POLYPUBLIE

Approche pragmatiste de la situation de projet : étude du processus d'enquête et des logiques d'action en management de projet

Pierre-Luc Lalonde

Document en libre accès dans PolyPublie
Open Access document in PolyPublie

Date	2010
Type	Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis Thèse de doctorat/Ph.D. thesis
URL de PolyPublie PolyPublie URL	https://publications.polymtl.ca/437/
Conditions d'utilisation Terms of use	© Tous droits réservés / All rights reserved
Référence Citation	Lalonde, P.-L. (2010). Approche pragmatiste de la situation de projet : étude du processus d'enquête et des logiques d'action en management de projet [Thèse de doctorat, École Polytechnique de Montréal]. PolyPublie. https://publications.polymtl.ca/437/

Détails de la thèse
Thesis details

Directeurs de recherche Advisors	Mario Bourgault, & Alain Findeli
Programme Program	Génie Industriel

Ce fichier a été téléchargé à partir de PolyPublie, le dépôt institutionnel de Polytechnique Montréal
This file has been downloaded from PolyPublie, the institutional repository of Polytechnique Montréal
https://publications.polymtl.ca

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

APPROCHE PRAGMATISTE DE LA SITUATION DE PROJET : ÉTUDE DU PROCESSUS D'ENQUÊTE ET DES LOGIQUES D'ACTION EN MANAGEMENT DE PROJET

PIERRE-LUC LALONDE
DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLÔME DE PHILOSOPHIAE DOCTOR (PH.D.)
(GÉNIE INDUSTRIEL)
DÉCEMBRE 2010

© Pierre-Luc Lalonde, 2010.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Cette thèse intitulée :

APPROCHE PRAGMATISTE DE LA SITUATION DE PROJET : ÉTUDE DU PROCESSUS D'ENQUÊTE ET DES LOGIQUES D'ACTION EN MANAGEMENT DE PROJET

présentée par : LALONDE Pierre-Luc

en vue de l'obtention du diplôme de : Philosophiae Doctor

a été dûment acceptée par le jury d'examen constitué de :

M. ROBERT Benoît, Ph.D., président

M. BOURGAULT Mario, Ph.D, membre et directeur de recherche

M. FINDELI Alain, Ph.D., membre et codirecteur de recherche

Mme AUBRY Monique, Ph.D., membre

M. GAREL Gilles, Ph.D., membre

DÉDICACE

La vie personnelle commence avec la capacité de rompre le contact avec le milieu, de se reprendre, de se ressaisir, en vue de se ramasser sur un centre, de s'unifier. (Emmanuel Mounier, Le personnalisme.)

Celui-là seul est digne de la liberté, tout comme de la vie, qui chaque jour se la doit conquérir. (Johann Wolfgang von Goethe, Le second Faust.)

Je dédie ce travail à mon père Pierre qui, par son exemple constant de courage et de persévérance, m'a appris le sens et la valeur du travail.

Je dédie ce travail à ma mère Adèle qui, par son don de soi et d'amour, m'a donné la force d'exister, la volonté d'avancer et la joie de vivre.

Je dédie ce travail à mon grand ami Roma qui, je ne sais trop pourquoi, m'a adopté puis enseigné.

Ensemble, vous m'avez tout donné.

Remerciements

Je désire offrir ici mes plus sincères remerciements à mon directeur de recherche, M. Mario Bourgault. Merci Mario de m'avoir soutenu et encouragé tout au long de mes études doctorales. Depuis le début de mes études aux cycles supérieurs, tu m'as offert l'opportunité d'explorer des réflexions inédites et des voies originales de recherche. À travers nos rencontres, nos échanges et par nos diverses formes de collaboration, tu m'as constamment poussé à préciser ma pensée, à faire plus et à faire mieux. Ton support a été permanent. Au-delà du cadre de la recherche et des obligations de supervision et de direction, tu m'as accompagné. Au fil des années, tu t'es fait partenaire de mon cheminement. Ta présence a été pour moi des plus importantes, ton influence des plus significatives. Pour tout cela, je te remercie.

Mes remerciements vont tout autant à mon codirecteur, M. Alain Findeli. Merci Alain d'avoir été pour moi le mentor intellectuel et scientifique que tu es. Ta profondeur de pensée, ton érudition ainsi que ta sincérité m'ont marqué pour toujours. Par nos rencontres, tu m'as conduit à questionner au-delà –dans tous les sens du terme. Devant mes maladresses intellectuelles, tu as fait preuve de patience. Tu t'es fait complice de mon parcours. Tu t'es montré disponible et généreux à mon égard. C'est avec plaisir et émotion que je t'exprime ici toute ma gratitude.

Mes remerciements vont ensuite à un grand ami. Roma, il y a peu de mots pour qualifier notre amitié. Tu m'as accompagné. Ta bienveillance pour moi est sans limites. Depuis toujours, tu me considères comme ton égal. Tu es mon coach. Tu es mon mentor. Tu m'enseignes et m'apprends. Tu me donnes. Tu me comprends. Tu me questionnes, sincèrement. Tu réfléchis avec moi. Je pense aux longues marches que nous avons prises ensemble, aux sorties que nous avons faites,

aux rencontres que nous avons eues. Merci pour ton amitié qui a été présente tout au long de mon parcours.

Je souhaite ensuite remercier les professionnels qui ont rendu possible mon ancrage dans le monde de la pratique. Malgré un contexte de travail incroyablement chargé, M. Villiard et M. Saint-Cyr ont non seulement été attentifs à mes demandes, mais ils ont également pris le temps de me faire découvrir leur univers de travail complexe. Ces mêmes mots s'adressent à Mme Caissy, à M. Laliberté, à M. Chartrand, M. Martineau, M. Teasdale et M. Malouin. Par votre ouverture d'esprit et par votre curiosité pour la recherche, vous avez rendu possible mon parcours doctoral et avez largement participé à sa réussite. Par de telles initiatives, la recherche en management devient possible.

Je voudrais aussi remercier les nombreux professeurs qui m'ont permis de contempler des univers intellectuels à la fois variés et passionnantsAlain Chanlat, Ann Langley, Rabah Bousbaci, Luc Brunet, Philippe Gauthier, Lavagnon Ika ainsi que Guy Bellemare et Louise Briand. Je tiens aussi à remercier les membres de l'École Polytechnique de Montréal : les membres de la direction pour avoir appuyé ma candidature dans différents concours et bourses, les membres du corps professoral ainsi que les membres du personnel administratif auprès de qui j'ai trouvé une aide précieuse. J'ai une pensée particulière pour Diane Bernier et Suzanne Guindon qui m'ont constamment aiguillonné dans mes différentes démarches. Enfin, je souligne ici le fait que cette recherche a bénéficié des subventions de recherche du Programme des bourses d'études supérieures du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), du programme des bourses d'excellence de l'École Polytechnique ainsi que de l'aide financière de la Chaire de recherche du Canada en gestion de projets technologiques.

Je voudrais aussi remercier mes ami(e)s et mes collègues, ceux et celles qui ont façonné la trame de mon quotidien, que j'ai parfois embêtés par mon souci du détail, celles et ceux qui, bien malgré eux, ne comprennent toujours pas ce que je fais! La qualité de personne dont vous faites preuve, vos efforts et votre détermination dans les différents projets que vous entreprenez m'ont encouragé et nourri. À vous qui partagez et embellissez ma route, je vous remercie : Sophie Bousquet, Rémi Beylot, Andréanne Roy, Sébastien Chartrand, Marie-Josée Courval, Jaouad Daoudi, Julie Gervais, Sébastien Bergeron, Joëlle Goulet, Cédric Martineau, Emmanuelle Champion, Jean-François Lalonde, Julie Drolet et j'en passe…

En terminant, mes pensées vont à ma famille : à mon frère René, à mon père Pierre ainsi qu'à ma mère Adèle. Tout au long de ces années, j'ai trouvé auprès de vous un grand soutien moral. Vous m'avez aidé matériellement et affectivement. Merci pour votre présence réconfortante, votre bienveillance et votre amour.

RÉSUMÉ

Compte tenu du contexte largement décrit des échecs des projets, l'importance de questionner et d'investiguer la pratique du management de projet fait l'objet d'une préoccupation grandissante au coeur de la communauté internationale de recherche. La littérature concernant les échecs des projets constitue en fait une preuve éclatante de l'existence d'une crise du savoir au sein de la discipline. Cette crise invite non seulement à réexplorer la relation complexe entre les théories du management de projet et la pratique telle qu'elle se fait en action, mais également à renouveler notre conception de la pratique et de la recherche en management de projet.

La thèse revendique la posture épistémo-méthodologique propre au pragmatisme et à la recherche-projet et adopte une stratégie d'analyse fondée sur les préceptes de la théorisation ancrée. Afin de mettre en place un cadre théorique interprétatif rigoureux, les repères de la philosophie pratique, de la rhétorique de Chaïm Perelman ainsi que ceux de la conception pragmatiste des activités de design chez Donald Schön sont mobilisés. Plus particulièrement, la thèse s'inscrit dans le champ du management de projet et propose l'étude des pratiques par lesquelles les projets sont produits. L'objectif consiste à explorer ce que font les acteurs de projet lorsqu'ils interagissent les uns avec les autres et à comprendre ce qui se passe au juste dans ces interactions. En décrivant la façon qu'ont les acteurs de penser et d'agir dans les situations de projet, l'étude fournit à terme une description renouvelée de la pratique du management de projet.

La thèse illustre en fait certaines pratiques à partir desquelles le processus d'enquête (*inquiry process*) est guidé. Ces pratiques mettent en évidence le caractère dialectique et bidirectionnel du processus d'enquête. Alors que les pratiques de description supportent des propositions qui exposent la situation de projet, les pratiques de conception expriment, par le discours, l'intention des acteurs à prendre part à une action. Les pratiques de conception mettent en évidence des logiques d'action; logiques selon lesquelles les acteurs se donnent le droit d'intervenir et d'initier

une action pouvant modifier le cours des choses. À cet égard, la thèse expose cinq logiques d'action distinctes et détaille comment celles-ci prennent prise en situation.

La portée de la thèse se situe dans l'espoir de faire naître des formes de discussions plus inventives et donc de permettre le déploiement d'interactions capables de féconder la pratique du management de projet. L'acteur projet est considéré ici comme un *phronimoi*, c'est-à-dire une personne douée de sagesse pratique, habiletée à bien délibérer dans des situations de projet de plus en plus complexes et dans lesquelles les valeurs doivent être considérées à la lumière des enjeux cruciaux qu'elles impliquent pour les organisations, les communautés et la société civile en général. Au final, cette thèse propose que les recherches en management de projet puissent servir de véhicule au développement de l'attitude réflexive nécessaire à l'amélioration de la pratique profesionnelle. L'intérêt que suscite d'une part notre posture de recherche et, d'autre part, la démarche de théorisation qui l'accompagne, réside dans le fait qu'elles visent à affranchir les pratiques comme le management de projet et l'ingénierie de la seule dimension instrumentale (*poïesis*) en les étendant à toutes leurs composantes praxiques.

Mots clés : Management de projet, gestion de projet, pragmatisme, rhétorique, design, situation de projet, processus d'enquête, logiques d'action, réflexivité.

ABSTRACT

Faced with widely documented cases of project failure, the international research community in project management has increasingly recognized the importance of questioning and investigating the practice. In fact, the literature on project failure is an alarming testimony of a knowledge crisis in the field, a crisis that calls for us to not only re-examine the complex relationships between theories of project management and what goes on in practice, but to rethink our concepts of both the practice of project management and project management research.

We propose to examine project management through the very practices by which projects are produced. The objective is to explore what project actors do as they interact during project conduct, and to gain a deeper understanding of what occurs in these interactions. We attempt to formulate a new perception of project management practice by describing how actors actually think and act in project situations.

The author takes an epistemological and methodological stance of project-grounded research and employs grounded theory as the main analytical strategy. To establish a rigorous theoretical framework, reference is made to practical philosophy, the rhetoric of Chaïm Pereleman, and Donald Schön's pragmatist view of design practice. Through this research strategy and specific theoretical framework, we illustrate various sets of practices that guide the inquiry process in project management. Furthermore, we show the bidirectional nature of this process: while descriptive practices support the proposals that define the project situation, design practices, as expressed through discourse, convey the actors' intentions to act. In other words, design practices follow logics of action—logics whereby actors assume the right to intervene and initiate actions in order to transform situations. Five distinct logics of action and how they manifest in project situations are presented.

This thesis aspires to spur new, more imaginative forms of discussion during project conduct. The hope is that new interactions will emerge to improve project management practice. The project actor is considered here as a *phronimos*, or a practically wise, sensible person who can scope out increasingly complex project situations, where values must be considered in light of critical issues for organizations, communities, and the general public. Ultimately, it is proposed that project management research can be a vehicle for the development of a reflective attitude that is needed to advance the professional practice. The interest that drives this research approach and the theorization that accompanies it lies in the fact that it aims to free the professional act of *poïesis* and instil it with *praxis*.

Keywords: Project management, pragmatism, rhetoric, design, project situation, inquiry process, logics of action, reflective practice

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE III

RÉSUMÉ VII

ABSTRACT IX

TABLE DES MATIÈRES XI

LISTE DES FIGURES XX

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS XXI

LISTE DES ANNEXES XXII

CHAPITRE 1. INTRODUCTION 1

1.1 Cadrage de la recherche : les théories du projet en management de projet 1

1.2 Problématique et but de l'étude : De la crise du savoir au renouvellement du lien théorie-pratique en management de projet 7

CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE 10

2.1 Objectifs du chapitre 10

2.2 Les théories de la pratique en management de projet 12

2.2.1 La pratique non écrite.....17

2.2.2 Le tournant des outils 22

2.2.3 Le tournant de l'acteur 26

2.2.4 Le tournant pragmatique et pragmatiste (ou pragmaticiste) de la recherche en management de projet 31

2.3 Le cadre théorique 38

2.3.1 Le design : un nouvel ancrage paradigmatique pour les sciences de la gestion?.....39

2.3.2 La conception simonienne du design 44

2.3.3 La contribution de D. Schön : la situation de design et le tournant pragmatique 49

2.3.4 La conception délibérative et argumentative du processus de design.....55

2.3.5 La rhétorique : le réel et le préférable dans la théorie de l'argumentation de Perelman et Olbrechts-Tyteca 59

2.3.6 Résumé du cadre théorique 66

2.4 Retour sur la problématique de recherche et les questions de recherche.....67

CHAPITRE 3. PARTI MÉTHODOLOGIQUE.....73

3.1 La recherche-projet (*project grounded-research*) et le paradigme interprétativiste ..75

3.2 Analyse des données par catégories conceptualisantes : une démarche de théorisation ancrée 81

3.2.1 La construction du cadre théorique et son apport à l'interprétation des données 82

3.2.2 L'élaboration des catégories conceptuelles.....86

3.2.2.1 Le premier stade et l'enjeu de la sensibilité théorique.....87

3.2.2.2 Le second stade et la rédaction des notes théoriques (*theoretical memos*) 89

3.2.2.3 Le troisième stade et l'enjeu de la saturation théorique.....90

3.2.2.4 Le quatrième stade : la modélisation et l'écriture de la théorie 92

3.2.3 L'échantillonnage théorique.....93

3.2.4 La collecte des données par observation participante 97

3.2.5 Les limites de la théorisation.....103

Conclusion : sommaire du chapitre 3 106

CHAPITRE 4..... DÉMARCHE DE L'ENSEMBLE DU TRAVAIL ET COHÉRENCE DES ARTICLES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 107

4.1 Article I.....107

4.2 Article II 109

4.3 Article III 110

4.4 Sommaire de la thèse.....115

CHAPITRE 5.ANALYSE DES DONNÉES (RÉSULTATS COMPLÉMENTAIRES) − LES LOGIQUES D'ACTION EN MANAGEMENT DE PROJET 117

5.1 Les pratiques de conception 117

5.1.1 Les pratiques de légalisation 121

5.1.2 Les pratiques de régularisation.....128

5.1.2 Les pratiques d'opportunisation.....133

5.1.4 Les pratiques de fonctionnalisation.....141

5.1.5 Les pratiques de personnalisation 148

5.2 Synthèse et modélisation.....154

CHAPITRE 6. DISCUSSION GÉNÉRALE.....156

6.1 Quelques éléments de comparaison avec les travaux en management de projet 156

6.2 Quelques éléments de comparaison avec les travaux de Boltanski et Thévenot 158

6.3 Pour une logique multiple de la pratique du management de projet.....163

CONCLUSION.....166

7.1 Synthèse.....166

7.2 Contribution sur le plan de l'épistémologie du management de projet.....167

7.3 Contribution sur le plan de la théorie en management de projet.....169

7.3.1 Voies d'investigation subséquentes pour la recherche en management de projet ...174

7.3.2 Limites de la recherche 179

7.4 Contribution sur le plan de la pratique du management de projet 180

7.5 Contribution sur le plan de la formation en management de projet : pédagogie et autopédagogie du projet 183

BIBLIOGRAPHIE 187

ANNEXES : PRÉSENTATION DES ARTICLES 214

ANNEXE 1. ARTICLE I : LES THÉORIES DU PROJET EN MANAGEMENT : UN LIEU POUR PENSER L'ÉPISTÉMOLOGIE DU DESIGN 215

8.1 Résumé 216

8.2 Introduction 217

8.3 Le design comme champ scientifique 217

8.4 Le management de projet 221

8.4.1 Aux origines du management de projet : le modèle Type I 222

8.4.2 Critique du Type I 225

8.4.3 Le tournant de l'acteur en management de projet : apparition du Type II 228

8.4.4 Critique du Type II 230

8.5 La friche épistémologique du design en management de projet 233

8.6 Conclusion 237

8.7 Bibliographie.....238

ANNEXE 2. ARTICLE II : BUILDING PRAGMATIST THEORIES OF PM PRACTICE : THEORIZING THE ACT OF PROJECT MANAGEMENT 244

9.1 Abstract.....245

9.2 Introduction.....245

9.3 Professional Knowledge Crisis: Toward an Epistemological Questioning of Project Management 248

9.4 Typology of Theories of Project Management Practice: Diverse Logical Relationships Between Theory and Practice 250

9.4.1 First Type: Practice as a Heuristic.....252

9.4.2 Second Type: Practice as an Applied Science 256

9.4.3 Third Type: Theory as an Interpretive Framework.....259

9.4.4 Fourth Type: Reflective Practice and Situated Theorization 263

9.5 Method Elements for Project Management Research.....269

9.6 Conclusion.....271

9.7 References.....273

ANNEXE 3. ARTICLE III : THE PROJECT MANAGEMENT SITUATION: SETS OF PRACTICES IN THE INQUIRY PROCESS.....280

10.1 Abstract.....281

10.2 Inquiring Into Inquiry in Project Management Practice: Problematizing PM Research 282

10.2.1 1st Research Stream: Prescriptive Models 282

10.2.2 2nd Research Stream: Actor-Based Models 282

10.2.3 A 3rd Research Stream: Practice-Based and Reflective Models 283

10.3 Some Ethical, Pragmatist and Rhetorical Lenses for the Study of PM Practice 284

10.3.1 Examining the Project Situation 284

10.3.2 Some Rhetorical Underpinnings 286

10.4 Methodological Underpinnings and Research Design 290

10.4.1 Methods 290

10.4.2 Research Design 291

10.4.3 Data Analysis Strategy 291

10.5 Inquiring Into the Inquiry Process in Project Management 293

10.5.1 Sets of Practices in the Project Management Inquiry Process 293

10.5.1.1 The Inquiry Process and the Practice of Questioning 294

10.5.1.2 The Practice of Describing the Project Situation 297

10.5.1.3 The Inquiry Process: From Description to Design Practices 301

10.5.2 The Co-evolution of Sets of Practices in the Inquiry Process 303

10.6 Discussion on Epistemological and Practical Considerations: The Theoretical Model as a Tool of Thought.....307

10.7 Conclusion.....311

10.8 References.....312

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2–1 Caractéristiques propres aux divers types de relation théorie-pratique 14
Tableau 2–2 Sommaire des principaux concepts du cadre théorique 67
Tableau 3–1 Sommaire des terrains étudiés 74
Tableau 3–2 Tableau des immersions du chercheur aux différents terrains de recherche 102
Tableau 5–1 Cinq pratiques de conception types présentes dans les conduites à projet 120
Tableau 5–2 Les pratiques de légalisation 126
Tableau 5–3 Les pratiques de régularisation 131
Tableau 5–4 Les pratiques d'opportunisation 139
Tableau 5–5 Les pratiques de fonctionnalisation 146
Tableau 5–6 Les pratiques de personnalisation 153
Tableau 9–1 Characteristics of diverse types of theory–practice relationships 252
Tableau 10–1 Description of project teams and research design 292
Tableau 10–2 Two distinct sets of practices in the PM inquiry process 297

LISTE DES FIGURES

Figure 2–1 Les générations de modèles du champ du management de projet et les tournants caractéristiques 15
Figure 3–1 Cohérence du cadre théorique, de la problématique de recherche et du parti méthodologique 80
Figure 3–2 Évolution de l'influence du cadre théorique et des données dans le travail du chercheur 84
Figure 3–3 Les différents rôles de l'observateur dans l'observation des terrains 99
Figure 5–1 Relations types propres aux pratiques de la légalisation 122
Figure 5– 2 Relations types propres aux pratiques de la régularisation 128
Figure 5–3 Relations types propres aux pratiques d'opportunisation 133
Figure 5–4 Relations types propres aux pratiques de fonctionnalisation 144
Figure 5–5 Relations types propres aux pratiques de la personnalisation 149
Figure 5–6 Logiques d'action et pratiques de conception 155
Figure 7–1 Voies d'investigation subséquentes : vers l'intérieur de la maison de l'acte de projet 178

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFITEP	Association Française des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et Planification en France
APM	Association for Project Management
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
IRNOP	International Research Network on Organizing by Projects
PMI	Project Management Institute

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1. ARTICLE I : LES THÉORIES DU PROJET EN MANAGEMENT : UN LIEU POUR PENSER L'ÉPISTÉMOLOGIE DU DESIGN.....215
ANNEXE 2. ARTICLE II : BUILDING PRAGMATIST THEORIES OF PM PRACTICE : THEORIZING THE ACT OF PROJECT MANAGEMENT.....244
ANNEXE 3. ARTICLE III : THE PROJECT MANAGEMENT SITUATION: SETS OF PRACTICES IN THE INQUIRY PROCESS.....280

CHAPITRE 1. INTRODUCTION

> « Le monde est inséparable du sujet, mais d'un sujet qui n'est rien que projet du monde, et le sujet est inséparable du monde, mais d'un monde qu'il projette lui-même. » (Merleau-Ponty, 1945, p. 491.)

1.1 Cadrage de la recherche : les théories du projet en management de projet

Cette thèse s'inscrit dans le champ du management de projet. Le concept de champ doit être compris ici dans l'acception qu'en donne Bourdieu (2000). Selon ce dernier, un champ (par exemple : le champ politique, sociologique, scientifique, etc.) est un microcosme,

> … c'est-à-dire un petit monde social relativement autonome à l'intérieur du grand monde social. On y trouvera un tas de propriétés, de relations, d'actions et de processus que l'on trouve dans le monde global mais ces processus, ces phénomènes y revêtent une forme particulière. […] C'est un univers dans lequel sont à l'œuvre des critères d'évaluation qui lui sont propres et qui ne vaudraient pas dans le microcosme voisin. (Bourdieu, 2000, p. 52.)

Plus un champ se constitue en tant que tel, plus il s'autonomise. Cependant, des modifications dans la structure d'un champ sont toujours susceptibles de se produire. Selon Bourdieu (2001), dans le cas d'un champ scientifique, ces modifications consistent en un déplacement des frontières occasionné par les débats qu'entretiennent les chercheurs et plus précisément par des « *rapports de force qui s'accomplissent notamment à travers des rapports de connaissance et de communication* » (Bourdieu, 2001, p.110). On considère ainsi avec Bourdieu (2001) que les rapports de force à l'intérieur d'un champ scientifique sont des luttes à partir desquelles les principes et les fondements d'un champ peuvent être remis en question.

> Plus un champ est autonome et installé dans son autonomie, plus cette question du fondement ultime du champ est occultée, oubliée, mais il peut y avoir une révolution scientifique qui remette en question les frontières, ce que Kuhn appelle « les changements de paradigmes ». Ce sont des situations dans lesquelles de nouveaux entrants dans le champ changent de telle manière les principes d'appartenance au champ

> que des gens qui en faisaient partie n'en font plus partie, sont déclassés, et que des gens qui n'en faisaient pas partie en font partie… (Bourdieu, 2000, p. 62).

Dans la mesure où la remise en question des fondements implique nécessairement la mobilisation des chercheurs appartenant ou voulant appartenir à un champ, modifier voire même simplement questionner les fondements d'un champ ne revient pas seulement à poser un acte pour ainsi dire intellectuel, mais également à poser « *un acte politique* » (Bourdieu, 2000, p. 67). C'est une initiative politique de la sorte qu'a engagée Söderlund (2002, 2004a, 2004b) dans les dernières années. Il s'est posé comme un défenseur notoire de l'autonomisation du champ du management de projet et, à cet égard, a notablement insisté sur l'importance d'engager de manière soutenue un débat interne sur les fondements mêmes du champ[1].

Par ses contributions, Söderlund (2002, 2004a, 2004b) indique que les développements récents obligent actuellement à reconsidérer les frontières qui délimitent le management de projet. En fait, depuis environ quinze ans, des débats importants ont animé la communauté internationale de recherche et ont engendré d'importantes modifications dans la structure interne du champ. Si les frontières du champ du management de projet ont longtemps été balisées par les sciences de l'ingénieur, les théories de l'optimisation ainsi que par les techniques de planification et d'ordonnancement qui en dérivent (Hodgson et Cicmil, 2006a; Söderlund, 2004a; Morris, 1994), elles se sont vues passablement transformées par la venue de questions de recherche nécessitant l'adoption de nouveaux points de vue : points de vue sociologique, économique, communicationnel, etc. Dans le cadre de cette thèse, cet élargissement des perspectives à partir desquelles les projets sont considérés nous a amené à faire la distinction entre les appellations gestion de projet et management de projet. L'appellation « gestion de projet », conformément aux tendances actuelles de la littérature française (Garel, 2006; Asquin et al., 2005), se rapporte ici

[1] « The aim of the present paper is to introduce a discussion and debate about some fundamental theoretical issues related to project management research. The underlying reason is that such a discussion would contribute to the development of project management research on a general level and further its status as an academic discipline. » (Söderlund, 2004a, p. 184.)

davantage aux sciences de l'ingénieur et aux théories de l'optimisation et renvoie à ce que Cicmil et Hodgson (2006a) considèrent comme le courant dominant du champ. Pour sa part, l'appellation « management de projet » caractérise l'ouverture du champ à des dimensions managériales touchant la gouverne des acteurs et consacre l'introduction du point de vue des sciences sociales sur ce que nous pouvons appeler avec Lièvre et al. (2006) les activités à projet ou bien encore, avec Boutinet (1999, 2005), les conduites à projet[1].

Il existe encore beaucoup de confusion entre ces deux termes. Ainsi, ce que Gidel et Zonghero (2006) nomment le « management de projet » semble très fortement associé à ce que Garel (2006) nomme la « gestion de projet ». Un degré de complexité s'ajoute si l'on considère qu'en français d'Amérique du Nord, l'appellation « management de projet » n'est presque pas utilisée, ni par les chercheurs, ni par les praticiens. En ce qui nous concerne, c'est l'actualité de la notion de management de projet en France qui rend cette dernière plus appropriée que celle de gestion de projet pour parler aujourd'hui de l'ensemble du champ de recherche intéressé par les activités à projet. Il en est de même chez les praticiens. À titre d'exemple, soulignons que le référentiel de connaissances en management de projet du Project Management Institute (PMI, 2004, 2006), norme industrielle reconnue, ne fait presque aucune mention du terme « gestion » dans ses plus récentes versions françaises. De manière analogue dans les littératures anglaises et étasuniennes, si habituellement le terme de *project management* prévaut indépendamment d'un axe de recherche, l'appellation *management of project* est parfois utilisée pour désigner un management

[1] Pour Lièvre et al. (2006), les activités à projet renvoient essentiellement à la conception et la mise en œuvre d'une action collective innovante dans un contexte à la fois incertain, risqué et évolutif (Lièvre et al., 2006). Le concept des conduites à projet doit quant à lui être compris dans un sens plus large que celui des activités à projet. Les conduites à projet constituent un synonyme pour le concept de projet. Plus particulièrement, elles concernent un comportement pouvant être défini comme « étant un comportement orienté intentionnellement vers un but… » (Boutinet, 1999, p. 5). Le projet se présente sous la forme d'une conduite, une « conduite éminemment personnelle par laquelle je concrétise ma pensée, mes intentions à travers un dessin approprié ; c'est en même temps cette conduite éminemment relationnelle qui me fait communiquer à autrui mes intentions pour le laisser juge du contenu. » (Boutinet, 1999, p. 5.) Dans le cadre de cette thèse, ces deux expressions seront utilisées comme synonymes.

de projet plus englobant (par ex., voir Smyth et Morris, 2007) mettant en évidence l'importance des phénomènes sociaux dans les conduites à projet.

Soulignons que dans le cadre de ce travail, l'expression « management de projet » sera comprise de trois manières distinctes. Dans une première acception, le management de projet constitue, par opposition à la gestion de projet, un nouvel axe de recherche avec ses particularités et ses objectifs propres. Dans une seconde acception, il constitue une pratique professionnelle, soit évidemment la pratique du management de projet. Enfin, dans une troisième acception, il constitue de manière plus générale un champ de recherche dans lequel cohabite un ensemble d'acteurs intéressés aussi bien par des problématiques classiques d'ordonnancement (axe de la gestion de projet) que par des problématiques relatives aux acteurs, à leurs interactions et dynamiques (axe du management de projet).

Il convient également d'ajouter à ces différents concepts celui de recherche projet (*project research*). Comme entendu par Söderlund (2004a, 2004b), celui-ci s'apparente au management de projet (*management of project*). Le concept de recherche projet (*project research*) fut mis de l'avant afin d'établir une distinction avec celui de gestion de projet (*project management*). L'idée de la recherche projet consiste à mettre l'accent davantage sur le projet, à faire porter l'attention sur un phénomène humain particulier : le projet[1]. Il convient alors, toujours selon Söderlund (2004a, 2004b, 2002), de parler du champ du projet (*field of project*) ou du champ de la recherche projet (*project research field*) plutôt que du champ de la gestion de projet (*project management field*). Cette nouvelle appellation témoigne de l'impossibilité pour le champ de la gestion de projet de prendre en compte de manière holistique la diversité des recherches qui investissent les questions relatives aux projets. En ce sens, Söderlund (2004b, p. 656) suggère

> ... that it might be more relevant to talk about "project research" instead of "project management research". Project research is here suggested as a concept capturing much of the recent development within the field.

[1] « Project management seems to be a research field with potentials of bringing different disciplines to focus on a focal phenomenon of study, i.e. projects. » (Söderlund, 2004a, p. 184.)

Cette dernière appellation est fort intéressante, car elle permet de relier un ensemble de disciplines naturellement intéressées par les projets. Ainsi, notons que le concept de recherche projet mis de l'avant par Söderlund (2004a, 2004b) se retrouve de manière analogue dans le champ du design. En effet, Findeli (2004) a forgé le concept de recherche-projet. Celle-ci se présente comme une méthode de recherche à privilégier pour la recherche en design. Elle met en fait de l'avant un ensemble de repères épistémologiques et méthodologiques adéquats pour les disciplines du projet, c'est-à-dire l'architecture, l'urbanisme, le design et le paysage[1].

Pour l'instant, retenons que malgré certaines distinctions, l'axe du management de projet (*management of project*), tout comme la recherche projet (*project research*) et la recherche-projet, cherchent à comprendre et à théoriser le projet; c'est-à-dire à élaborer ce que nous pouvons appeler les théories du projet[2]. L'enjeu de telles théories pose que ce ne sont ni les objets du projet (par exemple, les bâtiments, les nouveaux produits, les structures organisationnelles, etc.) ni les outils (structuration des tâches, structuration des équipes de projet, estimation de la durée du projet, quantification et évaluation des risques, etc.) qui sont d'intérêt direct pour les chercheurs, car ce ne sont ni ces objets ni ces outils qui seuls renseignent sur le projet. Bien au contraire, les objets sont issus du projet, et les outils, pour leur part, trouvent leur sens uniquement dans le fait que des projets se réalisent. En effet, on imagine mal les objets ou les outils du projet sans le projet lui-même. Comme l'a bien expliqué Boudon (1992a), il s'agit de comprendre ici que l'objet du projet constitue en fait la représentation du projet qui l'a à proprement parler précédé, et non l'inverse.

> Car, si nous y réfléchissons bien, l'objet de l'architecte n'existe pas encore (par définition pourrait-on dire) et c'est cet objet, un objet qui n'existe pas, qui constitue son objet!... Il y a donc ici **nécessité d'un déplacement qui s'effectue de l'objet** architectural **vers le projet**, déplacement qui **fonde la raison d'être d'une**

[1] Ces balises seront explicitées dans la section portant sur les aspects d'ordre méthodologique (chapitre 3).
[2] Ainsi, selon Söderlund (2002, p.29, souligné par nous) « *the interpretation of what "projects" are, is clearly an important question in order to develop the "**theory of projects**".* » L'intégration des théories du projet en management de projet est au cœur de la contribution proposée par l'étude I présentée en annexe.

> **interrogation de nature particulière**. Car au lieu qu'en général on considère que le projet de l'architecte est la représentation de l'objet architectural, c'est bien plutôt l'objet architectural qui est, au bout du compte (c'est-à-dire au bout du projet) la représentation de ce projet qui l'a précédé. L'enjeu épistémologique est alors de prendre en considération le fait que ce n'est pas l'objet architectural qui peut nous informer sur le projet qui lui a donné naissance. (Boudon, 1992a, p.19, souligné par nous.)

Pour les théories du projet, le projet devient le véritable objet de connaissance[1]. Ce qu'explique Boudon (1992a) au sujet de l'objet du projet architectural peut évidemment être ramené à la réflexion sur l'outil de gestion de projet. En effet, cet outil tente de paramétrer l'objet du projet (le bâtiment dans le cas du projet architectural) comme si cet objet était déjà là. Le projet est perçu comme un système d'activités et de structures menant à un artéfact pré identifié, disponible et pouvant donc être étudié et géré de manière efficace. Dans ces deux cas, l'intérêt ne se rapporte pas au projet en tant que tel. Le projet est ce phénomène dans lequel les outils occupent effectivement une place prépondérante et dont l'aboutissement constitue, par exemple, l'objet architectural. Cependant, dans la mesure où le projet devient véritablement l'objet de connaissance, on doit procéder à un « *déplacement de l'attention des objets architecturaux vers les projets qui ont fait exister ceux-ci, et plus précisément* ***au genre de travail qui a pu les produire*** » (Boudon, 1992a, p.21, souligné par nous). Inscrite dans le champ du management de projet et en lien avec les développements récents issus de l'axe de recherche propre au management de projet (*management of project*) et à la recherche projet (*project research*), la présente thèse propose d'étudier le genre de travail qui produit le projet, d'investiguer les conduites à projet et de participer à l'élaboration des théories du projet.

---

[1] Plus particulièrement, pour Coste et al. (2005) les théories du projet ne considèrent plus le monde comme un objet, mais plutôt comme un projet. Ceci importe, car dès lors c'est en action qu'il convient d'étudier le projet. Dans l'étude I présentée en annexe, ceci nous a conduits à parler de la friche épistémologique du design en management de projet, à parler des théories du projet en management de projet et à recommander pour les recherches en management de projet l'adoption de la posture propre au pragmatisme philosophique. Par cette dernière, on propose en fait la réarticulation de la théorie et de la pratique dans le projet de recherche. Par notre insistance sur cette posture, notre concept de théories du projet en management de projet particularise celui, passablement plus général, de Söderlund (2004) et rejoint les repères épsitémo-méthodologiques de la recherche-projet (Findeli, 2004).

1.2 Problématique et but de l'étude : De la crise du savoir au renouvellement du lien théorie-pratique en management de projet

Le cadrage des théories du projet en management de projet nous invite à étudier le genre de travail qui produit les projets. La problématique générale qui découle de ce positionnement peut se résumer par la question suivante : « De quelle manière réalisons-nous les projets? » Ou bien, comme l'écrit Boudon (1992a, p.19) : « *Comment est-ce que je fais des projets?* »

Plus particulièrement, l'objectif de l'étude consiste à explorer ce que font les acteurs de projet lorsqu'ils interagissent les uns avec les autres et à comprendre ce qui se passe au juste dans ces interactions. Il s'agit d'entreprendre une étude fournissant à terme une description renouvelée de la pratique du management de projet en renseignant sur la façon qu'ont les acteurs de penser et d'agir dans une situation de projet.

Compte tenu du contexte largement décrit des échecs des projets, l'importance de revoir notre conception de la pratique du management de projet fait l'objet d'une préoccupation grandissante au sein de la communauté internationale de recherche. En fait, jamais auparavant les contributions du champ n'ont été aussi sévèrement remises en question. Malgré de nombreux développements, les limites des outils semblent de plus en plus évidentes. Dans les termes de Williams (2005), l'application de l'orthodoxie en matière de gestion de projet n'élimine aucunement les échecs des projets –pas plus d'ailleurs qu'elle en garantit le succès. Ainsi, il n'est pas surprenant que certaines études dénoncent l'écart qui se creuse entre d'une part le développement d'un corpus de savoir-faire et de techniques et, d'autre part, l'utilité que les milieux professionnels retirent de leur application (Morris et al., 2006; Atkinson, 1999; Williams, 1999). Certains chercheurs ont même suggéré que l'utilisation des méthodes classiques de gestion de projet constitue la raison même des échecs (Maylor, 2001; Thomas, 2000). Au final, malgré l'application des outils de la gestion de projet et le développement d'outils de gestion de plus en plus sophistiqués, on constate que maints projets continuent à échouer.

Dans cette foulée, la notion d'échecs des projets a fait son apparition. Un survol rapide de différents rapports fournit des indications claires concernant des projets qui n'atteignent pas les objectifs en termes de qualité, de budgets et de délais. Ainsi, selon le rapport du regroupement international Standish Group (1995), seulement 29 % des projets sont livrés à l'intérieur des objectifs de coût et de temps en demeurant conformes aux standards de performances fixés. Dans 18 % des cas, les projets constituent carrément un échec –un projet est alors abandonné, annulé ou tout simplement livré sans jamais être mis à profit. Enfin, concernant les cas restants, soit 53%, les projets sont concrétisés sans toutefois répondre aux exigences du client. Cette dernière situation se caractérise, toujours selon le Standish Group (1995), par des projets dont les budgets sont dépassés, les délais sont prolongés et certaines fonctionnalités simplement absentes, inopérantes ou désuètes au moment de la livraison.

Il semble par ailleurs que les causes des échecs soient de plus en plus difficiles à cerner. Pinto et Mantel (1990) et Pardo et Scholl (2002) ont suggéré d'appréhender la question complexe des échecs des projets par l'entremise de l'interdépendance des facteurs techniques, sociaux et comportementaux. D'autres études ont permis de mettre en évidence les rapports entre l'échec des projets et les facteurs humains comme les questions de conflits entre les acteurs, les enjeux politiques, les relations de pouvoir et les difficultés d'ordre communicationnel (Olander et Landin, 2005; Gallivan et Keil, 2003; Smith et Keil, 2003; Pinto, 2000; Badawy, 1988). En fait, un survol de cette littérature montre bien la difficulté qu'ont les équipes de projet à atteindre leurs objectifs. Loin de se limiter aux projets de développement des secteurs liés aux technologies de l'information, les échecs se font sentir là où il y a du projet : les grands projets d'ingénierie (Miller et Lessard, 2001; Morris et Hough, 1987), les projets de construction (Assaf et Al-Hejji, 2006; Mansfield, 1994), les projets de développement de nouveaux produits (Lhuillery et Pfister, 2009; Connell et al., 2001), les grands projets gouvernementaux et du secteur public (Gauld, 2007; Pardo et Scholl, 2002; Dlakwa et Culpin, 1990; Arditi, Akan et Gurdamar, 1985).

La littérature concernant les échecs des projets constitue en fait une preuve éclatante de l'existence d'une crise du savoir en management de projet. Ou, pour le dire autrement, les échecs forcent à questionner la fécondité des méthodes classiques pour la pratique du management de projet. Somme toute, les constats relatifs aux échecs forment un point de départ à partir duquel il s'avère légitime de renouveler non seulement notre conception de la pratique du management de projet, mais également notre conception de la relation complexe entre les théories du management de projet et la pratique telle qu'elle se fait. Si la pratique du management de projet ne consiste pas en l'application d'un ensemble aussi complexe soit-il d'outils de gestion, alors à quoi correspond-t-elle? De quelle manière est-il possible de décrire cette pratique sans trop en réduire la complexité? Enfin, dans la mesure où l'application des modèles classiques peut s'avérer contre-productive, comment pouvons-nous revoir notre manière de considérer la relation du couple théorie-pratique en management de projet?

Cette thèse se propose de répondre en partie à ces questions.

D'abord, en participant à l'important débat entourant les questions théoriques et épistémologiques du management de projet. Cette contribution a été assurée par l'entremise des articles I et II constitutifs de cette thèse et présentés en annexe. Ensuite, en déployant un protocole de recherche permettant l'élaboration d'un modèle théorique décrivant d'une part la nature complexe de la pratique du management de projet et, d'autre part, pouvant aider les praticiens à mieux délibérer dans des situations de pratiques profesionnelles. Ce modèle est présenté par l'article III ainsi que par le chapitre complémentaire (chapitre 5). Portant sur l'analyse des données, l'article III et le chapitre 5 représentent l'effort de théorisation de cette thèse.

CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE

> « Engineering, medicine, business, architecture, and painting are concerned not with the necessary but with the contingent –not with how things are but with how they might be – in short, with design. » (Simon, 1996, p.xii.)

2.1 Objectifs du chapitre

Ce chapitre repose sur trois objectifs distincts.

Dans un premier temps, l'objectif consiste à offrir une relecture critique du champ de recherche en management de projet. Plus particulièrement, cette relecture permet de bien localiser parmi les travaux actuels en management de projet la problématique générale de recherche identifiée précédemment. Comme nous le verrons, cette problématique peut être en partie rapportée à un tournant récent des recherches en management de projet.

Dans un deuxième temps, l'objectif consiste à présenter le cadre théorique de l'étude. Le cadre théorique va mettre en place un ensemble de concepts phares ainsi qu'un vocabulaire permettant de pénétrer la problématique plus en profondeur. Le déploiement d'une perspective théorique s'avère importante car elle rend explicite le regard projeté sur le phénomène à l'étude. Plus particulièrement, certains leviers théoriques ou repères interprétatifs issus de la philosophie pratique, du design et de la rhétorique seront sollicités.

En fait, comme le notent Olivier et al. (2005), le cadre théorique joue un rôle de premier plan puisqu'il fournit au chercheur les concepts à partir desquels il va formuler sa proposition de recherche et interpréter ses observations de terrain. Ainsi, dans un troisième temps, le cadre théorique étant posé et ses principaux concepts identifiés, nous allons pouvoir poser en termes clairs notre proposition de recherche. Celle-ci n'apparaît pas simplement. Elle s'élabore en lien

avec un cadre théorique qu'il convient de mettre en évidence. Sans empiéter sur le parti méthodologique (chapitre 3), il importe d'insister sur le fait que cette étude ne repose pas sur la vérification d'hypothèses, mais bien sur l'élaboration d'une proposition de recherche. Alors que « *l'hypothèse met en relation des variables (au moins deux), l'une que l'on dit « indépendante » et l'autre que l'on nomme généralement « dépendante »* » (Olivier et al. 2005, p. 80), la proposition de recherche vise pour sa part « *à faire comprendre plutôt qu'à expliquer un phénomène.* » (Olivier et al., 2005, p.81.) Elle possède essentiellement une fonction de compréhension et repose sur un énoncé qui encadre un phénomène donné par une signification nouvelle. Ainsi,

> [i]l n'y a pas de bonne proposition de recherche qui n'offre une nouvelle signification ou une autre compréhension d'un phénomène donné. L'originalité de l'énoncé en constitue le critère principal. Cette originalité de la proposition de recherche se mesure par rapport à la littérature existante. (Olivier et al., 2005, p. 81.)

En résumé, les objectifs de ce chapitre se présentent comme suit :

- Relecture critique du champ du management de projet et localisation de la problématique parmi les écrits actuels en management de projet (section 2.2).
- Présentation du cadre théorique et des principaux leviers interprétatifs qui le composent. Ce cadre théorique prend racine dans notre effort de problématisation (section 2.3).
- Enfin, le cadre théorique ayant permis de préciser notre problématique de recherche, une proposition de recherche peut être posée et des questions de recherche peuvent être identifiées (section 2.4).

Une fois la revue de littérature réalisée, le cadre théorique élaboré et la proposition de recherche énoncée, il conviendra de préciser le parti méthodologique et d'indiquer la nature du corpus empirique sur lequel repose l'étude (chapitre 3).

2.2 Les théories de la pratique en management de projet[1]

Le champ du management de projet peut être décrit de manières différentes. Söderlund (2002) en a illustré le développement à partir de la description de sept écoles de pensée. Plus récemment, cette description fut reprise puis augmentée de nouvelles écoles (Bredillet, 2008a). Pour notre part, plutôt que de réaliser un survol de la littérature et de cartographier ces écoles selon les thématiques qui sont abordées, nous proposons de mettre en plan le développement du champ en s'efforçant d'extraire de ces écoles certaines conceptions de la pratique.

Notre investigation a permis l'identification de trois générations bien établies de conceptions distinctes de la pratique et d'une génération actuellement en émergence. Ces générations offrent ce que nous avons appelé dans l'article II les « théories de la pratique du management de projet ». D'un point de vue général, chacune de ces générations permet d'entrevoir un lien théorie-pratique différent dont ce sera la tâche de la présente revue de littérature d'expliciter les variantes. Les quatre générations représentent essentiellement quatre façons de considérer les rapports qu'entretient (ou devrait entretenir) la théorie avec la pratique.

Présentons sommairement chacune de ces quatre générations.

La première se caractérise par une pratique sans champ scientifique et renvoie, pour reprendre Garel (2003a, 2003b), à un management de projet qui s'ignore. Dans ce premier type, aucune théorie scientifique ne tente d'expliquer le management de projet et la pratique peut être considérée comme une forme d'art de faire. À toutes fins utiles, aucune théorie scientifique n'intervient dans ce modèle; le management de projet existe bel et bien, mais il ne se distingue pas encore comme modèle de gestion spécifique. Le management de projet renvoieà ce que font

[1] La section 2.2 reprend les résultats de l'article II présenté en annexe.

les acteurs de projets. Son origine se trouve donc dans la période antérieure aux premiers efforts de systématisation entrepris d'une part par les instituts professionnels (par exemple le Project Management Institute aux États-Unis, l'Association for Project Management en Angleterre et l'Association Française des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et Planification en France[1]) qui ont voulu répertorier les connaissances en management de projet et, d'autre part, par les chercheurs des sciences de gestion qui se sont de plus en plus intéressé aux phénomènes entourant les conduites à projet.

Ces efforts, qui sont lentement venus consolider le champ de recherche du management de projet, forment la base empirique des seconde et troisième générations. La seconde s'intéresse notablement au management de projet en tant que processus –c'est-à-dire plus particulièrement à la structure logique du processus de projet. Elle renvoie à ce que nous avons nommé précédemment l'axe de la gestion de projet (*project management*). Cette génération présente la théorie comme une méthodologie et postule une relation logique entre théorie et pratique découlant du modèle des sciences appliquées. Dit autrement, on pose la théorie comme étant « applicable » à la pratique.

La troisième génération amorce le passage d'un intérêt portant sur le processus logique du projet à un intérêt portant sur les acteurs qui ont à charge le projet. Elle renvoie à ce que nous avons nommé plutôt l'axe du management du projet (*management of projects*). On s'intéresse alors aux acteurs prenant part aux projets en sollicitant un appareillage scientifique distinct. En effet, alors que la seconde génération s'en remet essentiellement au calcul opérationnel et aux sciences de l'ingénieur, la troisième réorganise sa manière d'engager les recherches selon les perspectives de la sociologie, de la psychosociologie, de la science politique, etc. Les travaux auxquels s'ancre la troisième génération explicitent ainsi le facteur humain en management de projet. Charnière dans

[1] Cette dernière se nomme désormais Association Francophone de Management de Projet.

les mouvances qui ont secoué le champ depuis le début des années 90 (Lalonde et al., 2009), ces travaux apparaissent par l'entremise du « tournant de l'acteur ».

Enfin, certains travaux récents comme ceux de Cicmil (2006) marquent l'émergence d'un quatrième type qui tente actuellement de se définir. Si l'acteur demeure au centre des préoccupations de ce dernier type, soulignons seulement pour l'instant qu'il vise plus explicitement les questions relatives au management de projet considéré comme une pratique. Les caractéristiques principales de ces quatre générations sont résumées au tableau 2–1 qui suit.

Tableau 2–1 Caractéristiques propres aux divers types de relation théorie-pratique

GÉNÉRATION I	**GÉNÉRATION II**	**GÉNÉRATION III**	**GÉNÉRATION IV**
Pratique comme heuristique **Caractéristiques :** - Pratique considérée comme un savoir tacite - Les théories sont implicites, inscrites dans la pratique elle-même - Registre de la pratique « compétente » - Approche intuitive de la pratique	Pratique supportée par les modèles prescriptifs **Caractéristiques :** - La pratique considérée comme science-appliquée - Registre de la pratique « efficace » - Les théories sont prescriptives - Épistémologie (essentiellement positiviste) - Méthodologies (surtout quantitatives) - Approches instrumentales de la pratique - Accent sur l'élaboration d'outils de gestion	Pratique inspirée par les modèles descriptifs **Caractéristiques :** - La théorie considérée comme cadre interprétatif - Registre de la pratique « cultivée » - Savoirs descriptifs - Modèles théoriques descriptifs - Épistémologies (surtout postmodernes) - Méthodologies : surtout qualitativistes et interprétativistes - Approches par les sciences sociales et humaines de la pratique - Accent sur les acteurs et leurs interactions	Pratique réflexive et théorisation située **Caractéristiques:** - Épistémologie de la pratique - Registre de la pratique « réflexive » - Méthodologies : qualitativistes et interprétativistes situées et actives - Modèles théoriques descriptifs - Approche par le management de projet - Accent sur la praxis, la pratique et l'acte de management de projet - Articulation théorie-pratique
Théories considérant que l'intuition n'est pas théorisable ou rationalisable	Théorisation issue de la gestion de projet : **théories prescriptives et rationalistes de la gestion de projet**	Théorisation selon la nature des modèles sollicités: **théories sociologiques, psychologiques, économiques, etc. du management de projet**	Théorisation en projet : théories du projet ou **théories pragmatistes de la pratique du management de projet**

Ces générations s'inscrivent les unes à la suite des autres. On remarque également qu'elles font leur apparition à des moments différents dans l'histoire. Elles sont séparées les unes des autres par un tournant caractéristique qui oriente le changement de perspective porté par une nouvelle génération. Ainsi, si le passage de la seconde à la troisième génération s'est réalisé par l'entremise du tournant de l'acteur, le passage de la première à la seconde s'est effectué sur la base d'un intérêt de plus en plus marqué pour les questions de contrôle, d'ordonnancement, de planification et de modélisation numérique; nous avons nommé cette transition le tournant des outils. Ces générations et les tournants correspondants sont représentés graphiquement par la figure 2–1.

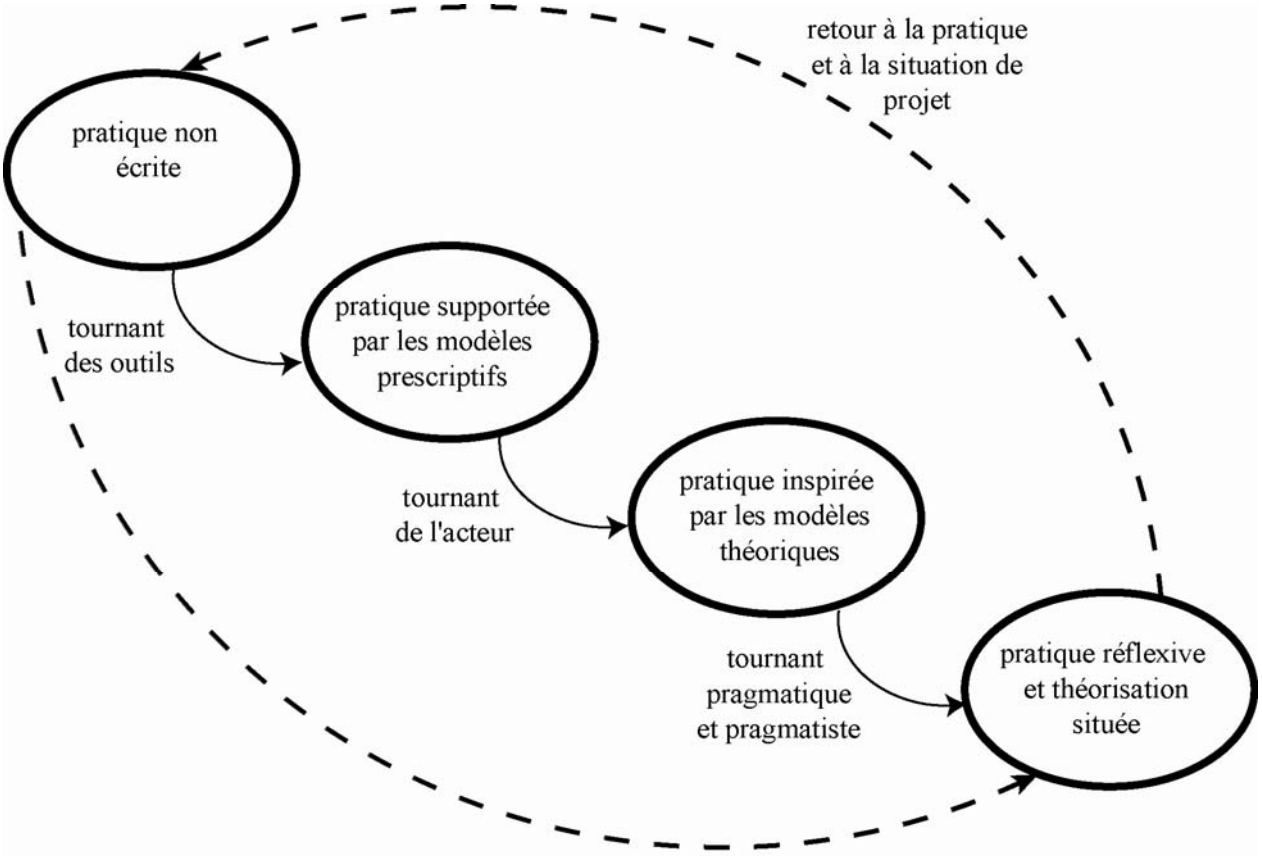


Figure 2–1 Les générations de modèles du champ du management de projet et les tournants caractéristiques

Mentionnons que la venue d'une nouvelle génération s'établit de manière à offrir des réponses aux limites de la ou des générations précédentes. Insistons sur le fait qu'à l'émergence d'une génération ne correspond pas la disparition d'une autre de sorte que celles-ci coexistent dans la pratique aussi bien que dans les milieux de la recherche. La manière de concevoir ces générations et leur articulation rappelle un peu la notion de paradigme chez Kuhn (2008). Chaque génération fonde un cadre à l'intérieur duquel sont perçues les activités relatives aux projets. Aussi, les conceptions de la pratique issues des différentes générations proposent-elles de considérer les phénomènes de management de projet de différentes manières. De plus, tout comme les paradigmes de Kuhn, c'est à travers la littérature permettant l'enseignement et la diffusion que s'expriment les générations façonnées ici. Cependant, remarquons à cet égard que la première génération se distingue des autres générations. Comme nous venons brièvement de le souligner, la première génération existe bien avant le champ scientifique de recherche en management de projet. Nous avons construit cette première théorie de la pratique à partir d'idées encore véhiculées dans les ouvrages écrits par les professionnels du management de projet et nous l'avons étoffée par des emprunts à des essais s'étant proposé d'analyser les pratiques. À cet égard, nous avons notablement sollicité les écrits de de Certeau (1990) et d'Argyris et Schön (1974). Contrastant avec cette première conception de la pratique, les autres générations reposent davantage sur la littérature scientifique du champ du management de projet.

Bien que la quatrième génération soit actuellement en émergence, notons que ses traits n'apparaissent pas encore nettement. À l'origine de cette nouvelle génération se trouve un tournant que nous pouvons qualifier à la fois de pragmatique et de pragmatiste[1]. La présente

[1] Par pragmatique, nous référons ici à certains courants de recherche qui s'intéressent aux pratiques et à l'action humaine. Ces travaux, provenant de différents domaines comme ceux du design (Schön [1983, 1984a, 1984b, 1988]), de la sociologie de l'action (Boltanski et Thévenont [1991], Boltanski et Chiapello [1999], Latour [1995a]), de la psychosociologie (Kaufmann [2005]) ou encore de l'ethnographie des organisations (Dumez [1988a, 1988b], Girin [1990a, 1990b]), tentent de rendre compréhensibles les conduites humaines. Dans notre cas, nous cherchons à expliciter davantage le phénomène des conduites à projet. Par pragmatiste, nous renvoyons aux principes philosophiques du pragmatisme ou « pragmaticisme ». Ces principes posent en substance que l'on ne peut penser juste que dans l'action et que la valeur intrinsèque d'une théorie s'éprouve avant tout par son effet pratique.

section s'emploie à identifier ce tournant et les travaux qui permettent de l'envisager. On comprend ainsi que c'est à partir de ce tournant que va s'ébaucher notre problématique générale de recherche d'une part et, d'autre part, que va se préciser la posture ou l'attitude caractéristique de notre parti méthodologique. En effet, cette quatrième génération découle de nouvelles considérations pour la recherche et la pratique en management de projet. À cet égard, elle a exigé des contributions se rapportant aux fondements épistémologiques. Ce fut l'un des objectifs des articles I et II d'effectuer ce travail d'éclaircissement épistémologique. Ce dernier s'est avéré nécessaire puisque c'est sur la base d'un tel travail qu'une posture de recherche (aspect méthodologique) permettant la récolte de fruits aussi riches que possible sur les plans théorique, pratique et pédagogique peut être adoptée. Cette posture est commentée dans le chapitre traitant des aspects de méthodes (chapitre 3) ainsi que dans les articles II et III présentés en annexe.

2.2.1 La pratique non écrite

Dans cette première génération, la théorie joue un rôle minimal. Pour être plus spécifique, plutôt que de reposer sur une théorie « scientifique », la pratique du management de projet s'apparente plutôt à une forme d'art. En effet, dans ce type on ne tente pas de théoriser la pratique afin de la l'appuyer par des modèles (théories) rigoureux sur le plan scientifique. La pratique du management de projet existe (certains diront qu'elle existait déjà dans la construction des pyramides d'Égypte), mais celle-ci se réalise de manière heuristique. Les organisations de toutes sortes réalisent des projets, mais ces projets sont conçus et menés à terme à l'intérieur de systèmes de gestion déjà existants. Dans cette première génération, le management de projet n'est toujours pas reconnu comme champ disciplinaire. Cette génération ne produit, à toutes fins utiles, aucun discours théorique. La spécificité propre du management de projet n'est pas légitimée et la pratique ne nécessite aucun fondement qui lui soit extérieur –on peut considérer celle-ci comme autosuffisante. Il n'y a donc pas de théories scientifiques ou de modèles à transmettre ou à acquérir.

Est-ce à dire qu'il n'y a ici aucune théorie? Oui si nous nous plaçons du point de vue purement scientifique. Non si nous nous plaçons du point de vue de la pratique, car dans toute pratique des « théories » sont à l'œuvre. Argyris et Schön (1974) avancent l'idée que les pratiques professionnelles reposent en fait sur un ensemble de théories de l'action, celles-ci étant des théories par lesquelles le praticien décide et agit. C'est ce que font valoir Argyris et Schön (1974), notamment par l'entremise du concept de théorie d'usage (*theories-in-use*). Sans trop anticiper sur la discussion à venir ce sera, comme le détaillera la quatrième génération, le propre du praticien réflexif schönien (Schön, 1983) que de pouvoir revoir les théories sur la base desquelles il pratique et, éventuellement, de les modifier afin de s'améliorer. Ici, par opposition au modèle de Schön (1983), il ne s'agit pas d'un savoir en action couplé de sa contrepartie réflexive (réflexion en action), mais d'un savoir en action tout court. Dans le savoir en action, la théorie qu'utilise le praticien demeure sur un registre tacite. Cette théorie est pour ainsi dire cachée dans la conscience du praticien. Elle se forge par l'expérience même de la pratique, elle s'inscrit dans cette pratique et existe dans la mémoire et la structure cognitive du praticien ainsi que dans son corps[1]. C'est en ce sens que cette première génération traduit l'idée de la théorie minimale. Il y a bel et bien des théories qui guident l'agir du praticien, mais ces théories sont, d'une part implicites, et, d'autre part, ne se fondent pas sur des théories ayant été forgées par le biais des méthodes scientifiques. Ainsi, la pratique du management de projet s'acquiert telle une forme d'art; c'est davantage en pratiquant que par l'entremise de discours et de démonstrations sur la pratique que l'on apprend à manager des projets. Comme l'a bien mis en évidence Garel (2003b), la figure du manager de projet s'apparente alors à celle de l'entrepreneur schumpetérien, car sa pratique ne repose ni sur des processus instrumentés, ni sur des théories scientifiques, mais plutôt sur des aspects comme la confiance, le charisme et l'amitié qui permettent d'assurer la coordination et de guider la pratique.

---

[1] Varela et al. (1991) utilisent le terme *embodied* afin de rendre compte de l'intégration de la structure cognitive des acteurs dans leur corps : « … embodiment has this double sense: it encompasses both the body as a lived, experiential structure and the body as the context or milieu of cognitive mechanisms. » (Varela et al., 1991, p. xvi.)

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette première conception de la pratique se retrouve encore aujourd'hui. Elle est aussi bien revendiquée par des praticiens que des chercheurs. Selon les premiers, gérer des projets ne s'apprend pas sur un banc d'école : le management de projet ne se réduit pas à établir un ordonnancement d'activités ou à optimiser une séquence de tâches. Ceci ne veut pas dire qu'aucune théorie ne soutienne leur pratique, mais que ces théories et le savoir qui en découle se résument à des considérations générales fondées sur des intuitions et des expériences concrètes de management de projet. Une importante littérature, constituée par les écrits des professionnels ayant à gérer des projets et s'adressant essentiellement aux praticiens, représente l'esprit de cette conception de la pratique. Elle insiste sur le fait que la pratique du management de projet ne peut pas être rationalisée. Comme l'affirme Schmaltz (2002), son objectif ne consiste pas à proposer une démarche à suivre.

> I have not written this book to tell anyone what to do. Instead, I've written it with the idea of helping you discover and use what you already know. I've chosen this objective rather than the more common one of simply telling you what to do because I don't know what you should do. (Schmaltz, 2002, p. ix.)

D'une certaine manière, ce modèle est également appuyé par de nombreux chercheurs et théoriciens selon qui l'action managériale relève effectivement d'un art de bien faire les choses.

> Management is not a science. Science is about the development of systematic knowledge through research. That is hardly the purpose of management. Management is not even an applied science, for that is still a science. […] management is more art, based on « insight », « vision », and « intuition ». […] And most management is craft, meaning that it relies on experience –learning on the job. This means it is as much about doing in order to think as thinking in order to do. (Mintzberg, 2004, p. 10.)

Au demeurant, le savoir véhiculé par ce modèle se rapporte bien au concept de savoir tacite qui, en tant que phase prélogique du savoir, suggère que nous connaissons plus que nous ne pouvons dire[1]. On peut également avancer que cette conception de la pratique relève d'une forme d'intelligence immergée. La pratique –et donc l'acte de management de projet– est faite de ce

[1] Traduction libre de l'expression « we can know more than we can tell » de Polanyi (1966, p.4).

que Detienne et Vernant (1974) nomment la *mètis* des Grecs, c'est-à-dire des aptitudes diverses, un certain flair, de la sagacité, de la souplesse et du raffinement de l'esprit, de la débrouillardise, de l'intuition, du sens de l'opportunité, de l'expérience longuement acquise, etc. Cet art de faire consiste à comprendre, à saisir et à appréhender la pratique par des tours de main, une adresse de l'esprit et des stratagèmes. À la manière d'une pratique quotidienne telle que décrite par de Certeau (1990), cet art relève en fait d'une « pratique du temps ». L'acte de management de projet est alors à la fois inscrit dans le temps, mais y échappe constamment; il s'évanouit en lui-même, perdu dans ce qu'il fait, sans miroir qui puisse en faire la représentation, sans image de ce qu'il est et donc sans discours théorique capable de le rapporter. L'acte de management de projet est considéré comme holistique, d'une complexité telle (en raison des divers facteurs et dimensions à prendre en compte : physique, physiologique, psychique, etc.) qu'il serait impossible à représenter analytiquement, donc discursivement. Ainsi, on serait limité à en parler comme une forme d'art.

Naturellement, d'un point de vue plus rationaliste, cette manière d'entrevoir non pas la pratique en tant que telle, mais le couple connaissance-action apparaît insuffisante. Ce n'est donc ni la caractérisation de la pratique comme forme d'art de faire, ni le rôle que semble y jouer l'intuition *per se* qui fait problème. C'est plutôt que ce type résulte d'une réflexion incomplète sur l'action managériale, sur l'acte de management de projet en tant que tel. Pour le dire autrement, cette conception de la pratique n'est pas suffisamment détaillée par un discours précis capable d'en rendre compte. Elle résulte selon nous de la croyance qu'une théorie de la pratique s'arrête à la description de celle-ci en des termes souvent vagues et généraux.

Une telle manière de concevoir les rapports entre la connaissance et l'action conduit à favoriser principalement les résultats concrets des activités de management de projet (profits, développement d'un nouveau produit, démarcation de la compétition, élaboration d'une nouvelle stratégie, redéfinition de la stratégie d'entreprise, etc.) puisque dans ce type de résultats concrets, la production de nouvelles connaissances qui viendrait agrandir l'édifice théorique et scientifique

du management de projet n'a pas lieu. Les résultats demeurent au seuil du pratico-pratique. Ces résultats, dans la mesure où ils relèvent d'expériences concrètes de gestion, permettent certes d'enrichir les praticiens du projet de nouveaux savoir-faire, mais ces savoirs doivent immanquablement être réinventés à chaque nouvelle situation de projet.

Au final, on remarque qu'il n'y a aucun effort cherchant à accumuler et à constituer un corpus de connaissances, à le systématiser et à le diffuser; bref à produire un discours scientifique rigoureux concernant une communauté particulière rassemblée autour d'un intérêt commun pour les phénomènes de management de projet. En ce sens, si l'on peut aisément reconnaître l'utilité, la nécessité, la fécondité et donc la pertinence de la pratique, elle demeure sans véritable valeur scientifique. Évidemment, tel n'est pas l'objectif des praticiens. Les acteurs impliqués dans une situation de projet ne cherchent pas à produire de telles connaissances. Ces derniers sont essentiellement intéressés par l'action et les résultats. Leur posture est résolument pragmatique. Ce que l'on retient de cette conception, c'est qu'elle permet de bien mettre en évidence que les praticiens agissent par l'entremise de théories implicites. Toutefois, dans la mesure où ces théories sont à l'œuvre dans la pratique et l'action managériales, où c'est toujours cette pratique que l'on retrouve derrière les divers phénomènes du projet et qui produit pour ainsi dire du projet, alors il est dommage que les raisonnements pratiques, les manières de penser et les actes qui y sont à l'oeuvre ne puissent contribuer à l'amélioration de nos connaissances concernant la pratique du management de projet. Ce sont justement par ces actes et par les théories qui y sont associées qu'une pratique existe et c'est donc en étudiant ceux-ci que nous pouvons espérer construire, sans trop en réduire la complexité, une théorie « pragmatiste » de la pratique du management de projet.

2.2.2 Le tournant des outils

La seconde génération de modèles prend racine dans la lente rationalisation qui s'est opérée par le développement d'outils de gestion et d'ingénierie qui sont venus supporter la réalisation des projets. Il est possible de situer son émergence autour des années 1930. Cette période voit s'ajouter aux outils de design (les plans, les dessins, les maquettes, les croquis), présents depuis longtemps déjà dans les conduites à projets, des outils proprement managériaux. Si ceux-ci ne représentent pas encore au départ un modèle de gestion spécifique (Garel, 2003b), ce qui se déroule prépare le terrain sur lequel la gestion de projet vient prendre pied.

L'émergence de cette génération de modèles se présente dans le contexte des grands projets étatiques qui se déroulent aux États-Unis et en Europe. De multiples variantes de projets d'ingénierie se présentent (grands projets autoroutiers, navals et militaires, barrages, plateformes pétrolières, etc.), on assiste à la montée en complexité des projets et de nouvelles problématiques se dessinent: interactions entre les organisations publiques et privées, analyses multicritères, ordonnancement de plus en plus complexe des tâches, formulation des objectifs, négociation des contrats. Rapidement, des savoir-faire sont développés par les firmes d'ingénierie, les sociétés en charge des grands travaux, les institutions spécialisées dans la conduite du développement socio-économique et les entreprises de haute technologie. Des outils de planification et d'ordonnancement tout comme des techniques d'estimation et de contrôle des coûts sont développés à l'interne et chaque organisation est alors convaincue de l'exclusivité de son expertise (Navarre, 1993). Si aucune démarche de standardisation n'a encore tenté de rendre compte de manière systématique et rigoureuse des bases de ces modèles, dans la foulée du *Manhattan Project* l'expansion de plus en plus marquée des outils à la fin des années 40 et dans les années 50 vient concrétiser de manière formelle l'émergence de la gestion de projet (Levene, 1996; Morris, 1994).

Les discours propres à la gestion de projet font alors leur apparition. À cet égard, l'article pionner de Gaddis (1959) est souvent considéré comme l'un des premiers à avoir spécifiquement formulé certaines notions à la base du cadre conceptuel de la gestion de projet (Cleland et Ireland, 2002; Söderlund, 2004a). Des discours tentent désormais d'analyser, d'étudier, de codifier, de standardiser et diffuser la pratique. La pratique n'existe plus uniquement hic et nunc dans l'acte de management de projet lui-même. En ce sens, à partir des années 30, un rapide mouvement de rationalisation et de systématisation des savoirs s'opère. Connue sous l'appellation de courant dominant de la gestion de projet (*mainstream project management*) (Cicmil et al. 2006; Hodgson et Cicmil, 2006a) ou d'école classique de la gestion de projet (Söderlund, 2002; Söderlund, 2004a), ce que nous avons appelé la gestion de projet vient systématiser l'utilisation des outils et normaliser les recommandations relatives à un ensemble de meilleures pratiques (*best practices*). Des années 30 à 60, les outils de gestion de projet reposent essentiellement sur les techniques quantitatives de la recherche opérationnelle. Vers les années 60, les fondations théoriques s'étendent afin de prendre en considération d'autres volets comme les structures organisationnelles, le leadership et les ressources humaines dans les activités de gestion de projet et la mise en place d'équipes projet (*project team building*) (Cicmil et Hodgson, 2006a; Packendorff, 1995).

L'objectif de ces travaux consiste à édifier un corpus de connaissances unifié de la gestion de projet et d'établir un ensemble de techniques capables de prescrire l'action managériale (e.g. Project Management Institute, 2008; Cleland et Ireland, 2002; Cleland et King, 1975). Ces travaux s'appuient notablement sur une vision instrumentale des projets et des rapports entre les acteurs. Elle a été passablement critiquée depuis pour les fondations positivistes, normatives, prescriptives, instrumentales et techniciennes qu'elle véhicule (voir par exemple : Hodgson et Cicmil, 2008; Hodgson et Cicmil, 2006a; Hodgson et Cicmil, 2006b; Cicmil, 2006; Cicmil et Hodgson, 2006b; Cicmil et al., 2006; Lindgren et Packendorff, 2006; Bredillet, 2004; Koskela et Howell, 2002; Maylor, 2001; Lundin et Midler, 1998; Midler, 1995). Adoptant résolument un vocabulaire orienté vers le contrôle, la régularité et l'efficacité, la gestion de projet se présente

alors comme la réalisation de l'objet du projet dans le respect des contraintes relatives au triptyque coût-délai-qualité. En résumé, la gestion de projet se définit comme « l'application des connaissances, des compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins. » (PMI, 2000, p. 6.)

Ainsi, d'une conception de la pratique comme art de faire, on passe à une conception de la pratique perçue comme une science appliquée. L'exercice de la profession repose sur un travail rigoureux de rationalité technique. L'application de la science fondamentale conduit à l'ingénierie qui à son tour propose des règles et des méthodes applicables à la résolution de problèmes mettant en jeu des choix instrumentaux (Schön, 1983, 1986). Certes, cette conception vient combler plusieurs lacunes relatives à la conception précédente de la pratique en l'engageant, entre autre, dans un véritable projet scientifique et intellectuel. Toutefois, on note que cette nouvelle conception de la pratique s'inscrit dans une projection mécaniste et une praxéologie instrumentale. Celles-ci fondent le paradigme ayant dominé le développement des théories organisationnelles et de la pratique managériale (Morgan, 2006; Tsoukas et Cummings, 1997; Ackoff, 1979). Il découle de ce contexte l'adoption erronée du modèle épistémologique de la science appliquée pour rendre compte de la pratique du management de projet. C'est précisément ce que dénonce Schön (1986), car la pratique professionnelle est alors essentiellement conçue comme une technique :

> Rigorous professional practice is conceived as essentially technical. Its rigor depends on the use of describable, testable, replicable techniques derived from scientific research, based on knowledge that is objective, consensual, cumulative, and convergent. (Schön, 1986, p.61.)

L'emploi d'un tel cadre épistémologique est fautif, car le passage de la théorie à la pratique que recouvre le terme « appliquée » ne va pas de soi. Sur le plan de la pratique et de l'acte de management de projet, ceci implique de remplacer les raisonnements réalisés des acteurs de projets par ceux des mathématiciens et des sciences formelles. Or, comme le souligne Schön (1986), ceci ne convient pas à la pratique profesionnelle.

> Yet a professional who really tried to confine his practice to the rigorous application of research-based technique would find not only that he could not work on the most important problems but that he could not practice in the real world at all. (Schön, 1986, p. 65.)

Bref, dans l'exercice quotidien de sa pratique, l'acteur de projet n'agit pas selon un mode de raisonnement « more geometrico » et l'acte de management de projet ne consiste pas en une déduction qui découlerait logiquement d'un ensemble de prémisses. La logique mise en évidence par les acteurs en contexte de projet déborde largement le cadre des problèmes formels. En fait, comme l'ont suggéré Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) dans leur traité sur l'argumentation, dès lors qu'il s'agit d'examiner un contexte et de l'interpréter, les raisonnements humains ne peuvent plus être réduits à la logique formelle puisqu'ils ont recours à des moyens de preuve qui ne sont pas démonstratifs, mais bien argumentatifs. Ces moyens de preuve impliquent que le passage d'une proposition théorique à la pratique, donc d'une proposition généralisée et universelle à une situation de projet singulière, demande des acteurs qu'ils réalisent un effort d'interprétation, de contextualisation, de compréhension, d'évaluation, d'invention, de décision et d'action en tenant compte des facteurs historiques et humains. Bref, l'acte de management de projet n'est pas automatisable, computable et il ne consiste pas à déduire logiquement une conclusion d'un ensemble de prémisses déjà données. Les projets se déploient sur un espace-temps complexe où se trouvent sollicités plusieurs pôles distincts[1] simultanément et l'acte de management de projet s'inscrit dans un espace instable oscillant entre de multiples dimensions aussi bien physiques, économiques et sociales que psychologiques, culturelles et politiques. En plaçant l'action managériale dans le cadre d'un environnement incertain et ambigu et non plus dans celui d'un système bien paramétré, la prochaine génération de modèles va proposer le renouvelement de notre conception de la pratique du management de projet.

[1] Boutinet (2005) parle des pôles biologique, praxéologique, phénoménologique et ethnologique du projet

2.2.3 Le tournant de l'acteur

Vers la fin des années 80 et au début des années 90, émergent de nouveaux modèles dans le champ du management de projet. Ceux-ci apparaissent par l'entremise d'un mouvement d'insatisfaction issu de l'incapacité des modèles précédents à livrer les résultats promis en matière d'efficacité dans les conduites à projet.

> Despite its long development, the concepts and techniques of project management now available to the general practitioner, however advanced and specific they may be, are often inadequate to the overall task of managing projects successfully. (Morris, 1994, p.2).

Morris (1994) avance alors que le positionnement de la discipline est mal orienté.

> Surely it should really be the 'management of projects' rather than 'project management': i.e. the management of the process of establishing the project's objectives and its definition; of assessing it so that it is set up with the maximum chance of being successful technically, commercially, socially, etc. for all the parties ('stakeholders') it affects; and of accomplishing it efficiently and effectively. (Morris, 1994, p.viii).

Ainsi, les travaux de cette troisième génération sont venus enrichir la vision mécaniste des projets en abordant le management de projet sous des perspectives nouvelles. On pense certes aux aspects financiers et économiques, mais aussi aux aspects politiques, stratégiques, sociaux, environnementaux, technologiques et communicationnels des projets. Comme l'ont relevé plusieurs auteurs, cette période se caractérise en fait par une multiplication de travaux qui ont mis de l'avant un ensemble éclectique de perspectives afin d'approfondir notre compréhension des activités à projet (Lalonde et al., 2009; Cicmil et al., 2006; Hodgson et Cicmil, 2006a; Söderlund, 2004a, 2002). On assiste non seulement à l'introduction de perspectives comme celles de la sociologie, de l'économie, des théories organisationnelles, des théories du comportement et du management stratégique (Söderlund, 2004a), mais aussi celles des théories de la complexité, de la narratologie, des sciences de la communication et de la psychosociologie (Lalonde et al., 2009).

En fait, devant la complexité grandissante des projets (Williams, 2005) et leur incidence sur la vitalité des organisations (Lundin et Midler, 1998), le cloisonnement rationaliste caractéristique de l'appellation gestion de projet (*project management*) ne semble plus permis. Outre la variété épistémologique et théorique qui s'installe, on remarque que les questionnements se dirigent notablement vers les acteurs, leurs interactions et leurs comportements et engagent des analyses sociales et politiques inhérentes aux conduites à projet (Blackburn, 2002; Buchanan et Badham, 1999; Shapira et Berndt, 1997; Parkin, 1996; Hellgren et Stjernberg, 1995; Kreiner, 1995, 1992; Packendorff, 1995; Bansard et al., 1993; Cova et Holsius, 1993; Bryman et al., 1987; Morris, 1994). On tente alors d'une part de lever le voile sur le facteur humain qui demeurait jusque-là fort peu exploré et, d'autre part, on étend la trame temporelle du projet en amont, c'est-à-dire en remontant vers les enjeux caractéristiques des phases de conception.

Les travaux entourant le phénomène de « projectification » ou de « contexte projectifié » ont joué un rôle particulièrement important. Ceux-ci ont insisté sur le fait que le projet crée un mode de vie distinct, c'est-à-dire qu'il possède un comportement unique se distinguant nettement du modèle de l'organisation permanente (Ekstedt et al. 1999; Lundin et Söderholm, 1995; Midler, 1995). Parce que le projet impose un rapport au temps particulier en imposant des contraintes importantes et des délais très courts, la nécessité d'en questionner les répercussions sur les acteurs s'imposait de plus en plus. Le projet se présente alors sous la figure d'un « théâtre des passions » (Kreiner, 1992). Il est considéré comme un lieu de stress où l'ambiguïté est élevée et sa conduite constitue un véritable processus de management de l'anxiété (Bryman et al., 1987). D'autres travaux investissent pour leur part les comportements stratégiques des acteurs ainsi que les manières avec lesquelles les entreprises font la promotion de leurs projets (Bansard et al., 1993). L'investigation des phases amont, avec l'importance que prennent les négociations contractuelles, sont particulièrement importantes (Cova et al., 1994). Ces négociations en amont reposent notablement sur des facteurs socioéconomiques qui exigent non seulement la mise en place de stratégies appropriées, mais également des investissements considérables en termes de temps et d'injection de ressources (Cova et al., 1994; Cova et al., 1996). D'autres travaux,

s'inspirant pour leur part de la sociologie des sciences et des théories du réseau d'acteurs, p. ex. Callon (1986) et Latour (1995a), ont également souligné l'importance des stratégies déployées en s'attardant, par exemple, à l'engagement des acteurs (Ross et Staw, 1993), au rôle des leaders de projet (Blackburn, 2002; Parkin, 1996) et à leurs intérêts dans la création d'un réseau et la stabilisation d'un projet (Linde et Linderoth, 2006). La plupart des travaux caractéristiques de ce tournant et plus particulièrement ceux qui se sont penchés sur les phases de conception des projets s'opposent à la vision traditionnelle rigide du projet en posant le projet comme une entreprise incertaine, ambiguë, floue, etc. (Williams, 2005; Hellgren et Stjernberg, 1995; Kreiner, 1995; Sahlin-Andersson, 1992).

Bien que ces travaux aient permis de souligner les failles de l'épistémologie dominante sur laquelle s'étaient appuyées les décennies précédentes de recherche en management de projet, l'objectif épistémologique de ces nouveaux construits théoriques par rapport au management de projet (et donc par rapport à une pratique!) n'a pas, à notre connaissance, été explicitement énoncé. Il apparaît que cet objectif consiste à fournir un cadre interprétatif à partir duquel le praticien pourrait éventuellement considérer une situation et agir. C'est en ce sens que nous parlons ici d'une pratique inspirée par la théorie. Contrairement au second type, on ne propose pas ici aux praticiens d'appliquer une théorie, mais de solliciter la théorie comme s'il s'agissait d'une lunette capable d'enrichir la compréhension des contextes de projet sous les angles, tous différents, que proposent les théories : l'angle de l'anxiété générée par le projet, du rapport de pouvoir entre les acteurs, des coûts de transaction, des récits partagés par les acteurs, du leadership, des communications, des stratégies déployées en amont, etc. Autrement dit, alors que la conception précédente du lien théorie-pratique propose l'application d'un modèle ou d'un outil selon un rapport prescriptif, les modèles issus du tournant de l'acteur suggèrent plutôt de solliciter les différentes théories descriptives du management de projet dans un rapport théorie-pratique interprétatif. Rapporté au plan de la pratique, le cadre interprétatif que procurent les théories devrait aider le praticien à prendre une décision plus juste ou, à tout de moins, à agir en tenant compte d'un ensemble de dimensions du projet plus complet. Il s'agit donc de pouvoir

réaliser une lecture des situations de projet en en respectant la complexité et à munir les praticiens de regards disciplinaires provenant, par exemple, de la sociologie –chose que les modèles prescriptifs et fonctionnalistes étaient incapables de faire. Avec le temps, ce cadre interprétatif s'est évidemment étendu à d'autres disciplines (la psychologie, la psychosociologie et le marketing parmi d'autres se sont joints à la sociologie) et les modèles descriptifs du management de projet se sont ainsi multipliés (Lalonde et al., 2009).

Malgré les avancées qu'ont permises ces modèles, il est important de soulever ici aussi certains inconvénients inhérents à la relation qui est postulée entre la théorie et la pratique du management de projet. La première difficulté qui se profile concerne la multiplication des cadres pouvant être sollicités afin d'expliciter les phénomènes de management de projet. La complexité des conduites à projet est telle qu'aucun cadre ne saurait a priori être éliminé. L'interprétation de ce qui se déroule dans un contexte de projet est en définitive sans fin. Ainsi, la question qui se pose est celle de savoir jusqu'où poursuivre la multiplication des modèles théoriques capables de décrire les phénomènes de management de projet. Ou, pour le dire autrement, dans la mesure où l'on commence à étudier le management de projet à partir de nouveaux cadres théoriques pouvant constituer un tel cadre interprétatif, il semble tout simplement impossible de fixer le contenu de ce cadre. On voit rapidement et facilement que cette problématique épistémologique s'étend et se répercute sur la problématique pédagogique, car c'est là qu'il faudra en définitive déterminer le corpus qui sera enseigné aux étudiants.

En management de projet, voici maintenant plus de 15 ans que de nouveaux modèles descriptifs sont produits. Or s'ils ont permis de critiquer, souvent sévèrement, les modèles théoriques issus du courant dominant, ils ne semblent pas s'être suffisamment intéressés à leur relation avec le monde de la pratique. Il ne s'agit pas ici de contester les contributions scientifiques de ces modèles théoriques qui enrichissent, sans aucun doute, les disciplines scientifiques auxquelles elles se rapportent (c'est-à-dire la sociologie, la psychologie, etc.). Toutefois, lorsqu'elles sont rapportées au plan de la pratique du management de projet, ces contributions sont moins

évidentes. Ceci nous conduit à une seconde difficulté majeure, celle de la pertinence de ces construits pour les praticiens. En effet, jusqu'à quel point les praticiens introduisent-ils ces cadres théoriques dans leur pratique et comment pouvons-nous en rendre compte? On doit rappeler qu'en management de projet la sollicitation d'un cadre relatif aux sciences sociales et humaines fait sens dans la mesure où les praticiens peuvent en saisir la pertinence non pas uniquement pour leur érudition scientifique et leur culture générale, mais aussi, et peut-être surtout pour leur pratique quotidienne du management de projet. Ainsi, la recherche en management de projet ne doit pas uniquement consister à solliciter de nouveaux cadres et à proposer de nouveaux modèles théoriques du management de projet. Elle doit aussi cibler en quoi ces nouvelles connaissances peuvent éclairer et féconder la pratique professionnelle des acteurs impliqués dans les conduites à projet. Ceci implique que les chercheurs qui sollicitent de tels cadres doivent montrer qu'il est possible d'édifier des discours théoriques qui ne se résument pas à une psychosociologie ou une sociologie du management de projet. Dans la mesure où le management de projet est aussi une pratique, les construits théoriques doivent s'affranchir de la seule production d'un discours savant se limitant à un exercice scientifique de mise en perspective et de contextualisation du management de projet. Dit autrement, ce que l'on reproche aux chercheurs de cette génération de modèles, c'est d'avoir privilégié le point de vue d'autres disciplines, par exemple celui de la sociologie. Face à leur objet de recherche, ils se sont posés comme des chercheurs. Or, le management de projet ne se limite pas à ce qui, d'ordinaire, est suffisant pour les sciences descriptives. Face à leur objet d'étude, les chercheurs devraient plutôt se poser comme des praticiens-chercheurs ou, à tout de moins, des chercheurs-praticiens. Dit autrement, le chercheur doit constamment avoir à l'esprit le souci de la pratique professionnelle. Si l'absence de ce souci s'avère compréhensible pour le chercheur en sociologie, elle nous apparaît comme une lacune pour les disciplines professionnelles. Le positionnement revendiqué par le praticien-chercheur doit être exposé par l'entremise du parti méthodologique et repose sur une décision de départ qui modifie la perspective à partir de laquelle les phénomènes de management de projet sont considérés. La critique ne repose donc pas ici sur le plan de la description du phénomène, mais

plutôt sur un plan stratégique antérieur par lequel le chercheur se positionne face à son objet d'étude et décide, ou pas, de s'impliquer dans cet objet.

Enfin, on notera une dernière limite caractéristique de cette génération. Si concentrer les efforts de théorisation sur les relations sociales entre les acteurs et comment ces relations se construisent dans les contextes de projets s'avère une entreprise nécessaire, elle n'apparaît pas suffisante à l'édification d'une théorie de la pratique du management de projet. Les processus sociaux sont en effet une des parties visibles du processus complexe du projet et restreindre les investigations à ces parties visibles entretient, à la manière de la première conception de la pratique, une conception artistique et intuitive de l'acte de projet en tant que tel. Ce type de conception de l'acte de projet, affranchi de son registre réflexif, néglige l'effort théorique destiné à penser l'action humaine. À cet égard, elle ne parvient pas à capter pleinement la complexité des pratiques associées aux conduites à projet. Cette dernière difficulté nous amène au seuil d'un nouveau tournant et au point d'émergence d'une quatrième génération possible de modèles théoriques se rapportant à une conception distincte de la pratique.

2.2.4 Le tournant pragmatique et pragmatiste (ou pragmaticiste) de la recherche en management de projet

Si le tournant de l'acteur en management de projet a permis de mettre sous perspective critique les acquis sur le plan des outils réalisés par le tournant du processus et de complexifier la manière d'aborder le management de projet à travers les sciences sociales, il semble désormais pertinent d'engager plus particulièrement ce qui est nommé dans le champ plus vaste des sciences sociales le tournant de la pratique (Orlikowski, 1992; Orlikowski, 2000) et plus particulièrement ce que Schön (1996), en rapport avec ses travaux antérieurs (Schön, 1983), a appelé le tournant réflexif. En cela, nous parlons non seulement d'un tournant pragmatique, mais également pragmatiste. Voyons pourquoi.

En fait, malgré l'intérêt de la génération précédente pour les acteurs, leurs interactions et l'impact du projet sur ces derniers, on remarque l'absence de recherche résolument intéressée à la pratique même du management de projet. La génération précédente adopte sur les conduites à projet une perspective plutôt macroscopique. Bien que l'on insiste sur le caractère social de la pratique, on ne questionne toujours pas l'acte de management projet sur lequel repose en définitive cette pratique. On note cependant qu'une vague récente de travaux de recherche[1], qui a étoffé la critique épistémo-méthodologique du courant dominant de la gestion de projet, a non seulement consolidé le tournant de l'acteur, mais a également mis en place une voie de dépassement. D'une part, ces travaux ont investi de manière soutenue des questions relatives à l'identité des acteurs, aux enjeux de pouvoirs, aux positionnements stratégiques, aux intentions politiques, aux relations entre les acteurs et à leur participation ou leur exclusion des processus de prise de décision (voir par exemple : Hodgson et Cicmil, 2006a; Lindgren et Packendorff, 2006; Hodgson, 2002; Thomas, 1997). Basés sur des cadres conceptuels comme ceux de la théorie critique (*critical theory*) et de la théorie des réseaux d'acteurs, on peut dire que ces travaux ont exploré comment les relations entre les individus et les collectivités se constituent ou se reproduisent dans les contextes de management de projet et comment les relations de pouvoir asymétriques arrivent à créer et à maintenir la réalité sociale propre aux contextes de projet. D'autre part, bien que cette dernière vague de recherche prenne pied dans la génération précédente, certains chercheurs avancent un ensemble de propositions qui viennent marquer un nouveau tournant que nous nommons ici le tournant pragmatique de la recherche en management de projet. Ces chercheurs posent l'hypothèse que des approches de recherche qualitative, ancrées dans des perspectives interprétatives et critiques issues par exemple d'une sociologie de la *phronesis* (*phronetic social science/sociology of phronesis*), peuvent offrir une voie alternative à

[1] On pense ici surtout au regroupement *Rethinking Project Management*. Pour un sommaire des contributions de ce groupe, voir le numéro spécial de la revue *International Journal of Project Management*, 2006, 24(8). Voir également l'ouvrage *Making Project Critical* dirigé par Hodgson et Cicmil (2006).

la compréhension et à la théorisation de la pratique du management de projet. Ces travaux gravitent largement à l'entour du concept d'actualité des projets (*project actuality*).

> Our central claim is that a better understanding of project actuality – that is, of complex social processes that go on at various levels of project working, will inform equally beneficially the intended theoretical developments in the project management field and practical action in project environments, and will contribute to more satisfactory outcomes of contemporary projects. (Cicmil et al. 2006, p. 675.)

Du point de vue pragmatiste qui est celui préconisé dans le cadre de cette thèse, ce qui distingue l'orientation de recherche propre à l'actualité des projets des modèles de la génération précédente, ce n'est pas uniquement le fait qu'elle sollicite sur le plan conceptuel des repères intellectuels différents, à savoir ceux de la philosophie pratique. Certes, le concept d'actualité des projets invite les chercheurs à considérer l'importance de notions comme celles de la praxis, du jugement en situation, de l'action, de l'intention et de la réflexivité. Cependant, si nous nous contentons de solliciter ces nouveaux concepts, le cadre théorique de la philosophie pratique ne constitue plus qu'un cadre parmi d'autres. Or, nous avons souligné précédemment les failles inhérentes à la prolifération des cadres théoriques. Dans la perspective défendue ici, le critère de choix du cadre de la philosphie pratique n'est pas tant celui de la vérité scientifique, mais sa fécondité pour la pratique[1]. Il importe à cet égard de rappeler que chez Aristote (1990), le but de l'étude à laquelle il se livre dans l'*Éthique à Nicomaque* ne consiste pas à parvenir à la vérité des choses, mais à devenir un meilleur agent.

Commentatrice contemporaine d'Aristote, Arendt (1983) traite dans son ouvrage *Condition de l'homme moderne* de la notion d'actualité (*energeia*) évoquée par Cicmil (2006).

> C'est cette insistance sur l'**acte vivant** et le **verbe parlé** comme possibilités suprêmes de l'être humain qui s'est conceptualisée dans la notion d'*energeia* (« actualité ») dans

[1] Soulignons que ce type d'argument est utilisé en design. Voir par exemple l'ouvrage *Change by Design* de Brown et Kātz (2009).

> laquelle Aristote rangeait toutes les activités qui ne poursuivent pas de fin (qui sont *ateleis*) et ne laissent pas d'œuvre (*par'autas erga*) mais épuisent dans l'action elle-même leur pleine signification. C'est l'expérience de cette pleine actualité que la paradoxale « fin en soi » tire son premier sens; car dans le cas de l'action et de la parole la fin (*telos*) n'est point poursuivie, elle réside dans l'activité elle-même qui par conséquent devient une *entelecheia*; l'œuvre n'est pas ce qui suit et qui éteint le processus, elle y est incrustée; c'est l'acte qui est l'œuvre, l'*energeia*. (Arendt, 1983, p.267, souligné par nous.)

À travers son analyse des notions d'œuvre et d'action, Arendt (1983) réintroduit en fait dans le paysage intellectuel contemporain la distinction aristotélicienne entre *poièsis* et *praxis*. L'œuvre chez Arendt fournit aux hommes un monde artificiel d'objets, un monde qui donne support et stabilité à la créature changeante qu'est l'homme. C'est dans la mesure où l'œuvre est ici extérieure à l'agent, où le projet est considéré comme une fin extérieure à l'activité qui lui donne naissance, que le *faire* de l'œuvre s'inscrit dans une logique instrumentale de l'action. C'est cette logique qui sert de guide à l'organisation des processus comme au choix et à la justification des moyens mis en œuvre. Dans cette logique, la finalité du projet est le produit fini qui domine les opérations et indique la route à suivre :

> … le produit final organise le processus même de l'œuvre, décide des spécialistes nécessaires, de la mesure de la co-opération, du nombre de participants ou de coopérateurs. Ainsi juge-t-on ici de chaque chose et de chacun en termes de convenance et d'utilité pour le produit final désiré, et rien d'autre. (Arendt, 1985, p. 17.)

Étymologiquement, *poièsis* est dérivée du grec ancien signifiant faire (*to make*). Il s'agit à l'origine d'un verbe, d'une action qui transforme le monde. La *poièsis* ou la pensée poétique est donc une pensée qui vise la production d'une œuvre ou la fabrication d'objets. Ici, l'action est dévalorisée par rapport à l'oeuvre et vaut moins que celle-ci. La *praxis*, au contraire de la *poièsis*, n'a pas une finalité située en dehors d'elle-même : elle se vise en soi comme action orientée vers le bien. Le principe de la *praxis*, c'est l'homme lui-même ou, pour dire les choses autrement, le bonheur humain pour lui-même : le bonheur d'agir ne se trouve pas au-delà de l'action dans un objet produit. Contrairement à la *poièsis* qui est une activité transitive (c'est-à-dire qu'elle conduit à quelque chose d'autre, située au-delà de l'activité elle-même), la *praxis* (la pensée

pratique) est une activité réflexive qui est elle-même sa propre fin. L'objectif de l'action consiste alors à agir bien, c'est-à-dire « *à faire de l'agent un « meilleur agent », une personne de bien qui agit pour le bien* » (Findeli et Bousbaci, 2004).

Chez Arendt (1983), le devenir de l'homme s'accomplit dans l'action et la parole qui lui permettent de se révéler. Dans la parole et l'action, l'homme peut se communiquer et se distinguer. Ces actes permettent à l'homme d'initier quelque chose, de s'insérer dans le monde ; c'est-à-dire insérer un commencement. Par la parole, la personne « *s'identifie, comme acteur, annonçant ce qu'il fait, ce qu'il a fait, ce qu'il veut faire*. » (Arendt, 1983, p.235.) Ce commencement, ce n'est pas pour Arendt (1983) le commencement de quelque chose, mais le commencement de quelqu'un :

> C'est par le verbe et l'acte que nous nous insérons dans le monde humain, et cette insertion est comme une seconde naissance dans laquelle nous confirmons et assumons le fait brut de notre apparition physique originelle. […] Agir, au sens le plus général, signifie prendre une initiative, entreprendre (comme l'indique le grec *archein*, « commencer », « guider » et éventuellement « gouverner »), mettre en mouvement (ce qui est le sens original du latin *agere*). Parce qu'ils sont *initium*, nouveaux venus et novateurs en vertu de leur naissance, les hommes prennent des initiatives, ils sont portés à l'action. […] Ce commencement […] ce n'est pas le début de quelque chose mais de quelqu'un. (Arendt, 1983, p.233-234.)

Ainsi, dans l'éthique d'Aristote, la *praxis* réintroduit les activités de production (la *poièsis*) dans la promotion de la vie heureuse de la personne. Elle juxtapose à la production le but d'agir bien et de rendre l'acteur meilleur. Ici se retrouve notre intérêt pour ce registre éthique qui est, pour ainsi dire, plus englobant. Ce dernier permet d'affranchir le savoir professionnel de la domination de la seule rationalité instrumentale et invite à faire des professionnels des praticiens réflexifs, c'est-à-dire des praticiens en mesure de bien délibérer dans des situations professionnelles de plus en plus ambiguës compte tenu des enjeux complexes qu'ils doivent traiter dans leurs activités quotidiennes.

Pour résumer la situation, on reconnaît que les projets peuvent être considérés comme des scènes sociales complexes (*complex social settings*) (Cicmil et al., 2006) et, conséquemment, que le management de projet relève d'une conduite sociale influencée par une histoire, un contexte et des valeurs. En ce sens, il se dessine un axe de recherche désireux de questionner la pratique concrète du management. S'esquissant notablement à partir de la philosophie pratique et de l'éthique aristotélicienne, ce cadre –dont Touskas (1994) et Tsoukas et Cummings (1997) ont par ailleurs proposé la réhabilitation dans les études en management– ouvre un espace d'investigation dans lequel sont examinées les notions de jugement, d'intention, de motif, de valeur et de réflexivité ainsi que leur implication pour la pratique même du management. Développant du coup un intérêt pour la pratique quotidienne des acteurs engagés dans les conduites à projet, on fait valoir que le management de projet est une activité qui se réalise en action; le management de projet est une pratique complexe et non pas seulement un ensemble d'outils, de techniques ou de prescriptions déterminés a priori devant être appliqué par les acteurs (Hodgson et Cicmil, 2008; Cicmil, 2006; Hodgson et Cicmil, 2006a; Koskela et Howell, 2002; Lundin et Midler, 1998; Maylor, 2001; Melgrati et Damiani, 2002; Packendorff, 1995).

Cependant, le risque ici est de conserver l'ancrage épistémologique de la génération précédente et de perpétuer une vision scientifico-évaluatrice de la pratique du management de projet. Nous croyons qu'il convient non seulement de questionner la pratique managériale sous l'angle de la *praxis* et ainsi engager par la recherche la construction de nouveaux modèles théoriques, mais également s'employer de manière plus soutenue qu'auparavant à l'amélioration des pratiques. En cela, le tournant que nous proposons ici est à la fois pragmatique et pragmatiste. Pragmatique parce que nous ramenons notre investigation et l'effort de théorisation à la pratique du management de projet telle qu'elle se fait en action. Pragmatiste ou « pragmaticiste » parce que cette investigation devrait être conduite selon l'attitude philosophique du pragmatisme. Cette attitude pose que l'on ne peut penser juste qu'en étant situé dans l'action et que la valeur d'une théorie s'éprouve notamment par son effet pratique. Autrement dit, les théories pragmatistes du management de projet devraient nous amener à produire des résultats capables de féconder la

pratique professionnelle. L'objectif de la recherche est alors double : il doit permettre d'une part la production de nouveaux savoirs et, d'autre part, ces savoirs produits doivent être utiles pour la pratique. On nous permettra ici d'anticiper la discussion portant sur les éléments de méthode présentés au chapitre suivant. En effet, comme le propose en substance Cicmil (2006), le plan méthodologique doit alors favoriser la mise en place de protocoles de recherche actifs dans lesquels les espaces des chercheurs et des praticiens vont se recouper. Élément distinctif de ce tournant, le chercheur ne se pose plus uniquement comme observateur et scientifique. Il tente de porter simultanément les chapeaux du chercheur et du praticien de manière à favoriser des contributions plus significatives pour la pratique. De cette manière, le chercheur doit être constamment habité par le souci de la pratique. C'est par ce souci que les recherches permettront l'élaboration de modèles ou de leviers pouvant permettre l'amélioration des pratiques et donc conduire à des apports théoriques pertinents.

À ce stade, une question d'importance demeure : comment étudier la pratique du management de projet ou, pour le dire autrement, comment investiguer les actes de management de projet? Il ne s'agit pas ici, un peu à la manière de Mintzberg (1980), de se limiter à une classification des activités des acteurs de projet, mais bien plutôt de pousser l'investigation jusqu'aux actes, aux processus pensants (*thinking process*) impliqués dans l'exercice des pratiques et à la signification de ces actes. De ce point de vue, le champ du management de projet constitue à sa manière un lieu pour théoriser le domaine de l'action humaine sous ses aspects les plus divers de conception, de création, de transformation, d'administration, de gestion, etc. Les actes de management de projet sont posés par les différents acteurs et façonnent les conduites à projet. Ces actes représentent des décisions, des raisonnements pratiques, des méthodes, des techniques argumentatives qui sont à la fois motivés, dirigés, intentionnels, rationnels et peuvent être observés, rapportés par un observateur et ainsi être analysés et interprétés d'un point de vue scientifique. En ce sens, comme le notent Cicmil et al. (2006), nous sommes amenés à questionner comment pensent les managers lorsqu'ils agissent.

> [A]ctuality research, as a stream of thought, demonstrates a deep interest in *lived* experience of project actors, with the aim to understand what is actually going on in the

> arrangements labeled 'project' over time, to give an alternative account of what project managers do in concrete project situations and to explore skills and knowledge that constitute the social and political action in managing projects. Researching the actuality of projects means focusing on *social process* and how practitioners ***think in action***, in the local situation of a living present. (Cicmil et al. 2006, p. 676, souligné par nous.)

Bref, il s'agit d'investir ce qui, dans les différentes activités à projet, guide l'action : les préférences des acteurs ainsi que leurs rapports avec les situations de projets. À cet égard, il apparaît pertinent de solliciter le cadre qu'offre le champ de recherches en design et, plus particulièrement, les travaux de certains chercheurs qui, comme Schön (1983), Cross (2007) et d'autres ont théorisé le processus de conception (*design process*) également nommé le processus pensant de conception (*design thinking process*).

2.3 Le cadre théorique

Bien que le design ait été identifié comme cadre prometteur pour les études en management (Boland et Collopy, 2004), son exploration est récente et encore peu approfondie. Un court survol présentant l'introduction du design dans les sciences de la gestion s'avère ici pertinent. Il va permettre de nous situer et de nous distinguer d'autres tentatives cherchant à intégrer des éléments de design en management. Par la suite les idées de Simon (1996) et de Schön (1983), qui ont notablement influencé le champ du design[1], sont reprises et commentées. Les modèles mis de l'avant par ces auteurs vont nous permettre de détailler l'angle à partir duquel la pratique du management de projet va être étudiée. Plus particulièrement, la caractérisation par Schön (1983) du design comme une « conversation avec les matériaux d'une situation » puis celle de Rittel (1987) du design comme processus d'argumentation vont nous permettre de justifier l'introduction d'une conception proprement rhétorique de l'acte de management de projet.

[1] Sur l'influence de ces auteurs en design, on pourra consulter l'ouvrage *The cognitive artifacts of Designing* (Visser, 2006).

Retenons que l'objectif de cette section est de mettre en plan les principaux référents interprétatifs qui ont été sollicités dans le cadre de cette recherche. Ces référents vont permettre de resserrer l'étau entourant la problématique générale présentée en introduction. Plus particulièrement, en pointant vers une conception proprement rhétorique de l'acte de management de projet, ils vont fournir certains concepts essentiels à la délimitation de la problématique.

2.3.1 Le design : un nouvel ancrage paradigmatique pour les sciences de la gestion?

Il est possible de constater l'intérêt grandissant, sinon la curiosité, qu'évoque le design pour les chercheurs en management[1]. Selon Adler (2006, p. 490), étant donné une économie globale de plus en plus complexe dans laquelle les éléments de créativité et d'innovation sont de plus en plus importants, les organisations ne font plus seulement face à des tâches analytiques et administratives, mais également à des tâches de design (*design task*). Les chercheurs proposent ainsi de considérer les activités managériales comme un travail de design; c'est-à-dire que « l'attitude design » (*design attitude*) –caractéristique de l'architecture, des arts et du design en général– vienne compléter l'attitude analytique que l'on a traditionnellement rattachée à de la prise de décision managériale (Boland et Collopy, 2004).

La plupart des références au design en management se font en fait sur un plan métaphorique –on pose l'idée du design et ce qu'elle évoque à l'esprit afin de présenter le manager comme un designer. « *Our hope is that Managing as Designing opens new horizons for the practice of management and presents guiding images for the future.* » (Boland et Collopy, 2004, p. xi). Ces

[1] Voir l'ouvrage *Managing as Designing* édité par Boland et Collopy (2004) ainsi que les numéros spéciaux de *Organization Studies* (2008, vol. 29), *Journal of Applied Behavioral Science* (2007, vol. 43) et de *Organization Science* (2006, vol. 17) qui se sont récemment consacrés au design.

images veulent en fait extirper le manager et son travail de la vision mécaniste, opératoire, linéaire et instrumentale qui a longtemps habité le projet intellectuel des sciences de gestion (Tsoukas et Cummings, 1997; Cohen, 1994). Il s'agit de mettre en place un vocabulaire pouvant potentiellement façonner de nouvelles manières d'investiguer la pratique managériale et de révéler l'expérience de la pensée (*design thinking*) et de l'action (*design action*) du point de vue du design afin de mieux comprendre comment les organisations prennent forme et évoluent par des actes de design.

> We believe that if managers approached their problem solving as the best designers do, that organizations, products, services, and processes would be more functional and better able to create lasting value in society. (Boland et Collopy, 2004, p.xi).

Sur la base d'un tel paradigme, l'ensemble des artefacts organisationnels découlent des activités de conception, c'est-à-dire du design. Les produits issus du processus manufacturier, les structures organisationnelles, les biens et services à échanger et à vendre, le développement d'outils de gestion et de systèmes experts, les projets de développement de nouveaux produits/services, les programmes de R&D voire même les discours en tant que système sémantique qui évolue et se transforme dans le temps, sont tous des artefacts issus d'activités de design (Jelinek et al., 2008).

En fait, Jelinek et al.(2008) insistent sur la nécessité de questionner davantage l'interface entre le design et les sciences de la gestion. Il s'agit en fait ici de saisir le design comme nouveau paradigme d'une théorie de la pratique managériale. La métaphore artistique consiste à dire qu'il faut éviter de confiner les processus de gestion dans des objectifs fixés *a priori*. Il est dans la nature de l'acte de design de multiplier les allers-retours entre la réalité du terrain et les objectifs de façon à corriger la trajectoire au fur et à mesure que celle-ci est découverte et que se révèle la complexité des enjeux reliés à la gestion des organisations. Il s'agit donc de retarder le plus possible les phases d'irréversibilité en ouvrant l'espace des possibilités. Toutefois, l'ouverture de cet espace n'est possible qu'avec des acteurs dotés d'une intelligence suffisamment souple pour

pouvoir rebondir : tout comme les designers, ces acteurs doivent être dotés d'imagination et de créativité.

Quelques travaux sont venus étoffer empiriquement cette approche des organisations et des activités de management. Ceux-ci ont par exemple cherché à illustrer « l'attitude design » (*design attitude*) dans les organisations (Michlewski, 2008) ou ce que Yoo et al. (2006) ont nommé la gestalt du design (*design gestalt*). Selon Yoo et al. (2006), cette gestalt s'exprime dans la création même des organisations qui se forment à travers un processus de design continu.

> The design gestalt is understood here as a « virtual » capability that combines ideas, values, resources, tools, and people into ensembles that can create and project remarkable artefacts. […] Thus, a gestalt forms part of managers' critical reflexive awareness of being in a here and now situation, struggling to put something remarkable out into the world, by following a vision. (Yoo et al. 2006, p. 228.)

Dans l'ensemble, ces chercheurs représentent le travail des managers par un constant remodelage des échanges, des interactions, des artefacts, etc. Cependant, encore peu d'études empiriques ont réellement été conduites à partir de ce paradigme particulier. À cet égard, on note que la majorité des travaux sont demeurés sur le plan conceptuel –se contentant d'évoquer le design comme paradigme de recherche approprié pour les sciences de la gestion. Par rapport à ces travaux, notre étude va permettre d'une part de solidifier l'élaboration conceptuelle du design en management et, d'autre part, de contribuer à la réalisation d'études empiriques conduites à partir du paradigme du design.

Notons également que d'autres travaux font appel au cadre conceptuel du design. Ceux-ci reposent sur ce que certains chercheurs en management ont appelé les sciences du design (*design sciences*)[1]. Ces dernières, qui s'articulent principalement à l'entour des travaux de Simon (1996), représentent une méthode de recherche dans laquelle le design est essentiellement présenté comme une méthode pragmatique (*pragmatic method*), voire une science pragmatique (*pragmatic*

[1] Voir parmi d'autres, les travaux de Romme et Endenburg (2006), van Aken (2004) et Romme (2003).

science). Ici, plutôt que d'être considéré comme paradigme d'une théorie de la pratique managériale, le design se rapporte à une méthodologie appropriée pour la recherche en management. Cette méthode s'inscrit dans la foulée du débat concernant l'écart entre la rigueur et la pertinence des recherches en management[1]. Elle contribue à ce débat en suggérant de « distiller » des règles d'intervention en milieu pratique sur la base de corpus théoriques existants pertinents. Comme le notent Hodgkinson et Healey (2008, p. 436) :

> In order to gain valid and reliable design insights from basic research (i.e. ones that will maximize the likelihood of sound solutions), designers must draw upon robust bodies of work grounded in rigorous theory and evidence relevant to focal design goals.

L'objectif de la méthode consiste à constituer des règles ou des propositions de design puis à les tester empiriquement. Cette nouvelle méthode est en accord avec certains principes de la recherche action et elle souligne, comme le fait entre autres Argyris (1996), l'importance de produire des connaissances actionnables (*actionnable knowledge*). On note que plusieurs des travaux qui ont tâché d'appliquer cette méthode ont investi le design par le truchement de la notion de design organisationnel (Dougherty, 2008; Garud et al., 2008; Grandori et Furnari, 2008; Sarasvathy et al., 2008; Brusoni et Prencipe, 2006; Carroll et al., 2006; Garud et al., 2006; Jacobides et Billinger, 2006; Romme et Endenburg, 2006). Enfin, cette méthode fut également proposée afin de renouveler et de revitaliser le champ du développement organisationnel (Bate, 2007a, 2007b).

Dans le cadre de notre étude, l'utilisation qui est faite du design s'apparente aux travaux de Boland et Collopy (2004), c'est-à-dire que nous considérons le design comme paradigme d'une théorie de la pratique du management de projet. Cependant, nous voudrions insister davantage sur la conception simonienne du design. Il nous semble en effet que les travaux susmentionnés se limitent trop souvent à rappeler de manière superficielle le contraste établi par Simon (1996) entre les sciences naturelles et les sciences du design. Bien que cette distinction occupe une place

[1] Au sujet de ce débat, voir parmi d'autres : Ghoshal (2005), Mintzberg (2004), Pfeffer et Fong (2002), Hatchuel (2001), Huff (2000) et Hambrick (1994).

centrale dans l'ouvrage *The Sciences of the Artificial*, il n'en demeure pas moins que les idées au cœur du concept de design tel qu'entrevu par Simon (1996) n'ont pas véritablement été reprises dans cette habilitation de la pensée design en management. Conséquemment, on n'a pas exploré ce qui constitue certainement l'un des plus importants phénomènes d'investigation en design : le processus de la pensée dans les activités de conception. Ce processus est à la base de l'idée que Simon (1996) se fait du design. Ce processus se rapporte au concept de la pensée design (*design thinking*) et renvoie notamment à l'étude des processus cognitifs qui se manifestent dans les actes de design[1].

En partant de la conception simonienne du design et en mettant en évidence quelques idées maîtresses qui se rapportent au *design thinking*, nous croyons pouvoir générer de nouvelles intuitions capables d'éclairer de manière originale les pratiques du management de projet. Ces idées vont non seulement permettre d'approfondir l'élaboration de la perspective du design au sein des sciences de la gestion, mais également indiquer une voie pour la réalisation de notre étude. Notons d'emblée que la seule venue du concept de *design thinking* vient d'ores et déjà préciser notre problématique de recherche. C'est pour ainsi dire à la nature du *design thinking* dans les activités de conduites à projet qu'elle se rapporte.

Ainsi, comme Boland et Collopy (2004), nous croyons qu'il existe un intérêt pour rapprocher les sciences de gestion et le design, plus particulièrement la pensée managériale (*management thinking*) et la pensée propre aux acitvités de conception (*design thinking*). On note à cet égard que l'observation empirique des managers en action montre que les actes de management sont conduits selon une façon de raisonner analogue au *design thinking* et non pas, comme le proposent les modèles prescriptifs, selon une logique déductive. Étant donné l'importance des travaux de Simon (1996) dans le champ du design, il apparaît approprié de revisiter

[1] « Design thinking –the cognitive processes that are manifested in design action– has become recognized as a key area of research for understanding the development of design capability in individuals and for the improvement of design practice and design education. » (Cross et al, 1992, p.1.)

immédiatement l'ouvrage *The Sciences of the Artificial* dans lequel apparaît le chapitre intitulé *The Science of Design: Creating the Artificial*. Cette lecture permettra de mieux saisir les idées derrière les concepts de design et de *design thinking* et nous permettra de ce fait d'approfondir l'exploration de notre problématique de recherche.

2.3.2 La conception simonienne du design

Afin de revisiter l'idée que se fait Simon du design, il est judicieux de saisir l'ouvrage *The Sciences of the Artificial* non pas isolément, mais en rapport avec l'œuvre plus générale de Simon. Comme le notent Augier et March (2003), les ramifications de l'oeuvre de Simon embrassent par l'entremise d'importantes contributions la pensée économique, la psychologie, les théories organisationnelles, la science informatique, les sciences cognitives, le champ à la fois unifié et interdisciplinaire des sciences du comportement (*behavioral science*) ainsi que la philosophie. Toutefois, cette dispersion n'est qu'apparente. Comme le note Simon (1983) lui-même :

> The **nature of human reason** —its mechanisms, its effects, and its consequences for the human condition— has been my central preoccupation for nearly fifty years. (Simon, 1983, p.vii, souligné par nous.)

C'est cet intérêt pour la raison humaine, d'abord esquissé par la théorie du *satisficing* et de la rationalité limitée dans l'ouvrage *Administrative Behavior* (Simon, 1997), puis développé davantage par l'entremise du concept de *problem solving* forgé avec Newell dans *Human problem solving* (Newell et Simon, 1972), qui se retrouve au cœur du chapitre 5 intitulé *The Science of Design : Creating the Artificial* de son ouvrage phare en design *The Sciences of the Artificial*.

D'emblée on remarque qu'en réduisant les sciences du design à une méthodologie et en adoptant un niveau d'analyse macro portant sur les structures organisationnelles (*organizational design*), les travaux précédents se sont en fait considérablement éloignés du point de vue cognitif

caractéristique de l'approche simonienne. Certes, pour bien camper le design, Simon (1996) l'opposait souvent aux phénomènes de la nature et aux sciences naturelles qui sont intéressés par le nécessaire, par comment les choses sont et comment elles fonctionnent (Simon, 1996). Bien au contraire dit Simon (1996, p.xii), « *Engineering, medicine, business, architecture, and painting are concerned not with the necessary but with the contingent –not with how things are but with how they might be – in short, with design* ». Toutefois, ce qui intéresse Simon dans la contingence propre aussi bien à l'exercice de l'ingénierie qu'à celui du management et de l'architecture, ce n'est nulle autre chose que l'activité pensante de l'homme.

> Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred one. The **intellectual activity** that produces material artifacts is no different fundamentally from the one that prescribes remedies for a sick patient or the one that devises sales plan for a company or a social welfare policy for a state. […] Schools of engineering, as well as schools of architecture, business, education, law, and medicine, are all centrally concerned with the process of design. (Simon, 1996, p. 111, souligné par nous.)[1]

Plus particulièrement, cette activité intellectuelle est à saisir lorsqu'elle est engagée dans un processus de design, c'est-à-dire lorsqu'elle cherche à concevoir le monde artificiel, à changer une situation existante A en une situation préférable B, à investir et à explorer les vastes espaces que constituent les problèmes à traiter (Simon, 1996)[2]. Le design constitue ainsi une activité de résolution de problème dans laquelle on retrouve, peu importe la nature du problème de design à traiter, les mêmes activités d'évaluation, de recherche d'alternatives et de représentation (Simon, 1996, p.136). Mais cette tâche d'exploration se réalise dans un environnement fort complexe qui laisse le designer quelque peu démuni. En effet, les processus de pensée du designer, tels qu'ils se manifestent en réalité, se déroulent à l'intérieur des contraintes imposées par les paramètres d'un

---

[1] Il est opportun de souligner la similitude des propos de Simon avec ceux d'un autre auteur influent du champ du design. En écho à Simon (1996), Rittel (1987, p. 1) affirme que : « Everybody designs sometimes; nobody designs always. Design is not the monopoly of those who call themselves "designers". From a downtown development scheme to an electronic circuit; from a tax law to a marketing strategy, from a plan for one's career to a shopping list for next Sunday's dinner, all of these are products of the activity called design. »

[2] Comme le soulignent Newell et Simon (1972, p. 72) : « A person is confronted with a problem when he wants something and does not know immediately what series of actions he can perform to get it. »

système de symboles physiques ou d'un système de traitement symbolique d'information[1], c'est-à-dire le cerveau humain. Or, comme le note Simon (1996, p. 81) :

> The evidence is overwhelming that the system is basically serial in its operation: that it can process only a few symbols at a time and that the symbols being processed must be held in special, limited memory structure whose content can be changed rapidly. The most striking limits on subjects' capacities to employ efficient strategies arise from the very small capacity of the short-term memory structure (seven chunks) and from the relatively long time (eight seconds) required to transfer chunk of information from short-term to long-term memory.

Bref, l'environnement du designer est trop complexe, le nombre des alternatives à explorer trop grand, l'information nécessaire pour en faire l'évaluation trop vaste et le cerveau humain est contraint par des limites sévères (Simon, 1996, p.69–70). En ce sens, on doit considérer que sa rationalité est limitée.

> What a person cannot do he or she will not do, no matter how strong the urge to do it. In the face of real-world complexity, the business firm turns to procedures that find good enough answers to questions whose best answers are unknowable. Because real-world optimization, with or without computers, is impossible, the real economic actor is in fact a satisficer, a person who accepts "good enough" alternatives, not because less is preferred to more but because there is no choice. (Simon, 1996, p.28–29).

Les êtres humains, qu'on les considère en tant qu'acteurs économiques ou comme designers, doivent se satisfaire car ils n'ont pas les capacités de maximiser[2]. Dans les termes de Rowe (1987, p.1) :

> … bounded rationality refers to the concept that human problem solvers are rarely in a position to identify all possible solutions to the problem at hand and therefore settle for choices that seem to satisfy the required solution properties of a problem, as they see them at the time. Generally, they make decisions that might otherwise be seen as suboptimal, or what Simon refers to as "satisficing".

---

[1] « The basic point of view inhabiting our work has been that programmed computer and human problem solver are both species belonging to the genus IPS (information processing system). […] When we seek to explain the behaviour of human problem solvers (or computers for that matter), we discover that their flexibility –their programmability– is the key to understanding them. » (Newell et Simon, 1972, p.870.)

[2] « *The central concern of administrative theory is with the boundary between the rational and the nonrational aspects of human social behavior*. Administrative theory is peculiarly the theory of human beings who *satisfice* because they have not the wits to *maximize*. » (Simon, 1997, p. 118, en italique dans le texte original.)

On voit donc que le design chez Simon relève non seulement des assises théoriques de la résolution de problème (*problem solving*) developpées avec Newell dans *Human Problem Solving* (Newell et Simon, 1972), mais aussi des bases théoriques provenant de ses théories de la rationalité limitée et du *satisfacing* (Simon, 1997). Ces bases étant posées, il importe maintenant de porter une attention particulière aux processus de prise de décision des acteurs et comment ces processus sont en fait limités par leurs capacités de traitement de l'information[1]. Ce faisant, on s'approche selon Simon de la réalité organisationnelle; c'est-à-dire que l'on quitte l'idéalisme caractéristique de la théorie économique classique[2] et l'on fait évoluer progressivement le problème « du choix de la détermination de la bonne façon d'agir (rationalité substansive) vers la recherche très approximative d'un mode de détermination d'une bonne façon d'agir (rationalité procédurale). » (Simon, 2004, p.27.) Pour Simon (1996, p.83) le design est, à proprement parler, une théorie générale de l'investigation (*general theory of search*). Ainsi, lorsque le designer effectue cette investigation (*search*) il met nécessairement en œuvre différents processus logiques, il invente différents schémas afin d'explorer son environnement complexe et découvrir les chemins lui permettant d'atteindre ses objectifs. Ce sont ces logiques, ces raisonnements, ces schémas et comme nous le verrons plus loin ces théories que l'on retrouve à l'oeuvre dans les activités pensantes inhérentes aux diverses professions. Ce sont également ces éléments qu'une théorie du design doit observer et expliciter. Plus particulièrement, pour étudier les procédés de raisonnement de l'homme, Simon (1996) s'est proposé d'analyser la façon de raisonner des systèmes de traitement d'information. En effet, c'est en suivant l'hypothèse selon laquelle le fonctionnement du cerveau humain serait comparable aux mécanismes d'un système de computation que son analyse des raisonnements a pu être engagée et que ses travaux se sont forgés.

---

[1] «… to the ways in which people actually make decisions, and how their decision-making processes are molded by limits on their knowledge and computational capabilities (bounded rationality). » (Simon, 1997, p. 20.)

[2] « Conceptually, the SEU [subjective expected utility] is a beautiful object deserving a preminent place in Plato's heaven of ideas. » (Simon, 1983, p. 13.)

> For there exist today a considerable number of examples of actual design processes, of many different kinds, that have been defined fully and cast in the metal, so to speak, in the form of running computer programs […] Because these computer programs describe complex design processes in complete, painstaking detail, they are open to full inspection and analysis, or trial by simulation. They constitute a body of empirical phenomena to which the student of design can address himself and which he can seek to understand. […] Whatever judgment was used in creating the programs must now be incorporated in them and hence be observable. **The programs are the tangible record of the variety of schemes that man has devised to explore his complex outer environment and to discover in that environment the paths to his goals**. (Simon, 1996, p.135, souligné par nous.)

Enfin, on insiste sur le fait que le design chez Simon est à comprendre dans la *vie de l'esprit* des designers qui, malgré la grande diversité des problématiques de design, réalisent sur le plan cognitif des activités de même nature. Simon (1996) suggère que les designers, peu importe la discipline à laquelle ils appartiennent, peuvent percevoir l'activité créative commune dans laquelle ils sont tous engagés et commencer à partager leurs expériences du processus de design créatif.

> Few engineers and composers, whether deaf, ignorant, or not, can carry on a mutually rewarding conversation about the content of each other's professional work. What I am suggesting is that they can carry on such a conversation about design, can begin to perceive the common creative activity in which they are both engaged, can begin to share their experience of the creative, professional design process. (Simon, 1996, p.137.)

Si, comme Simon le suggère, la science du design consiste en l'étude de la relation de la personne avec son environnement extérieur complexe dans lequel elle tente de réaliser des choses, de survivre et de s'épanouir (Simon, 1996, p. 136), il en résulte que nous devons être plus explicites que jamais quant à ce que nous mettons en jeu dans la mise en œuvre des processus de création.

> *... [W]e as designers, or as designers of design process, have had to be explicit as never before about* ***what is involved in creating a design and what takes place while the creation is going on***. (Simon, 1996, p.137, souligné par nous.)

Si l'analyse de Simon a eu la fécondité qu'on lui reconnaît, ne pourrait-on pas entreprendre une analyse semblable à partir d'observations de situations concrètes de pratique managériale et remplacer les programmes informatiques et mathématiques ainsi que la logique qui les caractérise par les délibérations, les argumentations ou, de manière plus générale encore, par les échanges verbaux dans lesquels sont à l'œuvre les procédés de raisonnement avec lesquels les acteurs s'influencent, se convainquent et se persuadent? Certes, les conclusions, les décisions, les actions auxquelles arrivent ces acteurs n'ont pas la même force contraignante que les programmes informatiques mais, comme le pose en substance l'œuvre de Chaïm Perelman, faut-il pour autant conclure qu'elles n'en ont aucune? Si nous répondons par l'affirmative, ce que l'on propose ici, il y a dès lors lieu d'entamer un travail permettant d'analyser de manière systématique et rigoureuse les observations de terrain ainsi faites.

2.3.3 La contribution de D. Schön : la situation de design et le tournant pragmatique

Dans cette même perspective, c'est ce que se sont proposé les travaux issus du courant de la situativité (*situativity*) en design (Visser, 2006). En réaction à la vision simonienne du *design thinking* considérée comme processus de traitement symbolique de l'information (*symbolic information processing*), des approches alternatives ont commencé à se dessiner au tournant des années 80. Celles-ci ont introduit une nouvelle manière de considérer le processus de design et la rationalité qui lui est inhérente. À cet égard, les travaux de Schön (1983) semblent être emblématiques. Engageant le tournant réflexif, Schön (1996, 1990, 1986, 1983) considère que le design tel qu'envisagé par Simon (1996) relève essentiellement d'une conception instrumentale de la résolution de problème. De ce point de vue, la conception simonienne du design serait trop systématique. Elle représenterait une conception beaucoup plus ordonnée que celle que l'on

observe dans les études sur les activités concrètes de design (Visser, 2006). Comme le note Schön (1990, p.41) :

> He [Simon] saw designing as instrumental problem solving: in its best and purest form, a process of optimization. This view ignores the most important function of designing in situations of uncertainty, uniqueness, and conflict where instrumental problem solving – and certainly optimization– occupy a second place, if they have a place at all. (Schon, 1990, p.41.)

Toutefois, on peut dire que les idées au coeur de l'entreprise simonienne demeurent inchangées. Schön (1996, 1988, 1986, 1984a, 1984b, 1983) est toujours intéressé par l'étude du processus de design[1]. C'est la manière d'approcher ce processus qui diffère. Ainsi, dans son ouvrage *The reflective practicionner : How professionals think in action*, Schön (1983) propose une modélisation du processus du design par lequel architecte, psychologue, manager et urbaniste exercent leur pratique professionnelle. Malgré la diversité des pratiques professionnelles, il y aurait également pour Schön (1983) un processus générique de design commun à l'ensemble de ces pratiques qui s'établirait par une conversation avec les matériaux d'une situation (*conversation with the materials of a situation*) (Schön, 1983). Schön (1983) élabore à cet effet le modèle du praticien réflexif –du praticien capable de savoir et de réfléchir en action (*knowing-in-action and reflecting-in-action*)– dans lequel les concepts d'enquête, de conversation et de situation viennent occuper une place centrale. À cet égard, le langage utilisé par Schön (Schön, 1983) est largement tributaire des travaux du philosophe pragmatiste John Dewey qui proposait il y a longtemps déjà que les problèmes sont en fait construits à partir de situations indéterminées et problématiques que les enquêteurs approchent par l'entremise de l'expérience qu'ils font d'une situation.

> What is designated by the word "situation" is not a single object or event or set of objects and events. For we never experience nor form judgments about objects and events in isolation, but only in connection with a contextual whole. This latter is what is called a "situation". (Dewey, 1938, p.66.)

---

[1] Dans un article récent, Soo Meng (2009) a indiqué les limites de la critique schönienne des travaux de Simon. Il illustre notamment les trajectoires proprement constructivistes de la pensée de Simon et identifie plusieurs points sur lesquels les oeuvres des deux auteurs se rapprochent.

Reprenant ce concept de situation, Schön (1983) dira que c'est en conversant avec celle-ci que le designer peut en construire le sens.

> Through his transaction with the situation, he [the designer] shapes it and makes himself a part of it. Hence, the sense he makes of the situation must include his own contribution to it. Yet he recognizes that the situation, having a life of its own distinct from his intentions, may foil his projects and reveal new meanings. (Schön, 1983, p. 163.)

Dans cette conversation, le designer :

> … shapes the situation, in accordance with his initial appreciation of it, the situation « talks back », and he responds to the situation's back-talk. In a good process of design, this conversation with the situation is reflective. In answer to the situation's back-talk, the designer reflects-in-action on the construction of the problem, the strategies of action, or the model of the phenomena, which have been implicit in his moves. (Schön, 1983, p.79.)

Le processus de design se réalise ainsi par une enquête (*inquiry*). Par cette enquête, les praticiens investiguent les contextes qui les occupent.

> When practitioners choose so address new or unique problems which do not fit known categories, their inquiry is not a threefold mapping […] but a design process artistic in nature and fundamentally similar in structure to the reflective conversations… (Schön, 1983, p.170).

L'enquête se posait chez Dewey (1938) comme une forme particulière d'expérience, plus précisément l'expérience de la situation problématique. La situation est problématique lorsqu'elle est indéterminée, lorsque les éléments qui la composent sont en désordre. C'est ce désordre qui requiert le déclanchement d'une enquête.

> *Inquiry is the controlled or directed transformation of an indeterminate situation into one that is so determinate in its constituent distinctions and relations as to convert the elements of the original situation into a unified whole*. The original indeterminate situation is not only "open" to inquiry, but it is open in the sense that its constituents do not hang together. […] In the indeterminate course of transition and transformation of

> the indeterminate situation, *discourse* through use of symbols is employed as means. (Dewey, 1938, p. 105)[1].

Au-delà de son implication dans les travaux de Schön (1983), le concept de situation a influencé l'ensemble du courant dit de la « situativité » en design[2]. Par exemple, pour les promoteurs de ce courant, l'action se réalise à travers la mobilisation des ressources (discussions, dispositifs techniques, textes, procédures, plans, etc.) qu'une situation met à la disposition des acteurs. Cependant, ces ressources ne déterminent pas l'action dans un sens fort du terme. D'un point de vue inhérent à la situation, ces ressources constituent un artefact pour le raisonnement des acteurs qui cherchent à accomplir quelque chose.

Dans le cadre de ces travaux, la compréhension de l'acte de management de projet demande à ce que soient pris en compte les rapports (dans un sens large de communication, d'interactions sociales, de conversation, etc.) qu'entretiennent les acteurs avec les contextes implicitement rattachés à l'exercice de leur pratique; c'est-à-dire avec les matériaux de la situation de design (Schön, 1983). On dira d'une part que la pratique du management de projet émerge dans le temps, dans un éventail de circonstances uniques, en rapport avec des outils, des techniques, des objets et des acteurs aussi variés que dispersés et donc à travers un ensemble d'actes complexes dont la logique sollicite les repères contextuels que les situations mettent à la disposition des acteurs. D'un point de vue plus phénoménologique, il s'agit d'un rapport entre les acteurs et le monde extérieur qu'ils enquêtent. Et, d'autre part, on dira que cette pratique met en jeu non seulement ce rapport au monde extérieur, mais également un rapport à la sphère de sens que les acteurs injectent dans la situation de projet. Ainsi, « *[p]our transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. Il doit dégager le sens d'une situation qui, au départ, n'en a justement aucun*. » (Schön, 1994, p. 65–66.)

---

[1] Passage en italique dans le texte original.
[2] Pour une présentation détaillée de ce courant, voir Visser (2006).

Ce type de travail auquel réfère Schön est, à proprement parler, un travail de design qui se réalise, dans les termes de Dewey (1938), par une enquête. Cette enquête engage un travail de création, d'interprétation, de compréhension, de formation du jugement, de contextualisation, d'évaluation, de diagnostic, de décision qui implique la projection de représentations, de modèles, d'axiomes, de principes, de stratégies et de théories de l'action qui habitent non pas la situation en tant que telle, mais bien les acteurs qui y agissent. Afin de parler de ces modèles, Argyris et Schön (1974) ont forgé le concept de théories d'usage (*theories-in-use*)[1]. Celles-ci s'avèrent porteuses d'hypothèses et de suppositions qui spécifient des comportements capables de générer certaines fins désirées. Ces théories gouvernent ainsi l'action des acteurs, elles se rapportent à un ensemble de grands principes à l'intérieur duquel l'acteur puise afin de délibérer sur la conduite qu'il adoptera.

Toujours selon Argyris et Schön (1974), ce sont ces théories qui guident les actions des praticiens. « *Les théories d'usage, quelque différents que soient leurs postulats, en contiennent toutes sur soi-même, sur les autres, sur la situation en cause et sur les liens entre l'action, ses conséquences et la situation.* » (Argyris et Schön, 1999, p. 56.) En reprenant un point de vue phénoménologique, on dira comme le notent en substance les auteurs[2] que ces théories ne se trouvent plus dans le monde extérieur, mais plutôt dans le monde intérieur des acteurs. La posture réflexive propre à la conception schönienne du processus de design insiste ainsi sur la possibilité pour les praticiens de revoir les théories à partir desquelles ils agissent. La nature du processus de design, du problème de design et de la pratique du design est construite, herméneutique et réflexive.

---

[1] En renfort au rapprochement suggéré plus haut entre les conceptions schönienne et simonienne du design, il importe de souligner ici que Argyris et Schön (1974) considèrent en référence à l'ouvrage *The Sciences of the Artificial* (Simon, 1996) les théories d'usage comme des théories de l'artificiel (*theories-in-use as theories of the artifical*).

[2] Argyris et Schön (1974) signalent l'influence de l'ouvrage *Foundations for a Science of Personality* (1941) d'Angyal. « Angyal a tenté de comprendre le comportement humain délibéré à partir de l'intérieur, comme nous l'avons fait nous-mêmes, en postulant une structure des attitudes et des axiomes du comportement […] Dans l'ouvrage d'Angyal, les axiomes du comportement semblent correspondre à nos principes; de même, sa philosophie active de la vie semble correspondre à notre modèle de *théorie d'usage*. » (Argyris et Schön, 1974.)

> When a practitioner reflects in and on his practice, the possible objects of his reflection are as varied as the kinds of phenomena before him and the systems of knowing-in-practice which he brings to them. **He may reflect on the tacit norms and appreciations which underlie a judgment, or on the strategies and theories implicit in a pattern of behavior.** He may reflect on the feeling for a situation which has led him to adopt a particular course of action, on the way in which he has framed the problem he is trying to solve, or on the role he has constructed for himself within a larger institutional context. (Schön, 1983, p. 62, souligné par nous.)

Le tournant pragmatique et réflexif proposé par Schön (1983) offre ainsi une conception cyclique et dynamique du processus de design. Dans la conversation qu'il établit avec la situation, le designer forge le problème. Il injecte des croyances et des perceptions, il réalise une appréciation à partir de laquelle il construit une vision du problème à résoudre.

Cet ensemble de croyances, de valeurs, de préférences à partir duquel le designer apprécie une situation nous ramène sensiblement au concept de générateur primaire (*primary generator*) élaboré par Darke (1984)[1].

> The concept or objective that generates a solution is here called the 'primary generator'. It can in fact be a group of related concepts rather that a single idea. These objectives form a **starting point** for the architect, **a way into the problem**; he does not start by listing all the constraints. (Darke, 1984, p. 181, souligné par nous.)

Darke (1984) suggère que les designers ne travaillent pas à partir d'un ensemble complet et explicit de contraintes.

> Rather, they have to **find a way** of reducing the variety of potential solutions to the as yet imperfectly understood problem, to a small class of solutions that is cognitively manageable. To do this, they fix on a particular objective or small group of objectives, **usually strongly valued and self-imposed, for reason that rest on their subjective judgment rather than being reached by a process of logic**. (Darke, 1984, p.186, souligné par nous.)

---

[1] Notons au passage que le concept de générateur primaire est à l'origine de l'un des plus influents articles de la revue *Design Studies*. Voir l'éditorial de Cross (2005).

Le générateur primaire constitue en quelque sorte une prise de position délibérée par laquelle un designer introduit dans le processus de design des éléments comme des objectifs et des valeurs qui ne se rapportent pas au programme en tant que tel. Par l'introduction de ces éléments, le designer démarre un processus d'enquête heuristique dont le caractère est essentiellement itératif. Selon Darke (1984, p. 182, souligné par nous), « **[b]y becoming aware of ideas that are acting as generators**, the designers may be able to evaluate them and widen their range if necessary. » Chez Schön (1983) comme chez Darke (1984), le processus de design est essentiellement décrit par l'entremise de la relation que tisse un designer avec son environnement. Même si cet environnement peut effectivement inclure d'autres designers, le processus se rapporte davantage à la structure cognitive du designer. En considérant le processus de design moins comme l'activité d'un praticien isolé et en l'entrevoyant maintenant comme une pratique délibérative dans laquelle les acteurs construisent ensemble le sens d'une situation, il est possible d'insister sur le caractère proprement rhétorique de ce processus.

2.3.4 La conception délibérative et argumentative du processus de design

Dans une conception délibérative du processus de design, ce qui ressort au premier plan, c'est qu'il s'agit d'abord et avant tout d'une situation d'interlocution. De cette manière, Forester (1999), dans son ouvrage intitulé *The Deliberative Practitioner*, se distingue des travaux de Schön (1983) en insistant notablement sur le caractère conjoint, collaboratif et conversationnel des pratiques professionnelles.

> Because planning is the guidance of future action, planning with others calls for astute deliberative practice: learning about others as well as about issues, learning about what we should do as well as about what we can do. So when city planners deliberate with city residents, they shape public learning as well as public action. […] Just as "reflective practitioners" learn from experience (Schön, 1983), "deliberative practitioners" work and learn with others. […] The deliberative practitioner learns form conversation and argument, the actual interpretation and reconstruction of what parties working together say and do. In deliberative practice, critical listening, reflection-in-action, and constructive argument all interact. (Forester, 1999, p.1–12.)

En insistant sur la dimension à la fois délibérative et argumentative des pratiques, nous sommes amenés à reconnaître l'importance des actes par lesquels les acteurs questionnent, affirment, répondent, rapportent, défient, suggèrent ou qualifient les situations. L'acte de questionner devient ici un acte fondamental, inhérent au processus d'enquête en tant que tel. Il forme, à sa manière, un point de départ dans l'examen de la situation[1].

Du point de vue délibératif et argumentatif qui se déploie ici, il ne s'agit pas pour un acteur de questionner la situation *per se*, mais pour un groupe d'acteurs de questionner cette situation ensemble. L'enquête se réalise par une collaboration entre les acteurs de projet et se constitue à travers le langage. On considère donc, tout comme Dong (2007), que le langage des praticiens ne peut pas être réduit à une simple représentation du processus de design. Le langage possède des qualités *performatives* de sorte que dans une pratique, il n'est plus seulement un instrument comme un autre (i.e. sketch, CAD, Gantt chart, etc.), mais un constituant fondamental des actes qui sont engagés dans les situations de projet; par le langage, les designers font du design (Dong, 2007). Le discours, ou peut-être plutôt le discours en interaction (Kerbrat-Orecchioni, 2005), constitue dès lors une fenêtre permettant d'interroger la logique même des pratiques. C'est du moins, comme le propose Rittel (1987), une manière possible d'envisager la logique propre au design. Selon Rittel (1987, p. 3) :

> The designer's reasoning appears as a process of argumentation. He debates with himself or with others; issues come up, competing positions are developed in response to them, and a search is made for their respective pros and cons; ultimately he makes up his mind in favor of some position, frequently after thorough modification of the positions. […] He finds himself in a field of positions with competing arguments which he must assess in order to assume his own positions.

[1] À cet égard, il est opportun de souligner la proximité des notions d'enquête et de questionnement dans la philosophie pragmatiste de Dewey (1938). Du moins, il semble impossible de penser l'un sans l'autre. « Inquiry and questioning, up to a certain point, are synonymous terms. We inquire when we question; and we inquire when we seek for whatever will provide an answer to a question asked. Thus it is of the very nature of the indeterminate situation which evokes inquiry to be questionable; or in terms of actuality instead of potentiality, to be uncertain, unsettled, disturbed. » (Dewey, 1938, p. 105.)

Le processus de design résulte ainsi d'un dialogue dans lequel se trouvent confrontées les diverses options ou perspectives. Même le designer isolé entre dans ce dialogue. Ce dernier argumente et délibère alors avec lui-même. La conversation qu'établit le designer avec une situation possède ainsi les formes du dialogue argumenté. En effet, les conclusions auxquelles les acteurs parviennent dans leurs échanges, si elles peuvent avoir la certitude résultant du raisonnement mathématique, ne sont plus souvent que vraisemblables et ne relèvent pas de ce qui est évident. Dit autrement, la situation d'interlocution n'est pas une situation contraignante. Elle ne conduit pas à une finalité préexistante et reconnaît donc que diverses formulations des situations sont à la fois possibles et admissibles.

En ce sens, la rhétorique, que Perelman et Olbrecths-Tyteca (2000) rapportent à une théorie de l'argumentation, se présente comme un cadre propice à l'étude du processus de design. Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000, 1950) font ressortir de manière probante que les domaines du droit, de la philosophie, de la littérature et de manière bien plus générale encore la vie quotidienne des hommes font appel à la rhétorique; c'est-à-dire, dans les termes des auteurs, à une logique non formelle, à une forme de raisonnement souple et adapté aux incertitudes du quotidien. Sous l'angle de la rhétorique, les jugements qu'émettent les acteurs peuvent être qualifiés de justes, d'opportuns, de bons, de corrects, d'adéquats, de pertinents, mais ils n'ont rien du raisonnement *more geometrico*, ils ne sont ni vrais ni faux.

> La nature même de la délibération et de l'argumentation s'oppose à la nécessité et à l'évidence, car on ne délibère pas là où la solution est nécessaire et l'on n'argumente pas contre l'évidence. Le domaine de l'argumentation est celui du vraisemblable, du plausible, du probable, dans la mesure où ce dernier échappe aux certitudes du calcul. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p.1.)

Est-ce à dire que les acteurs seraient illogiques ou irrationnels quant aux décisions qu'ils prennent et aux comportements qu'ils adoptent? Au contraire, il semble « *que c'est là une limitation indue et parfaitement injustifiée du domaine où intervient notre faculté de raisonner et de prouver.* » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p.4.) Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) font en fait valoir la nécessité d'étendre notre conception de la logique et de la raison. Le quotidien des

personnes consiste inlassablement à donner des arguments en faveur d'options diverses. Ces personnes cherchent à convaincre ou à persuader des opposants, elles discutent, elles proposent et suggèrent. Il y a ici une ouverture de la raison et du jugement à la rhétorique et à la logique qu'elle sous-tend, c'est-à-dire justement une logique délibérative et argumentative, une logique du préférable dont le but n'est pas de démontrer, mais :

> … de provoquer ou d'accroître l'adhésion des esprits aux thèses qu'on présente à leur assentiment : une argumentation efficace est celle qui réussit à accroître cette intensité d'adhésion de façon à déclencher chez les auditeurs l'action envisagée (action positive ou abstention), ou du moins à créer, chez eux, une disposition à l'action, qui se manifestera au moment opportun. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p.59.)

Dans la mesure où l'on s'intéresse aux interactions verbales caractéristiques du processus d'enquête, l'adoption de la rhétorique telle qu'entendue par Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) apparaît comme un cadre pertinent. Chez Darke (1984), ce processus d'enquête débute par un générateur primaire qui en fonde le point de départ. Comme nous le verrons, la théorie de l'argumentation de Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) se montre tout indiquée afin d'investiguer davantage cette notion de point de départ. Dans l'objectif d'extraire des situations d'interlocution une description renouvelée de la pratique du management de projet, cette théorie permettra notamment d'insister sur l'importance de la notion d'accord entre les acteurs, d'établir la distinction entre le réel et le préférable et d'illustrer différents aspects propres à l'acte de management de projet.

2.3.5 La rhétorique : le réel et le préférable dans la théorie de l'argumentation de Perelman et Olbrechts-Tyteca

Dans la première partie de leur traité intitulée *Les cadres de l'argumentation*, Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) mettent de l'avant la structure interne de leur philosophie de l'argumentation et établissent les rapports que celle-ci entretient avec certains problèmes connexes comme la logique et la philosophie de la connaissance. À l'intérieur des cadres de l'argumentation, on note que la notion d'auditoire (qui est traitée dès l'introduction de l'ouvrage) occupe une place prépondérante. L'intérêt des auteurs pour cette notion tient au fait que l'auditoire est présent dans tous les types de discours.

> Ce que nous conservons de la rhétorique traditionnelle, c'est l'idée même d'auditoire, qui est immédiatement évoquée, dès que l'on pense à un discours. Tout discours s'adresse à un auditoire et on oublie trop souvent qu'il en est de même de tout écrit. Tandis que le discours est conçu en fonction même de l'auditoire, l'absence matérielle des lecteurs peut faire croire à l'écrivain qu'il est seul au monde, bien qu'en fait son texte soit toujours conditionné, consciemment ou non, par ceux auxquels il prétend s'adresser. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 89.)

À la limite, comme l'a suggéré en ce sens Rittel (1987), le designer doit débattre avec lui-même. Dans ce cas, l'orateur est son propre auditoire et il y a là, selon Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), délibération avec soi-même.

> Il nous semble, par contre, qu'il y a tout intérêt à considérer la **délibération intime** comme une espèce particulière d'argumentation. […] Très souvent d'ailleurs, une discussion avec autrui n'est qu'un moyen que nous utilisons pour mieux nous éclairer. L'accord avec soi-même n'est qu'un cas particulier de l'accord avec les autres. Aussi, de notre point de vue, c'est l'analyse de l'argumentation adressée à autrui qui nous fera comprendre le mieux la délibération avec soi-même, et non l'inverse. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 54, souligné par nous.)

L'importance de l'auditoire tient non seulement au fait qu'il est constamment présent, mais également au rôle qu'il tient dans une argumentation. En effet, l'auditoire occupe dans la philosophie des auteurs une fonction de norme d'évaluation d'un discours. « *Quelle sera donc la*

garantie de nos raisonnements? Ce sera le discernement des auditeurs auxquels s'adresse l'argumentation. » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1950, p.32.) L'auditoire, à qui s'adresse l'argumentateur, devient le critère du discours argumenté puisqu'il en est le principal destinataire. Ce faisant, la valeur du discours dépend de la qualité même de ceux qui jugent, car en

> … changeant d'auditoire l'argumentation change d'aspect, et si le but qu'elle vise est toujours d'agir efficacement sur les esprits, pour juger de sa valeur on ne peut pas ne pas tenir compte de la qualité des esprits qu'elle parvient à convaincre. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 9–10.)

Nous avons ainsi d'un côté l'orateur et, de l'autre, l'auditoire. Le premier prononce un discours alors que le second reçoit ce même discours et l'évalue. Pour que cette relation puisse s'établir entre l'orateur et son auditoire, pour que « *la formation d'une communauté effective des esprits* » (Perelman et Olbrecths-Tyteca, 2000, p.19) puisse prendre forme, une condition préalable doit être remplie. En effet, avant même que ce discours puisse être apprécié, le « *contact des esprits »* en tant que tel doit être possible. Ce contact est donc une condition nécessaire à toute situation d'argumentation.

> Il faut, en effet, pour argumenter, attacher du prix à l'adhésion de son interlocuteur, à son consentement, à son concours mental. […] Il ne suffit pas de parler ou d'écrire, il faut encore être écouté, être lu. Ce n'est pas rien que d'avoir l'oreille de quelqu'un, d'avoir une large audience, d'être admis à prendre la parole dans certaines circonstances, dans certaines assemblées, dans certains milieux. N'oublions pas qu'écouter quelqu'un, c'est se montrer disposé à admettre éventuellement son point de vue. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 21–22.)

Plus particulièrement, pour gagner le concours mental de l'auditoire ou de ses interlocuteurs, l'orateur doit faire accepter les prémisses à partir desquelles il élabore son discours. C'est uniquement dans la mesure où ses prémisses de départ sont reçues et acceptées que l'orateur sera invité à poursuivre son élocution. Évidemment, le contact ne doit pas s'arrêter là. En effet, pour qu'il y ait délibération, le contact des esprits entre l'orateur et son auditoire ou l'adhésion de la seconde au premier doit être constamment recréé. Dit autrement, non seulement l'adhésion doit-elle être acquise dès le départ, mais elle doit également être maintenue tout au long des échanges.

> Ce qui distingue, en outre, la logique de la rhétorique, c'est que, alors que dans la première on raisonne toujours à l'intérieur d'un système donné, supposé, admis, dans une argumentation rhétorique **tout peut toujours être remis en question; on peut toujours retirer son adhésion : ce que l'on accorde est un fait, non un droit**. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1950, p. 21.)

Se pose alors la question de savoir à quoi l'auditoire adhère, c'est-à-dire à quoi il accepte de donner son adhésion. Ou, pour le demander autrement et en reprenant les termes de Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), quelle est la matière des accords pouvant servir de base à l'élaboration d'un discours? C'est dans la deuxième partie du *Traité de l'argumentation*, intitulé *Le point de départ de l'argumentation*, que Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) entament la description et l'analyse de ces éléments du discours.

Pour les auteurs, le point de départ d'une argumentation repose en fait sur un objet d'accord ou, plus précisément, sur un type d'objets d'accord. L'orateur s'appuie ainsi sur de tels objets comme s'il s'agissait d'un fondement. Ces types d'objets d'accord seraient composés des notions de faits, de vérités, de présomptions, de valeurs, de hiérarchies (qui sont des valeurs interreliées) et de lieux. Plus précisément, Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) scindent l'ensemble des points de départ en deux grandes catégories. Alors que les faits, les vérités et les présomptions renvoient au réel, les valeurs, les hiérarchies et les lieux renvoient au préférable.

> Nous croyons qu'il sera utile […] de grouper ces objets en deux catégories, l'une relative au *réel*, qui comporterait les faits, les vérités et les présomptions, l'autre relative au *préférable*, qui contiendrait les valeurs, les hiérarchies et les lieux du préférable. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 88.)[1]

Le réel et le préférable forment donc les deux types d'objets d'accord à partir desquels les échanges entre les acteurs peuvent être engagés puis maintenus. Ces types d'objets permettent le développement des échanges, car ils représentent les différentes formes de contenu – de matière – auxquelles les personnes adhèrent ou donnent leur accord. Dans le premier type, l'accord est

[1] En italique dans le texte original.

d'une portée universelle et contraignant et les objets concernent le réel, c'est-à-dire essentiellement les faits.

> La conception que l'on se fait du réel peut, dans de larges limites, varier selon les vues philosophiques que l'on professe. Cependant tout ce qui, dans l'argumentation, est censé porter sur le réel, se caractérise par une prétention de validité pour l'auditoire universel. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p.88.)[1]

Les faits sont conformes à la structure du réel. Ils sont observés, convenus, supposés possibles et probables. En effet, la notion de fait est caractérisée par

> … l'idée que l'on a d'un certain genre d'accords au sujet de certaines données, celles qui se réfèrent à une réalité objective et qui désigneraient, en dernière analyse, pour citer H. Poincaré (I) « ce qui est commun à plusieurs êtres pensants et pourrait être commun à tous ». Ces derniers mots suggèrent immédiatement ce que nous avons appelé l'accord de l'auditoire universel. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 89.)[2]

Cependant, étant donné que les objets d'accord sont insérés dans la dyade orateur-auditoire, notons que les faits peuvent en tout temps perdre leur statut de fait. Un fait n'est donc pas, selon Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), quelque chose d'immuable. Il repose sur un accord d'un certain type, lié à une réalité objective et sur laquelle convient un ensemble d'acteurs. Cette réalité objective, commune à cet ensemble particulier et potentiellement commune à l'auditoire universel peut, tôt ou tard, être contestée. Ainsi, dans la mesure où l'orateur n'a plus l'adhésion de son auditoire, un fait peut tout simplement perdre son statut de fait. Ou, pour le dire autrement,

---

[1] Notons que la notion d'auditoire universel joue un rôle considérable dans la théorie de Perelman et Olbrecths-Tyteca (2000). C'est par cette notion que les auteurs distinguent l'argumentation persuasive de l'argumentation convaincante. « Nous nous proposons d'appeler persuasive une argumentation qui ne prétend valoir que pour un auditoire particulier et d'appeler convaincante celle qui est censée obtenir l'**adhésion de tout être de raison.** » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p.36, souligné par nous.) C'est cette adhésion de tout être de raison qui forme l'auditoire universel. « L'auditoire universel a cette caractéristique qu'il n'est jamais réel, actuellement existant, qu'il n'est donc pas soumis aux conditions sociales ou psychologiques du milieu environnant, qu'il est plutôt idéal, un produit de l'imagination de l'auteur et que, pour obtenir l'adhésion d'un pareil auditoire, on ne peut se servir que de prémisses admises par tout le monde ou du moins par cette assemblée hypercritique, indépendante des contingences de temps et de lieu, à laquelle on est supposé s'adresser. L'auteur doit d'ailleurs être inclus lui-même dans cet auditoire qui ne sera convaincu que par une argumentation qui se prétend objective, qui se base sur des « faits », sur ce qui est considéré comme vrai, sur des valeurs universellement admises. Argumentation qui donnera à son exposé un cachet scientifique ou philosophique que ne possèdent pas les argumentations s'adressant à des auditoires plus particuliers. » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1950, p. 17–18.)

[2] L'ouvrage référé de Poincaré s'intitule *La valeur de la science*. L'extrait est tiré de l'*Introduction*, p. 65.

« *l'une des parties au débat peut refuser la qualité de fait à ce qu'affirme son adversaire.* » (Perelman et Olbrecths-Tyteca, 2000, p. 90.) Selon Perelman et Olbrecths-Tyteca (2000), il y aurait essentiellement deux manières pour un fait de perdre son statut et donc à l'accord d'être remis en question.

> Il y aura deux façons normales pour un événement de perdre le statut de fait : quand sont soulevés des doutes au sein de l'auditoire auquel il était présenté, et quand on étend cet auditoire en lui adjoignant d'autres membres, dont on reconnaît la qualité pour en juger et qui n'admettent pas qu'il s'agit d'un fait. […] La simple mise en question suffit donc pour faire perdre à un énoncé son statut privilégié. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 90–91.)

Dans le second type d'objets, l'accord se trouve restreint à un groupe d'acteurs plus ou moins grand (l'auditoire particulier) et les objets d'accord concernent non plus le réel, mais le préférable. Cette coexistence des faits et des préférences dans le modèle de la logique argumentative de Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) se retrouve à sa manière dans le modèle de la formation du jugement en situation sociale développé par Bos (2004). Selon Bos (2004), le processus de la formation du jugement implique des allers-retours constants entre ce qu'il nomme les jugements de faits et les jugements de choix. Notons par ailleurs la parenté de ces modèles avec la conception de la rationalité défendue par Boudon (1995, 1999) dans ses ouvrages *Le juste et le vrai* et *Le sens des valeurs*. En s'inspirant notablement des travaux de Max Weber, Boudon (1999) défend une conception de la rationalité dans laquelle s'articulent le jugement intellectuel-théorique et le jugement de valeur. Chez Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), l'accord sur les valeurs se distingue nettement de l'accord sur le réel puisqu'il ne prétend pas à une validité qui serait reconnue universellement. Ainsi,

> … ce qui porte sur le préférable, ce qui détermine nos choix et qui n'est pas conforme à une réalité préexistante, sera lié à un point de vue déterminé que l'on ne peut identifier qu'avec celui d'un auditoire particulier, aussi vaste soit-il. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 88.)

Aussi, l'accord sur le préférable consiste à :

> … admettre qu'un objet, un être ou un idéal, doit exercer sur l'action et les dispositions à l'action une influence déterminée, dont on peut faire état dans une argumentation, sans

> que l'on considère cependant que ce point de vue s'impose à tout le monde. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 99.)

Un acteur peut ainsi convoquer une valeur même si le point de vue porté par cette valeur n'est pas nécessairement admis par tous. On peut considérer les opinions émises par les acteurs comme des valeurs dans la mesure où les opinions engagent des choix en référence plus ou moins explicite à ces valeurs. On fait appel à ces valeurs afin d'engager « *l'auditeur à faire certains choix plutôt que d'autres, et surtout pour justifier ceux-ci, de manière à les rendre acceptables et approuvés par autrui.* » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 100.)

Pour clore cette section, il s'avère pertinent de convoquer les travaux de Boltanski et Thévenot (1991). Dans leur ouvrage *De la justification*, par ailleurs récemment proposé comme cadre théorique propice à une approche pragmatique de la stratégie en management (Denis et al., 2007), Boltanski et Thévenot (1991) font reposer les conflits de valeurs entre les acteurs sur certains principes distincts. L'avantage cognitif que fournit le modèle élaboré par Boltanski et Thévenot (1991) provient du fait qu'il regroupe les valeurs sous un ensemble relativement bien défini de ce que les auteurs nomment les principes supérieurs communs. En ce sens, les auteurs procèdent à la réduction de la pluralité des principes d'accord.

En régissant l'ensemble des formes légitimes de justification, ces principes permettent les rapprochements entre les acteurs et servent de fondement à la justification des conduites. Plus particulièrement, les auteurs identifient six « mondes » différents qui rendent compréhensibles les conduites et assurent la coexistence des accords entre les acteurs : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel. Les conflits naissent de la confrontation des principes inhérents à ces mondes ou, pour le dire autrement, le différend résulte de la difficulté pour les acteurs de rapprocher les principes provenant des différents mondes. Par l'entremise de ces « principes de commune humanité », les décisions prises par les acteurs peuvent être tenues pour raisonnables, cohérentes et justifiables.

Chacun de ces mondes explicite ainsi ce qui devrait être valorisé ou respecté par les acteurs et présente à cet égard une forme de légitimité ou de rationalité permettant l'ajustement ou l'action juste. Chacun de ces mondes permet à sa manière de justifier une conduite, mais aussi de construire une critique en attaquant les principes d'un autre monde. De plus, chaque monde met en évidence des qualités spécifiques que les acteurs devraient posséder, un type d'effort qu'ils devraient réaliser afin de gagner le respect des autres ainsi qu'une certaine forme d'épreuve permettant de déterminer la légitimité d'une action. En ce sens, le monde de l'inspiration valorise la spontanéité et la créativité artistique, le monde domestique la tradition et le respect de la hiérarchie, le monde de l'opinion le jugement des autres et l'image, le monde civique le bien collectif, le monde marchand la compétition et les désirs concurrents et le monde industriel l'efficacité et la performance technique. Au final, le modèle se présente comme un système de contraintes auxquelles doivent répondre les acteurs qui tentent d'établir un ordre dans une situation ou de justifier une conduite. Dans les termes de Dequech (2008), ces mondes fondent des logiques d'action ou de justification.

À l'instar de la théorie de l'argumentation de Perelman et Olbrecths-Tyteca (2000), quand un principe est en jeu dans un contexte d'échange on ne peut rejeter ou simplement dénier celui-ci. Les acteurs en présence peuvent le discréditer, mais cette déconsidération se fait par une restructuration des valeurs d'importance. Dans les termes de Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), on peut faire l'effort de constituer une nouvelle hiérarchisation des valeurs ou subordonner une valeur à d'autres, mais on ne peut pas décider de l'exclure.

> Dans une discussion, on ne peut se soustraire à la valeur en la niant purement et simplement : de même que, si l'on conteste que quelque chose soit un fait, il faut donner les raisons de cette allégation (« Je ne perçois pas cela », ce qui équivaut à dire « je perçois autre chose »), de même lorsqu'il s'agit d'une valeur on peut la disqualifier, la subordonner à d'autres ou l'interpréter, mais on ne peut, en bloc, rejeter toutes les valeurs : on serait dès lors, dans le domaine de la force et non plus dans celui de la discussion. (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 2000, p. 100–101.)

Ainsi, à tout moment les différentes logiques sont susceptibles d'entrer en compétition les unes avec les autres. Dès lors, l'invention et la négociation des différentes logiques constituent un enjeu crucial, car elles permettent la coordination et la coopération entre les acteurs.

2.3.6 Résumé du cadre théorique

La section 2.3 a permis de faire le survol du cadre théorique de cette étude. Les modèles qui y sont présentés fondent les principaux référents théoriques à partir desquels les questions de recherche vont pouvoir être énoncées. Ils vont permettre dans la section qui suit de déployer une perspective de recherche originale sur les pratiques de management de projet. Par la suite, ce cadre permettra de guider l'analyse et l'interprétation des données que l'on retrouve au chapitre 5 ainsi que dans l'article III présenté en annexe. L'ensemble de ce cadre est résumé au Tableau 2–2. Celui-ci reprend les principaux concepts explorés dans cette section.

Tableau 2–2 Sommaire des principaux concepts du cadre théorique

Auteurs	**Concepts clés**
Bolland et Collopy (2004) Cross et al. (1982)	Le design en management La pensée design *(design thinking)* *Design gestalt*
H.A. Simon (1983, 1996, 1997)	La nature de la raison L'activité intellectuelle dans les pratiques La vie de l'esprit des designers Les manières par lesquelles les personnes prennent leurs décisions Les schèmes de pensées et l'exploration de l'environnement
J. Dewey (1938) D.A. Schön (1983, 1984a, 1984b, 1986, 1988, 1990, 1996) Argyris et Schön (1974) Darke (1984)	La pensée des praticiens en action Le processus de design La situation La conversation avec la situation La construction de sens L'enquête et le questionnement (*inquiry and questioning*) Les théories de l'action et les théories d'usage Le générateur primaire et le point de départ du processus de design
Forester (1998) Rittel (1987) Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) Boltanski et Thévenot (1991)	Le caractère conversationnel et argumentatif du processus de design Le point de départ de l'argumentation Les types d'objets d'accord Le réel Le préférable Les faits Les valeurs Les logiques de justification Les logiques d'action

2.4 Retour sur la problématique de recherche et les questions de recherche

En management de projet, le cadre de la rhétorique a été utilisé par quelques auteurs (Bower et al, 1997; Corvellec, 2001). Adoptant un point de vue essentiellement macro sur les échanges entre différents acteurs organisationnels, Bower et al. (1997) se sont attelés à illustrer le processus de construction de règles de conduite implicites et l'impact de ces règles sur les décisions des acteurs. En s'appuyant explicitement sur *La nouvelle rhétorique* de Perelman et Olbrechts-Tyteca

(2000), Corvellec (2001) a pour sa part suggéré que les débats en contexte de projet ne reposent pas uniquement sur des divergences quant à l'impact ou la nécessité des projets en tant que tels, mais également sur des divergences quant aux savoirs admissibles et pertinents dans le traitement des questions entourant les projets. En design, Cross et Clayburn Cross (1996) ont observé certaines tactiques de persuasion utilisées par les designers afin de favoriser l'adoption de concepts auxquels ils sont émotionnellement attachés. Dans le même sens, Brereton et al. (1996) décrivent comment les activités de conception évoluent à travers les interactions sociales et l'adoption de stratégies de persuasion. En s'intéressant aux échanges entre les acteurs situés dans un même espace discursif, Trousse et Christiaans (1996) ont pour leur part illustré le processus de design par une série de mouvements argumentatifs (*argumentative moves*). Pour sa part, Fleming (1998) a montré comment les arguments étaient utilisés afin d'expliquer, de prédire et de justifier les projets. Selon lui, la parole est utilisée afin de créer et de réviser un artéfact. Enfin, en sollicitant le cadre de *La nouvelle rhétorique* de Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), Stumpf et McDonnell (2002) ont développé un code permettant d'illustrer le rôle de l'argumentation dans des activités résolution de problème (*problem-framing activities*). Ces chercheurs ont proposé d'utiliser ces schèmes comme outil de diagnostic afin d'aider les équipes de conception à améliorer leur propre processus de design.

Nous avons indiqué, à la fin de la revue de littérature (section 2.2), que l'intérêt de la recherche se rapportait à la pratique et à la pensée en action des acteurs de projet. Cependant, cette perspective demeurait vague et il s'avérait nécessaire de préciser les contours de cette problématique générale. On comprend que les concepts mis en évidence par le cadre théorique sont venus structurer davantage cette problématique. Nous avons suggéré dans un premier temps que les questionnements qui y étaient reliés pouvaient être rapportés au concept de processus de design (*design thinking*). Dans un second temps, ce processus a été caractérisé à partir d'une perspective pragmatique. Celle-ci a présenté ce processus comme étant un processus situé, c'est-à-dire inscrit dans une situation. C'est l'exploration de cette situation par les acteurs projet qui a été comparée à une forme d'enquête. Les travaux de Schön (1983) ont suggéré de considérer cette enquête

comme une conversation maintenue entre les designers et la situation de design. En conservant ce cadre, mais en insistant sur le fait que les situations de design sont composées par des interactions, l'aspect proprement conversationnel de l'enquête est ressorti. C'est par l'entremise de cet aspect qu'ont ensuite été introduits le vocabulaire ainsi que certaines considérations relatifs à la rhétorique.

Ainsi, les concepts clés que nous avons identifiés (le processus de design, la situation, l'enquête, les questionnements, les théories d'usage, les interactions verbales, les accords, le réel, le préférable, les faits, les valeurs, les logiques d'action, etc.) permettent de pénétrer davantage la problématique générale au seuil de laquelle nous avait laissés la revue de littérature. Les concepts déployés au sein du cadre théorique donnent à cette problématique une structuration conceptuelle forte et lui confèrent son originalité. L'objectif inhérent à cette problématique consiste à développer une compréhension du processus dans lequel oeuvrent les acteurs de projet. Cette problématique propose en ce sens d'investiguer comment les acteurs de projet, dans les interactions verbales qu'ils entretiennent les uns avec les autres, engagent une enquête, questionnent une situation et se proposent d'agir dessus.

Du point de vue de la pratique professionnelle, comprendre le phénomène des interactions et des communications s'avère capital. Les difficultés communicationnelles inhérentes aux échanges entre les acteurs et au travail d'équipe constituent en fait un phénomène souligné par maints auteurs. Crozier et Friedberg (1977) ont non seulement illustré que les systèmes techniques ne peuvent fonctionner sans communication, mais également que la fragilité même de ces systèmes s'avère largement tributaire des échanges entre les acteurs. Les organisations se présentent ainsi comme un enchaînement de processus d'interactions et de communications et peuvent être considérées comme un véritable système communicationnel (Mucchielli, 1998). Mintzberg (1980) a pour sa part fait de la communication un des trois domaines fondamentaux du travail de gestionnaire. Face aux mutations récentes des modes d'organisation et aux exigences d'une coordination accrue et complexifiée des acteurs, la communication apparaît toujours comme

élément décisif. Or, l'acte de communiquer est complexe. Les travaux comme ceux de Watzlawick (1978, 1972) ont largement illustré la complexité des échanges et des communications. En management de projet, les praticiens qui gèrent les projets doivent nécessairement interagir et communiquer les uns avec les autres afin de trouver les solutions les mieux adaptées aux situations uniques auxquelles ils font face.

Ainsi, en prenant comme objet principal d'observation les interactions verbales et en sollicitant le cadre théorique que nous venons d'exposer, nous rechercherons de quelle manière décrire le processus dans lequel les acteurs projet sont engagés. Les questions suivantes seront soulevées : quelle part jouent les accords sur le réel et quelle part jouent les accords sur le préférable? de quoi sont constituées les interactions verbales à l'origine des enquêtes réalisées par les acteurs? quelles théories d'usage les acteurs projet injectent-ils dans les situations de projet?

Au final, retenons deux questions de recherche distinctes.

La première, à l'origine de l'article III, se rapporte aux questions que s'adressent les acteurs engagés dans les conduites à projet. Dans la mesure où l'enquête peut être considérée comme un processus de questionnement (au sens de Dewey [1938]), il s'avère pertinent d'investiguer la matière de ces questionnements qui fondent pour ainsi dire le point de départ de l'enquête. Cette question de recherche peut s'énoncer comme suit :

- **À partir du discours constitutif des échanges entre les acteurs, comment pouvons-nous caractériser le processus d'enquête que les acteurs réalisent afin de saisir une situation de projet**?

Afin de répondre à cette question de recherche, le concept relatif aux types d'accord a été de prime importance; celui-ci se trouve en fait au cœur de notre travail d'interprétation et de modélisation théorique. Ce premier effort emprunte également les notions de jugement de fait et de jugement de choix qui caractérisent entre autres le modèle de Bos (2004). Mentionnons

d'emblée qu'il nous permet de mettre en évidence la distinction entre les questionnements portant sur le réel et les questionnements portant sur le préférable.

La seconde question s'inscrit dans le droit fil de la première. Elle se propose d'investiguer davantage le préférable en contexte de projet. Dans la mesure où celui-ci consiste en une sorte d'inclination pour l'action, il rejoint bien le concept de théorie d'usage (*theory-in-use*) élaboré par Argyris et Schön (1974). Le concept du préférable constitue en fait une manière d'élaborer le contenu de certaines théories d'usage employées par les acteurs projet. Il s'agit ainsi d'investiguer les interactions verbales afin d'en extraire les principaux schèmes du préférable issus des conduites à projet. Par ces schèmes, qui véhiculent des logiques d'action différentes, les acteurs s'appuient, s'opposent, s'orientent et mettent en évidence l'incertitude caractéristique des situations de projet. La question de recherche peut se présenter comme suit :

- **Sur la base des interactions verbales, est-il possible de mettre en évidence des logiques d'action à partir desquelles les acteurs agissent dans les situations de projet?**

L'objectif consiste à construire un modèle typologique des logiques d'action à partir desquelles le préférable émerge dans les conduites à projet et à illustrer ces conduites par un ensemble de pratiques types. Les résultats inhérents à cette question de recherche sont présentés au chapitre 5. Ceux-ci mettent en évidence le caractère pragmatique des diverses logiques d'action employées par les acteurs, mais également leur caractère à la fois contestable, critiquable, discutable et litigieux. Pour opérer ici un retour vers la pensée simonienne, il s'agit d'indiquer la présence des prémisses éthiques telles que nous les donnent à voir les interactions verbales.

> The important point for the present discussion is that any statement that contains an ethical element, intermediate or final, cannot be described as correct or incorrect, and that **the decision-making process must start with some ethical premise that is taken as "given". This ethical premise describes the objective of the organization in question.** (Simon, 1997, p. 59, souligné par nous.)

Explicitées sur la base de données empiriques, ces prémisses vont nous inviter à plaider en faveur d'une logique d'action plurielle, souple et étendue.

La revue critique de la littérature étant faite, le cadre théorique ayant été déployé, la problématique de recherche ainsi que les principales questions de recherche qui en découlent ayant été énoncées, l'objet de cette étude est désormais dûment posé. Il s'agit maintenant de préciser le corpus sur lequel va reposer notre étude et quelles méthodes nous allons employer afin de la réaliser.

CHAPITRE 3. PARTI MÉTHODOLOGIQUE

> À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. […] Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. […] un degré élevé d'opportunisme s'impose. » (Girin, 1989.)

Le présent chapitre décrit le parti méthodologique de l'étude. Son objectif consiste à préciser les balises du protocole de recherche employé. Deux volets sont successivement présentés. Soit d'abord un volet plus général. Celui-ci expose d'abord le cadre intégrateur de la recherche-projet ainsi que le paradigme intellectuel à l'intérieur duquel se situe notre parti. Suit ensuite un volet plus spécifique dans lequel se trouvent décrits et justifiés d'une part la méthode employée et, d'autre part, l'ensemble de la démarche empirique qui a été réalisée.

Dans le premier volet, on introduit brièvement les repères méthodologiques de la recherche-projet qui permettent non seulement d'insister sur la fécondité théorique de la recherche, mais également sur sa fécondité pratique. La recherche-projet fournit un cadrage méthodologique général tributaire de la philosophie pratique et s'inspire notablement des principes de la recherche-action, de la théorisation ancrée et de l'ethnométhodologie (Findeli, 2004). À cet effet, une part importante des racines de cette méthode plonge dans le paradigme interprétativiste. Un bref sommaire des racines intellectuelles de ce paradigme est donc présenté. Selon Gephart (2004), les courants microsociologiques comme ceux de l'interactionnisme symbolique et de l'ethnométhodologie constituent les éléments théoriques majeurs du paradigme interprétativiste. Il est pertinent de souligner les caractéristiques communes de ce paradigme et du cadre théorique

de l'étude, car elles mettent clairement en évidence la cohésion interne qui unit le parti méthodologique au cadre théorique et à la problématique de recherche.

Dans le deuxième volet, étant donné la nature de notre question de recherche et la particularité de nos situations de terrain, les choix concernant la collecte et l'analyse des données sont explicités. Ces choix renvoient à une démarche globale de théorisation ancrée. Un calendrier sommaire de l'ensemble de la démarche est exposé au tableau 3–1 qui suit. Ce dernier présente les différents terrains étudiés, le nombre d'acteurs observés dans les différentes équipes de projet suivies ainsi que la période durant laquelle s'est déroulée l'immersion du chercheur dans ses terrains.

Tableau 3–1 Sommaire des terrains étudiés

Projets/immersions	**Projet 1**	**Projet 2**	**Projet 3**			
Noms des équipes	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3A	Équipe 3B	Équipe 3C	Équipe 3D
Secteurs d'activités	Architecture/ projet de construction	Design/ projet d'aménagement, design d'intérieur	Architecture / projet de construction			
Nombre d'acteurs	6-7	3-4	6-14	7-11	3-6	10-16
Période d'immersion	Automne 2005	Automne 2006	Hiver 2007-Automne 2008			

En résumé, le présent chapitre traite les aspects suivants :

- Les sources et les objectifs de la démarche par théorisation ancrée (3.2.1).
- La construction du cadre théorique et sa mise en relation avec l'interprétation des données (3.2.2).
- Le processus d'élaboration des catégories conceptuelles (3.2.3).
- Le processus d'échantillonnage théorique (3.2.4).
- Le processus de collecte des données par observation-participante (3.2.5).
- Les limites relatives à notre parti méthodologique (3.2.6).

3.1 La recherche-projet (*project grounded-research*) et le paradigme interprétativiste

Chez Findeli (2004), la recherche-projet se présente comme méthode de recherche pour les disciplines du projet. De manière générale, la recherche-projet favorise la théorisation située et « *exclut l'attitude trop strictement déductive* » (Findeli et Coste, 2007, p. 141.) Il s'agit, plus particulièrement, d'un type de recherche actif, situé et engagé dans un projet. Selon Findeli et Coste (2007, p.153), la recherche-projet conduit à des conclusions au « *triple plan de la théorie, de la pratique professionnelle et de l'enseignement.* » Elle s'applique à cet égard à distinguer le volet scientifique du volet pratique ou, si l'on préfère, le volet du projet de recherche du volet du projet technique. Cette insistance sur la cohabitation des volets théorique et pratique dans le projet de recherche conduit la recherche-projet à valoriser les principes de la recherche-action (Findeli et Coste, 2007; Coste et al., 2006; Findeli, 2004). Corrélativement, la recherche-projet favorise notablement l'implication du chercheur dans son terrain de recherche.

La différence majeure entre l'approche adoptée dans le cadre de la présente étude et celle préconisée par la recherche-projet se situe vraisemblablement à ce niveau. En effet, dans le cadre de l'étude le chercheur n'a pas réalisé une recherche-action. Ainsi, le volet « recherche appliquée » (projet d'innovation, projet technique, projet d'architecture, projet d'équipements publics, etc.) est moins prononcé que ce que l'on serait en droit d'attendre avec une démarche de recherche-action.

Le parti méthodologique de cette thèse met davantage l'accent sur le volet « recherche fondamentale » (c'est-à-dire ici le projet de thèse et la contribution théorique), mais insiste néanmoins fortement sur l'incidence réflexive ainsi que sur les éléments autopédagogiques propres à la conduite du projet de recherche. Enfin, bien que la recherche-projet favorise la recherche-action dans la conduite des projets de recherche, notons qu'elle indique également :

> … une volonté de se dégager des pesanteurs d'une orthodoxie méthodologique toujours possible, même dans ce domaine. Ainsi, on pourra accepter, par exemple, une participation du chercheur moins active dans son terrain d'observation que ne le préconise la recherche-action. (Findeli et Coste, 2007, p. 154.)

On note ainsi que la recherche-projet résulte « *d'une transposition aux disciplines du projet des principes de la recherche-action, mais aussi de la théorisation ancrée, de l'ethnométhodologie et de la phénoménologie.* » (Findeli et Coste, 2007, p.153.) Il revient alors au chercheur de préciser la variante retenue et justifier ce choix en fonction de la nature du phénomène investigué. Étant donné la problématique traitée dans le cadre de cette étude, il fut décidé de rattacher le parti méthodologique à la théorisation ancrée, à l'observation participante et, de manière plus générale, au paradigme que Thiétart (1999) qualifie d'interprétativiste[1].

Selon Thiétart (1999), une approche interprétative exige du chercheur d'illustrer les structures d'un phénomène en se basant sur les descriptions des situations dans lesquelles ce phénomène a lieu. Le but que se donnent ces enquêtes consiste à appréhender la nature de la réalité telle qu'elle est construite et comprise par ceux qui y sont engagés. Elles considèrent que la réalité résulte d'un processus expérientiel complexe de création de sens dans lequel les personnes sont les créateurs de leur environnement. Ainsi, la réalité sociale est considérée comme un processus émergent, un processus que l'on peut considérer comme une extension de la conscience humaine et de l'expérience subjective (Burrell et Morgan, 1979). Du point de vue du paradigme interprétativiste, le monde social se trouve crée par un travail intersubjectif de co-construction et de partage de sens[2].

De cette manière, l'expression subjective devient un objet saisissable non seulement par le producteur de cette expression, mais également par les autres hommes avec lesquels il partage ce quotidien (Berger et Luckmann, 1966, p.34). Dans les mots de Burrell et Morgan (1979), les chercheurs qui s'inscrivent dans ce paradigme d'enquête observent en fait des processus continus (*on-going processes*) afin de mieux comprend le comportement des individus ainsi que la nature spirituelle du monde social (*spiritual nature of the social world*). Berger et Luckmann (1966) ont notablement insisté sur la place fondamentale que prend le langage dans ces processus d'activités interdépendantes. En tant que système de signes et de symboles, le langage permet selon ces

---

[1] Voir également Gephart (2004) et Burrell et Morgan (1979).

[2] « It [le paradigme interprétatif] emphasises that the social world is no more than the subjective construction of individual human beings who, through the development and use of common language and the interactions of everyday life, may create and sustain a social world of intersubjectively shared meaning. » (Burrel et Morgan, 1979, p.260.)

auteurs d'indexer la subjectivité[1]. C'est notablement par le langage que l'objectification du quotidien –pour nous le projet, son organisation, sa conception, sa conduite, son processus de décision, etc.– peut être maintenu.

Bien que plusieurs agendas de recherche soient compatibles avec le paradigme interprétativiste, notre étude s'inspire plus particulièrement de la tradition microsociologique. On peut qualifier de microsociologie l'étude des liaisons sociales élémentaires (Lapassade, 1996). Cela concerne notamment l'étude des structures, des relations internes et des formes d'organisation des petits groupes sociaux comme la famille, le couple ou une équipe de travail. Pour Gephart (2004), les courants microsociologiques de l'interactionnisme symbolique et de l'ethnométhodologie constituent en fait les éléments théoriques majeurs du paradigme interprétativiste. Notre intention ici ne consiste pas à rattacher directement la présente étude à l'une ou l'autre de ces traditions, mais de reconnaître que la problématique de recherche au cœur de cette étude se reflète dans les éléments théoriques clés provenant des ces traditions.

En effet, la problématique de recherche ainsi que le cadre théorique qui l'a déployée portent une attention soutenue au langage, aux discours et aux interactions verbales; c'est-à-dire à des éléments typiques des approches microsociologiques. En fait, il est possible d'établir plusieurs rapprochements entre la présente étude et les traditions microsociologiques. En dehors du fait que le langage se présente en tant que médium à travers lequel les pratiques deviennent possibles et accessibles, on peut noter plusieurs éléments communs. Par exemple :

- La prise en compte des activités quotidiennes. Dans notre cas, les activités quotidiennes qui sont à la base des projets, de leur conduite et, plus précisément, les activités langagières qui donnent corps aux rencontres des équipes de projet.

[1] « A sign may be distinguished from other objectivations by its explicit intention to serve as an index of subjective meanings. […] The common objectivations of everyday life are maintained primarily by linguistic signification. Everyday life is, above all, life with and by means of the language I share with my fellowmen. An understanding of language is thus essential for any understanding of the reality of everyday life. » (Berger et Luckmann, 1966, p. 35-37.)

- La prise en compte des interactions entre les acteurs. En mettant celles-ci au centre de notre étude, on reconnaît que les conduites à projet se mènent rarement de manière individuelle. La dimension sociale des conduites à projet, bien illustrée par l'anthropologie du projet décrite par Boutinet (2005), implique nécessairement que ces conduites se réalisent à travers des échanges. Les activités quotidiennes caractéristiques des projets sont surtout faites de communications entre les acteurs et la construction du sens à lieu dans les interactions des uns avec les autres.

- La prise en compte de la liberté de l'acteur. L'acteur n'est pas entièrement déterminé par les normes sociales. À la base des approches microsociologiques existe une conception anthropologique –une anthropologie philosophique pour être plus précis– particulière des sujets étudiés. Faire le choix d'une méthode de recherche dans l'esprit propre à la microsociologie, c'est présupposer et proposer une certaine conception des acteurs. Ces derniers, s'ils n'agissent pas toujours de manière rationnelle, peuvent néanmoins s'expliquer, dire, conter ce qu'ils font ou tentent de faire et pourquoi ils le font. En d'autres termes, l'acteur n'est pas un idiot culturel (*cultural dope*), un être naïf qui appliquerait des modèles, des techniques ou des recettes de manière systématique, mécanique ou involontaire. Bien au contraire, on suppose que dans leurs interactions les acteurs donnent des raisons pertinentes et convaincantes qui démontrent leur compréhension des situations auxquelles ils participent –c'est là une illustration de la qualité réflexive des acteurs. Les activités quotidiennes ne sont donc pas totalement imposées et il y a de l'autonomie dans ce que les acteurs font. Ceci nous permet de revendiquer la cohérence anthropologique du cadrage de l'étude avec les microsociologies et, par le fait même, avec les méthodologies microsociologiques.

- La prise en compte de la complexité inhérente à la notion de sens. Ce sens, qui n'est pas imposé, est construit par ses acteurs en interactions. Ces dernières requièrent une forme d'analyse qui ne vise plus à décomposer ou à déconstruire, mais bien plutôt, dans l'esprit de la pensée de Morin (1981), à accompagner les processus complexes qu'il s'agit non pas d'expliquer, mais de comprendre (Ardoino, 1993).

Ces quelques éléments permettent de souligner la similarité de la tradition microsociologique avec le cadre théorique de notre étude et la question de recherche qui l'anime[1]. Les activités de management de projet prennent sens à travers le langage et le processus de construction de la réalité qui s'y relie. Les interactions verbales se posent en tant que repère empirique par lequel s'exposent les subjectivités des acteurs projet qui font et refont cette réalité –en déconstruisent et en reconstruisent le sens. Dans les sciences de la gestion, les enquêtes interprétatives ont investi le langage en le considérant comme un constituant intrinsèque des organisations et de la vie organisationnelle. Mentionnons par exemple les études de Gioia (1986) sur le développement et l'utilisation des symboles dans la vie organisationnelle et celles de Gephart (1993) et Gioia et Chittipeddi (1991) relatives aux activités de création de sens entourant l'émergence d'événements organisationnels particuliers. Le point de vue adopté par notre étude consiste à faire des interactions verbales entre les acteurs projet une base à partir de laquelle les pratiques associées aux conduites à projet peuvent être analysées. Cela revient à considérer les pratiques sous une perspective discursive. De la sorte, une étude portant sur les interactions verbales peut contribuer à améliorer notre compréhension de la pratique du management de projet. L'adoption de ce que nous pouvons appeler avec Lapassade (1996) une méthode microsociologique assure la cohésion générale de la thèse; cohésion par laquelle se trouvent unis le parti méthodologique, la problématique de recherche ainsi que le cadre théorique. Cette cohésion générale est résumée schématiquement par la figure 3–1 qui suit.

[1] À cet égard, notons que certains chercheurs apparentés aux approches dites de la situativité en design ont reconnu la parenté intellectuelle de l'ethnométhodologie. Voir Relieu et al. (2004).

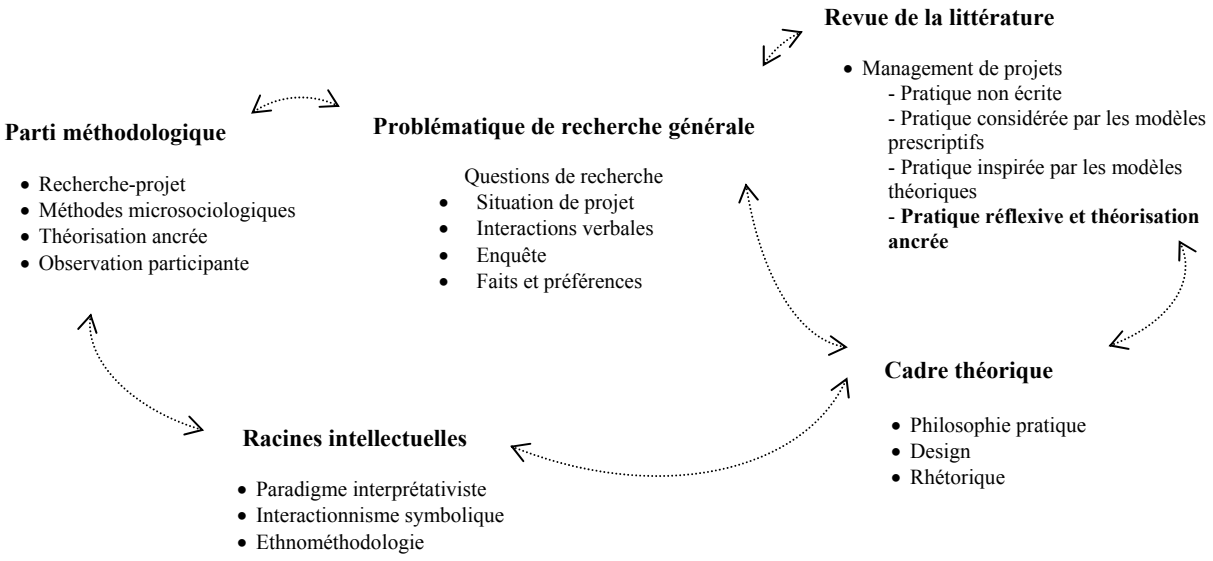


Figure 3–1 Cohérence du cadre théorique, de la problématique de recherche et du parti méthodologique

La démarche retenue ici renvoie à une démarche globale de théorisation ancrée qui, selon Lapassade (1994), a permis de fonder l'autonomie de l'ethnographie interactionniste. L'ethnographie comporte en fait à la fois une méthode, celle de l'observation participante (nous y reviendrons plus loin), et un travail d'interprétation des données recueillies sur le terrain (*fieldwork*). Ces deux éléments sont à la base d'une démarche de théorisation ancrée (McCall et Simmons, 1969). La partie interprétative renvoie à ce que Paillé et Mucchielli (2005) nomment l'analyse qualitative à l'aide des catégories conceptualisantes ou à ce que Glaser et Strauss (1967) nomment la méthode de comparaison constante (*constant comparative method of qualitative analysis*). Cette partie se caractérise par un processus continu d'interprétation des données et d'émergence des catégories conceptuelles. Il s'agit selon Suddaby (2006) d'un processus organique basé sur la capacité d'une catégorie particulière à exprimer la réalité observée. Elle se prête particulièrement bien aux efforts voués à la compréhension du processus de construction de sens caractéristique de l'expérience intersubjective (Suddaby, 2006; Gephart, 1999). Elle se présente également comme une méthode de recherche indiquée pour le paradigme interprétativiste (Gephart, 1999). En management, elle est identifiée par Langley (1999) comme stratégie d'analyse de choix pour les études intéressées à comprendre les processus se déployant au niveau microscopique des organisations.

3.2 Analyse des données par catégories conceptualisantes : une démarche de théorisation ancrée

Selon Suddaby (2006), la théorisation ancrée s'inspire d'une part du pragmatisme américain de Charles Saunders Peirce (1863-1931) ainsi que des travaux de l'interactionnisme symbolique. Du pragmatisme, la théorisation ancrée retient l'idée centrale de s'appuyer sur la réalité –de s'y ancrer ou de s'y enraciner– et la nécessité d'observer *in situ* les phénomènes à l'étude afin d'en comprendre les changements, leur nature processuelle et leur complexité intrinsèque (Laperrière, 1997, p.311). D'autre part, dans la mesure où la théorisation ancrée favorise jusqu'à un certain point la mise entre parenthèses des notions préexistantes concernant un phénomène particulier, elle s'inspire également de la phénoménologie (Laperrière, 1997). La théorisation ancrée se présente comme une méthode d'interprétation constante qui suggère une théorie, c'est-à-dire qu'elle aide un chercheur à générer une théorie intégrée, cohérente, plausible et fidèle aux données (Glaser et Strauss, 1967, p.103).

Cette démarche s'inscrit en opposition avec les approches hypothético-déductives (Glaser et Strauss, 1967) et, comme le propose l'ethnométhodologie, elle préconise l'abandon de la construction d'une hypothèse avant l'entrée du chercheur sur le terrain (Coulon, 1995). Elle se présente comme une approche inductive dans laquelle l'immersion du chercheur dans son terrain (*fieldwork*) fonde le point de départ d'un effort de construction théorique (Guillemette, 2006). Théoriser, dans les termes de Paillé (1994, p.149) signifie ici « *dégager le sens d'un événement… lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation … [et] renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière.* » Cette théorisation, concernant un phénomène particulier, ne cherche pas la présentation de longues descriptions détaillées caractéristiques par exemple de l'ethnographie. Ce qui est visé, c'est moins la description d'un phénomène que l'élaboration d'une théorie pertinente construite à partir de celui-ci. Comme le note Laperrière (1997, p. 309),

> [l]a théorisation ancrée vise d'abord l'élaboration d'une théorie, certes enracinée dans la réalité empirique, mais n'en constituant pas une description; les cas empiriquement observés n'y sont pas considérés pour eux-mêmes, mais comme des instances du phénomène social observé.

L'idée inhérente à la théorisation ancrée consiste en effet à pousser l'objet de recherche au-delà d'une première analyse descriptive (Paillé, 1994). Elle est à la fois un processus de questionnement et un acte de conceptualisation (Paillé, 1994). Le chercheur qui observe « *est analyste et l'analyste est chercheur, tentant de toujours mieux comprendre, cerner, expliciter, théoriser le phénomène faisant l'objet de son étude… »* (Paillé, 1994, p. 152). L'essence de cette approche relève en fait de l'idée conceptuelle[1] qui exige de l'analyste qu'il prenne en considération l'ensemble des ses données d'observation[2]. L'idée conceptuelle doit être pour ainsi dire ajustée aux données du terrain et le principe de circularité dialectique entre l'analyse et la collecte des données doit permettre une sorte d'ajustement constant[3]. Cette approche est à cet égard une démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène. Elle s'opère dans des allers-retours entre les efforts de conceptualisation et les immersions dans le terrain.

3.2.1 La construction du cadre théorique et son apport à l'interprétation des données

La présence ou l'absence d'un cadre théorique précédant l'intégration du chercheur à son terrain est une question largement débattue (Suddaby, 2006) et dont la complexité est reconnue par les auteurs de la méthode[4]. Selon Suddaby (2006), la mise entre parenthèses ne doit pas constituer une excuse pour ignorer la littérature d'un domaine. De cette manière, l'effort de théorisation n'exige pas du chercheur qu'il fasse *tabula rasa*. Bien que l'activité de théorisation doive s'exercer à partir des données du terrain, le chercheur doit avoir à l'esprit un certain cadre. Ce cadre aide non seulement à percevoir dans les données les éléments les plus pertinents, mais également à extraire de ces données les catégories les plus signifiantes[5]. En même temps, le

---

[1] « Grounded theory is ideational. […] The conceptual idea is its essence. » (Glaser, 1978, p.7.)
[2] « The hard thought necessary to generate good ideas requires that the analyst treat "all the data" at some level. Whether his material is research data, others ideas on it or the literature, it is to be compared to the ongoing data and memos for the purpose of generating the best fitting and working idea. » (Glaser, 1978, p.8.)
[3] « By fit we meant that the categories of the theory must fit the data. Data should not be forced or selected to fit pre-conceived or pre-existant categories or discarded in favor of keeping an extant theory intact. » (Glaser, 1978, p.4.)
[4] « The question continually arises as to what is the "proper" pacing of reading the literature with the grounded theory process. » (Glaser, 1978, p.31.)
[5] « Of course, the researcher does not approach reality as a tabula rasa. He must have a perspective that will help him see relevant data and abstract significant categories from his scrutiny of the data. » (Glaser et Strauss, 1967, p.3.)

chercheur doit porter attention afin de ne pas « forcer » les données dans un cadre théorique préétabli qui viendrait pour ainsi dire contaminer les données[1] (Guillemette, 2006; Suddaby, 2006; Glaser, 1978).

Dans la mesure du possible, Glaser (1978) recommande en fait au chercheur de retarder l'étude et l'analyse de la littérature. Plus précisément, Glaser (1978) recommande de suspendre la lecture des écrits du champ de recherche auquel on se rapporte[2]. De la sorte, l'ancrage au terrain et l'analyse des données permettent de découvrir et de stabiliser un premier cadrage directement basé sur les données. Le chercheur doit alors, comme le souligne Guillemette (2006), rester ouvert face à ce qui émerge des données de terrain et favoriser l'innovation théorique. Selon Suddaby (2006), une manière d'éviter la contamination consiste à développer un cadre théorique suffisamment diversifié[3]. Une autre manière consiste à opérer la construction de ce cadre dans une dialectique avec le terrain et l'analyse des données. Pour le dire autrement, les données et ce que le chercheur y trouve par ses analyses donnent une base empirique à partir de laquelle peuvent s'effectuer le choix des lectures et des cadres d'analyse les plus pertinents à l'étude de l'objet. De la sorte, on peut dire que la construction du cadre théorique est elle aussi ancrée[4]. Dans le cas de la présente étude, ce cadre s'est rapporté au management de projet, mais aussi, comme on l'a vu, au design, à la philosophie pratique et à la rhétorique. Mais ce cadre interprétatif ne s'est pas construit préalablement au travail de terrain. Il s'est construit tout au long du processus de collecte et d'analyse des données. Ainsi, lors de la première immersion sur le terrain, ce sont essentiellement les acquis d'un projet de recherche antérieurs et, plus spécifiquement, un intérêt général pour les questions relatives aux communications et aux interactions entre les acteurs de projet qui ont accompagné le chercheur. Les cadres propres au

---

[1] « The concern is brought out by the dictum to not contaminate one's effort to generate concepts form the data with preconceived concepts that may not really fit, work or be relevant, but appear so momentarily. The danger is, of course, to force the data in the wrong direction if one is too imbued with concepts form the literature. » (Glaser, 1978, p.31.)

[2] « It is vital to read, but in substantive field different from the research. This, maximizes the avoidance of pre-empting, preconceived concepts which may easily detract from the input and drugless trip. » (Glaser, 1978, p.31.)

[3] « One [way] is to avoid research that adheres too closely to a single substantive area and, instead, draw from the several substantive areas that are frequently reflected in a given daily reality. Stephen Barley's (1986, 1990) research on technology and structuring, for example, succeeds because it draws from (at least) two areas of substantive research –technological change and structuration theory– that are both often germane in the same research contexts. » (Suddaby, 2006, p.635.)

[4] Ce que l'on pourrait traduire par *grounded framework*.

management de projet, au design, à la philosophie pratique et à la rhétorique (qui sont les principales références théoriques de la thèse) se sont ajoutés au fil des séjours du chercheur dans ses terrains d'observation. C'est dans les allers-retours constants entre les terrains et l'analyse des données que la construction du cadre théorique s'est profilée et que l'objet de recherche s'est précisé.

Le contexte particulier de l'étude peut se présenter schématiquement par la figure 3–2 qui suit. Celle-ci illustre l'intégration rapide du chercheur au contexte de la pratique. À ce moment, le chercheur n'apportait ni question de recherche ni cadre théorique. On note que plus le temps du projet de recherche avance, plus le cadre théorique se précise et plus l'exercice de théorisation influence le chercheur. De la sorte, si le chercheur débute son immersion avec un grand degré de liberté face au choix de ses références théoriques, ce degré diminue par les contacts avec le terrain ainsi que par l'effort de théorisation qui en découle.

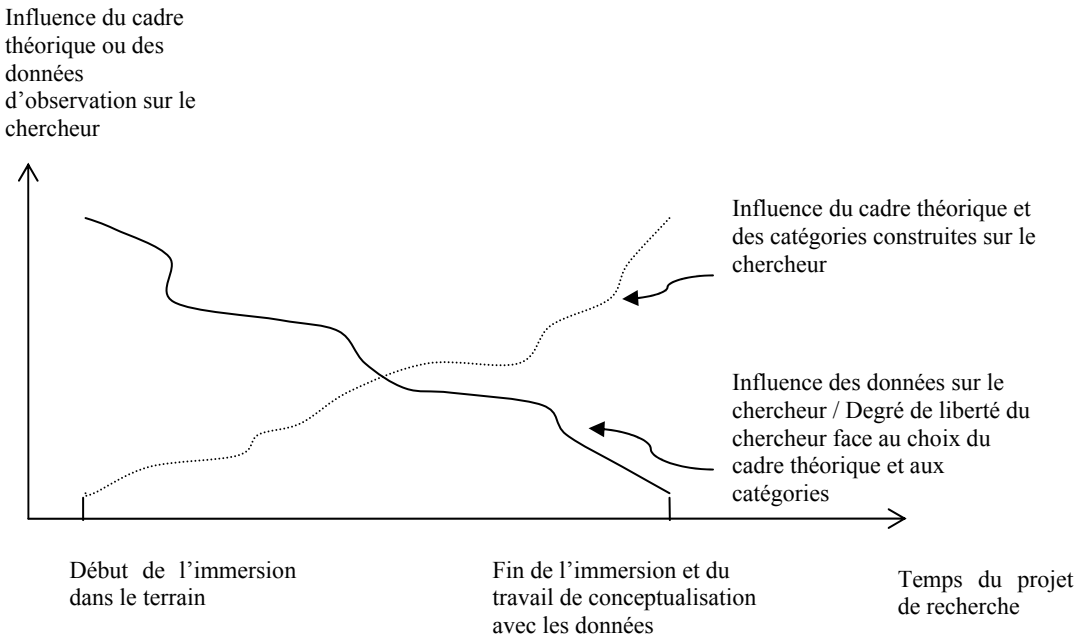


Figure 3–2 Évolution de l'influence du cadre théorique et des données dans le travail du chercheur

Au final, une recherche interprétative se retrouve sur un continuum balisé entre deux pôles distincts. Soit un premier pôle où la recherche utilise des catégories déjà constituées par une analyse a priori ou des leviers théoriques forts qui conditionnent l'ensemble de l'approche des données (Paillé et Mucchielli, 2005). Soit un second pôle dans lequel, à l'opposé, aucune construction théorique n'habiterait le chercheur qui s'immerge dans un terrain; il faut alors éviter de traiter les données directement à partir de catégories préexistantes et « écouter » les données (Guillemette, 2006). Paillé et Mucchielli (2005, p.156) avancent ainsi qu'il

> … y a des processus d'analyse qui sont naturellement plus constructivistes et donc plus « ouverts » à la création des catégories, tandis que d'autres le sont moins, étant plutôt « clos », ou, si l'on veut, imposant une sorte de « clôture de l'interprétation », c'est-à-dire ne permettant pas des émergences d'interprétations mais ramenant les analyses à des éléments plus ou moins préétablis par des modèles théoriques sous-jacents.

Alors que dans un cas un long travail d'analyse, d'identification et de sélection des catégories doit être opéré en amont, dans l'autre le travail réside plutôt en aval c'est-à-dire au niveau de l'analyse des données d'enquête (Paillé et Mucchielli, 2005). Il y a donc dans le mouvement allant du premier au second pôle une sorte de montée en complexité concernant les analyses puisqu'au niveau du premier pôle peu de place subsiste pour l'innovation théorique (Paillé et Mucchielli, 2005). Pour notre part, notre démarche semble pouvoir s'inscrire quelque part entre ces deux pôles. Le processus d'analyse qualitative s'est déroulé dans un mouvement dynamique où la formalisation des catégories et le déploiement du cadre théorique se sont intensifiés mutuellement. En partant des données et en entamant les premières analyses, des repères pour la formalisation de notre cadre théorique ont émergé. La construction de ce cadre a, à son tour, précisé les éléments d'observations. La construction du cadre s'est ainsi profilée au fil des rencontres avec les équipes et ce qui a été observé l'a été à la lumière de ce profilage théorique. En favorisant l'intégration tôt au milieu de la pratique et en réalisant un prototype exploratoire de recherche[1], on a favorisé la co-construction du cadre théorique et de l'objet de recherche sur la base d'un travail empirique.

[1] Ce prototype a fait l'objet d'une communication scientifique. Voir Lalonde et al. (2007).

3.2.2 L'élaboration des catégories conceptuelles

Nous avons vu que l'objectif de la théorisation ancrée renvoie à la formalisation d'un ensemble de catégories conceptuelles. Les concepts à la base de ces catégories relèvent de la représentation des faits observés. Le concept est ce à quoi renvoie un fait[1]. En construisant la théorie, le chercheur génère donc des catégories conceptuelles ainsi que leurs propriétés. Les faits empiriques, desquels le chercheur induira le concept, permettent d'illustrer celui-ci (Glaser et Strauss, 1967). Ainsi, les faits n'ont pas à être parfaitement décrits, car l'enjeu ne consiste pas à les caractériser précisément (Laperrière, 1997). Il s'agit plutôt de découvrir des concepts pertinents et pouvant former des entités représentatives adéquates[2]. La catégorisation, dans les termes de Paillé (1994, p.159), consiste « *à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de manière plus riche et plus englobante les phénomènes, les événements qui se dégagent des données*. » La construction des catégories est ainsi l'exercice clé dans une approche par théorisation ancrée.

Tout au long de l'analyse, les catégories subissent des modifications et des itérations. Ces modifications sont tributaires non seulement des données observées, mais également de la construction du cadre théorique qui accompagne les allers-retours au terrain. Ainsi, « *une théorie ancrée est construite et validée simultanément par la comparaison constante entre la réalité observée et l'analyse en émergence*. » (Paillé, 1994, p.150.) Les analyses se peaufinent par la mise en place de comparaisons constantes des données entre elles. Lentement, cette comparaison permet de préciser les catégories, d'éliminer celles qui ne supportent pas la confrontation à des faits nouveaux ou celles qui représentent moins adéquatement ces faits. Il ne faut pas oublier que l'objectif du concept est d'illustrer ou de traduire de manière concise et marquante un ensemble de faits constitutifs d'un phénomène.

---

[1] « A concept may be generated from one fact, which then becomes merely one of a universe of many possible diverse indicators for, and data on, the concept. » (Glaser et Strauss, 1967, p.23.)

[2] « The evidence may not necessarily be accurate beyond a doubt (nor is it even in studies concerned only with accuracy), but the concept is undoubtedly a relevant theoretical abstraction about what is going on in the area studied. Furthermore, the concept itself will not change, while even the most accurate facts change. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 23.)

Les auteurs décrivent de différentes manières le processus de théorisation. Par exemple, alors que Paillé (1994) le détaille en 6 étapes distinctes (codification, catégorisation, mise en relation, intégration, modélisation, théorisation), Laperrière le résume en trois (codification ouverte, établissement des relations entre les catégories, codification sélective). Pour leur part, Glaser et Strauss (1967) et Glaser (1969) décrivent la méthode de comparaison constante en quatre stades distincts[1]. Nous rapportons notre propre démarche davantage au modèle de Glaser et Stauss (1967), mais prêtons attention aux descriptions du processus offertes par Paillé (1994), Laperrière (1997) et Paillé et Mucchielli (2005)[2]. Bien que les différents stades se succèdent, ils sont susceptibles de demeurer actifs durant tout le processus d'analyse[3].

3.2.2.1 Le premier stade et l'enjeu de la sensibilité théorique

Dans le premier stade, le chercheur effectue la comparaison de faits susceptibles de constituer une catégorie. En codant un fait, le chercheur s'efforce de le comparer avec les faits précédents. C'est par ce travail de comparaison constante que le chercheur fait tranquillement émerger la constitution des catégories. À ce stade, le « *chercheur se demande à quels concepts peuvent correspondre les incidents observés, un même incident pouvant être rapporté à plusieurs concepts.* » (Laperrière, 1997, p. 317–318). Dans notre cas, ce stade a permis de générer de multiples concepts. Il a été engagé dans le premier terrain d'observation, duquel peu de concepts ont finalement été conservés. L'approfondissement du cadre théorique ainsi que l'engagement du chercheur dans un second terrain ont permis d'une part de resserrer les analyses et d'entamer la révision des concepts et, d'autre part, d'aiguiser ce que Glaser et Strauss (1967) nomment la sensibilité théorique (*theoritical sensitivity*). Cette sensibilité théorique joue un rôle important dans la génération d'une théorie puisque c'est par celle-ci que l'analyste parvient à faire émerger

---

[1] « The constant comparative method can be described in four stages: (1) comparing incidents applicable to each category, (2) integrating categories and their properties, (3) defining the theory, and (4) writing the theory. » (Glaser, 1969, p. 220.)

[2] Dans tous les cas, le processus se présente dans la perspective d'une evolution iterative, circulaire et non-linéaire.

[3] « Although this method is a continuous growth process—each stage after a time transforms itself into the next—previous stages remain in operation throughout the analysis and provide continuous development to the following stage until the analysis is terminated. » (Glaser, 1969, p.220.)

les concepts. Comme le note Laperrière (1997, p. 318), « *[c]es concepts peuvent lui être suggérés aussi bien par sa propre expérience et ses connaissances générales que par la littérature scientifique existante, dans son champ aussi bien que dans d'autres champs.* » Selon Glaser et Strauss (1967) la sensibilité théorique est un lent et long processus, en continuel développement et donc jamais achevé. Elle se trouve pour ainsi dire dans le chercheur, elle est tributaire de sa personnalité et de son tempérament. C'est par l'entremise de cette sensibilité que le chercheur arrive non seulement à avoir des intuitions théoriques (*theoritical insight*), mais également à articuler ces intuitions dans un tout cohérent[1].

Dans le cadre de cette thèse, la sensibilité théorique du chercheur s'est lentement développée. À la base de la modélisation théorique, se trouvent d'une part la capacité du chercheur à mettre en oeuvre des éléments de théorisation à partir des données et, d'autre part, sa préoccupation à garder vivant le cadre théorique qu'il forgeait parallèlement afin de s'en servir pour comprendre et interpréter les situations observées. À titre d'exemple, l'utilisation des modèles de Bos (2004) et Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000) a certes permis d'aiguiser la lecture et la codification du corpus de données. Cependant, ces données ont à leur tour suggéré une théorie distincte représentée à partir de la mise en évidence de différentes logiques d'action (chapitre 5). En demeurant ancrées aux données, ces logiques distinctes cherchent à expliciter davantage le phénomène d'enquête entre les acteurs. Elles ont permis de resserrer l'effort de théorisation et d'en augmenter la cohérence interne. Comme Glaser et Strauss (1967) l'indiquent, les intuitions peuvent très bien découler d'expériences personnelles, mais également d'observations et de théories déjà existantes[2]. L'approfondissement du cadre théorique s'étant poursuivi, les catégories développées par le modèle des mondes de Boltanski et Thévenot (1991) sont venues éclairer certaines intuitions du chercheur. Cependant, certaines logiques d'action se sont en fait montrées récalcitrantes à leur inscription dans l'un ou l'autre des mondes identifiés par Boltanski et Thévenot (1991). Ceci dit, toujours en accord avec l'esprit de la théorisation ancrée, les

---

[1] « First, it [la sensibilité théorique] involves his personal and temperamental bent. Second, it involves the sociologist's ability to have theoretical insight into his area of research, combined with an ability to make something of his insights. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 46.)

[2] « … they [the insights] can be derived directly from theory (one's own or someone else's) or occur without theory; and they can strike the observer while he is watching himself react as well as when he is observing others in action. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 251.)

différentes logiques d'action générées n'invalident en rien les catégories mises en évidence par Boltanski et Thévenot (1991). Notre travail repositionne et étend à sa manière le modèle des mondes[1]. Au final, la sensibilité théorique du chercheur apparaît dans la dialectique entre d'une part le couple observation-analyse et, d'autre part, la constitution du cadre théorique. Cette sensibilité théorique du chercheur dépasse évidemment le seuil de ce premier stade du processus et s'étend à l'ensemble de la démarche de théorisation ancrée.

3.2.2.2 Le second stade et la rédaction des notes théoriques (*theoretical memos*)

Ceci nous conduit au second stade décrit par Glaser (1969) dans lequel le type d'analyse qu'opère le chercheur se modifie. En effet, au second stade, l'objectif n'est plus de comparer des faits entre eux, mais de commencer un travail de comparaison des faits avec les propriétés des catégories[2]. C'est à ce stade que les catégories commencent vraiment à se préciser et que le chercheur intègre les différentes propriétés relatives à chaque catégorie.

La rédaction de ce que Glaser et Strauss (1967) nomment les notes théoriques est particulièrement importante ici. Les notes sont des commentaires que le chercheur rédige au fil de son analyse afin d'emmagasiner ses idées[3]. Le but consiste non seulement à enregistrer les idées, mais aussi à permettre au chercheur de s'en libérer d'une manière ou d'une autre[4] (note écrite, dessin, schéma, etc.). Leur rédaction débute en fait au stade précédant lorsque le chercheur élève les données à un niveau conceptuel (Glaser, 1978). Par la suite, au second stade, c'est par l'entremise de ces notes que le travail d'intégration va lentement s'opérationnaliser. Les notes permettent de développer les propriétés de chaque catégorie et de générer des hypothèses

---

[1] « It [la théorie générée] may shed new perspectives and understanding on other theories and highlight their process. Other theories are neither proved or disproved, they are placed, extended, and broadened. Comparisons with extant theories require generating analyses just as comparisons new data and emergent fit concepts. » (Glaser, 1978, p. 38.)

[2] « But as the coding continues the constant comparative units change from comparison of incident with incident to incident with properties to the categories which resulted from initial comparison of incidents. » (Glaser, 1969, p.222.)

[3] « Memos are the theorizing write-up of ideas about codes and their relationships as they strike the analyst while coding. […] Thus, the only way to store idea is in memo writing. » (Glaser, 1978, p.83.)

[4] « The point of memo is to record ideas, get them out, and the analyst should do so in any kind of language […] The idea is the thing. » (Glaser, 1978, p. 85.)

concernant les connexions entre les catégories et leurs propriétés respectives. C'est également par la rédaction des notes que le chercheur va poursuivre, au stade suivant, son travail d'intégration en rassemblant et en regroupant les catégories[1]. Ainsi, la note théorique est un outil particulièrement important puisque c'est par celle-ci que le chercheur réalise son travail d'abstraction, des données aux concepts puis des concepts à la théorie[2].

Dans le cadre de cette étude, les notes ont joué un rôle tout au long du processus de codification et d'analyse. D'abord dans l'analyse des séances vidéo réalisées dans le cadre de la seconde immersion au terrain, puis dans l'analyse des notes d'observation relatives au troisième et dernier ancrage empirique. Dans ce dernier cas, les notes ont été consignées en marge des notes d'observations. Elles ont joué un rôle actif dans la remise en question de certains éléments issus du cadre théorique et ont permis les ajustements nécessaires à l'ancrage adéquat de la théorie avec les données. Elles ont également guidé la construction du cadre théorique et ont permis au chercheur d'agir de manière critique à l'égard du choix des concepts et des noms donnés aux différentes catégories. Ce sont ces notes qui sont à l'origine de l'identification de la caractéristique de la perméabilité entre les différentes formes de logiques d'action identifiées (chapitre 5).

3.2.2.3 Le troisième stade et l'enjeu de la saturation théorique

Le troisième stade consiste en un effort de délimitation de la théorisation. C'est ce que Glaser (1967) nomme la réduction (*reduction*). Par réduction, il faut essentiellement comprendre l'exercice consistant à limiter le nombre de concepts utilisés. Cet exercice découle de la découverte de similitudes entre les catégories et rend possible la délimitation de la terminologie

[1] « … (2) It [the memo] develops the properties of each category which begins to define it operationally. (3) It presents hypotheses about connections between categories and/or their properties. (4) It begins to integrate these connections with clusters of other categories to generate the theory. » (Glaser, 1978, p. 84.)

[2] « Thus the successive raising of the description through conceptual abstraction to categories and then theory is explicitly developed in memos. » (Glaser, 1978, p.84.)

nécessaire afin de rédiger la théorie[1]. De cette manière, l'analyste délimite également la liste de catégories proposées pour la codification. À ce stade, les modifications majeures se font rares. Le codage est de plus en plus ciblé et l'analyste travaille avec un modèle relativement fermé. Glaser (1969) parle alors de l'engagement de l'analyste face à son modèle théorique[2].

Ce que Glaser (1969) et Glaser et Strauss (1967) nomment la saturation théorique (*theoritical saturation*) intervient également afin de délimiter la théorie. En effet, après avoir rapporté certains faits à une catégorie commune, il devient de plus en plus facile de voir si un nouveau fait permet ou non de faire émerger de nouvelles considérations entourant une catégorie (Glaser, 1969; Glaser et Strauss, 1967)[3]. Comme le souligne Paillé (1994), « *plus un phénomène est récurrent, plus la catégorie qui le représente peut être considérée comme fiable* ». En ce sens, en observant un nombre grandissant de faits supportant une catégorie, l'analyste devient empiriquement confiant (*empirically confident*) quant à la saturation de la catégorie (Glaser et Strauss, 1967). La saturation, c'est :

> … le fait que le phénomène auquel correspond la catégorie est à ce point bien documenté que l'analyse ou les nouvelles entrevues n'y ajoutent rien qui puisse le remettre en question, comme l'ajout de sel ne modifierait plus la salinité d'une solution saturée. (Paillé, 1994, p.166.)

Dans la mesure où le chercheur avait le sentiment qu'une catégorie se trouvait convenablement dépeinte par les faits collectés et que les catégories pouvaient non seulement interagir entre elles de manière cohérente, mais également être supportées par le cadre théorique, la saturation était jugée atteinte. En ce sens, nous adoptons la lecture plus postmoderne de Paillé (1994) sur le principe de saturation théorique, principe selon lequel il ne faut pas faire de la saturation théorique une obsession (Paillé, 1994). Plus simplement, « *[d]ans une optique postmoderne, nous dirons qu'il s'agit de juger du moment où l'analyse sera fiable au point que le chercheur*

---

[1] « By reduction I mean that a higher level, smaller set of concepts, based on discovering underlying uniformities in the original set of categories or their properties, might occur to the analyst by which to write the theory, hence, delimiting its terminology and text. » (Glaser, 1969, p.222.)

[2] « As the theory grows, reduces, and increasingly works better in ordering a mass of qualitative data, the analyst becomes committed to it. This commitment now allows him to delimit the original list of categories for coding according to the boundaries of his theory. In turn, his consideration, coding, and analyzing of incidents become more select and focused. » (Glaser, 1969, p. 223.)

[3] « After one has coded incidents for the same category a number of times, it becomes a quick operation to see whether or not the next applicable incident points to a new aspect of the category. » (Glaser, 1969, p. 223.)

acceptera d'en répondre devant le lecteur éventuel. » (Paillé, 1994, p.167). Ainsi, la saturation théorique des cinq logiques d'action documentées à partir des interactions entre les acteurs s'est établie à des degrés différents. Si la catégorie de la régularité dans les conduites présente une très forte densité empirique, la densité propre au principe de la personne l'est moins. « *Pour une catégorie forte, conceptuellement dense, on trouve plusieurs catégories plus « ordinaires », moins denses*. » (Paillé et Mucchielli, 2005, p. 165). Ainsi considérons-nous, toujours en accord avec la lecture offerte par Paillé (1994), que la saturation n'est pas le seul critère de validité d'une catégorie. Le cas des conduites guidées par une logique relative aux personnes et leur respect donne au modèle une cohésion théorique plus forte tout en maintenant un meilleur dynamisme interne. Ainsi,

> … ce n'est pas uniquement la récurrence d'une catégorie ou d'un phénomène qui en indique la solidité théorique, mais aussi sa pertinence par rapport aux autres catégories, la pertinence de son insertion dans la dynamique d'ensemble de la théorisation, etc. (Paillé, 1994, p. 167.)

3.2.2.4 Le quatrième stade : la modélisation et l'écriture de la théorie

Enfin, le quatrième stade de la méthode par comparaison constante consiste à entamer la formalisation en tant que telle de la théorie. Selon Glaser (1969), l'analyste utilise alors l'ensemble de ses notes théoriques qu'il résume afin de présenter les catégories ainsi que les liens qui les unissent les unes aux autres. Cette synthèse est difficile, car elle doit présenter un fin dosage entre la quantité de données et les idées qui doivent être traduites[1]. Dans notre cas, cette synthèse se présente par l'entremise de la troisième étude et du chapitre supplémentaire relatif au traitement des données. Ces deux éléments présentés séparément s'unissent en fait dans une seule et unique modélisation qui rend compte à la fois du processus d'enquête et du contenu de ce processus dans lequel les acteurs se trouvent engagés. Les données sont synthétisées de manière à ne pas alourdir la lecture du document. Nous avons favorisé l'utilisation de table de données d'une part, mais également la réalisation d'une modélisation capable d'agir en tant que support visuel à notre effort de théorisation. La modélisation, qui est le cinquième stade de l'analyse dans

[1] « Thus qualitative analysts will usually present only enough material to facilitate comprehension, which is typically not enough data to use in evaluating all suggestions. » (Glaser, 1967, p.225.)

le modèle de Paillé (1994), « *consiste à reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement, un système, etc.* » (Paillé, 1994, p. 174.) LeMoigne (1999, p.5) définit la modélisation comme un acte de construction intentionnel de « *modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe.* » Cette définition s'inscrit bien dans la perspective pragmatiste qu'adopte cette thèse. En effet, le modèle doit apparaître de manière suffisamment compacte de sorte qu'il puisse être facilement convoqué par les acteurs et ainsi jouer son rôle d'outil de pensée. Cette caractéristique de la modélisation est soulevée par les études propres aux articles II et III.

3.2.3 L'échantillonnage théorique

L'échantillonnage théorique (*theoritical sampling*) est une opération par laquelle le chercheur vise à « *renforcer progressivement la théorie émergente*. » (Paillé, 1994, p.177.) Le principe est relativement simple, il consiste à « *échantillonner les diverses manifestations d'un phénomène (représenté par une catégorie, un modèle ou une théorie en émergence)*. » (Paillé, 1994, p.178.) Ainsi, les situations d'observation sont choisies selon leur pertinence pour la construction des catégories conceptuelles (Laperrière, 1997, p.321). Les situations observées ne sont donc pas déterminées à l'avance. L'échantillon se construit pas à pas. « *Il s'agit d'une approche à la fois flexible et disciplinée, l'échantillonnage devant assurer cohérence, variation, précision et exhaustivité à la théorie*. » (Laperrière, 1997, p.322.) Le choix des situations observées repose sur le jugement du chercheur et se réalise en relation étroite avec le traitement des données.

Dans notre cas, il a été décidé de cibler les rencontres entre les acteurs projet et, plus particulièrement, ce que Kerbrat-Orecchioni (2005) nomme le discours-en-interaction. Dans les rencontres, les acteurs provenant d'horizons professionnels distincts s'engagent en fait dans des interactions face à face et enquêtent les situations de projet de manière à les définir, à les comprendre et à trouver des voies possibles pour l'action. Comme le soulignent Jarzabkowski et al. (2007), les rencontres entres les acteurs donnent lieu à des discussions où sont traités de multiples façons des sujets différents. Il y a donc dans le discours une fenêtre sur la pratique puisque dans leurs échanges les acteurs parlent effectivement de ce qu'ils font ou de ce qu'ils

veulent faire. Le discours présente pour ainsi dire une certaine sémantique de l'action. Selon Phillips et Hardy (2002), les contenus discursifs qui émergent des interactions et des activités normales d'échanges entre les praticiens forment une source de données privilégiées. La stratégie d'échantillonnage consiste ainsi à participer, en tant qu'observateur, aux rencontres des équipes projet. Comment le notent Meyer et al. (2005), ces réunions permettent au chercheur de constater comment les acteurs interagissent et quels contenus discursifs circulent dans leurs interactions. Ce sont ces contenus discursifs que l'on souhaite observer et étudier.

L'objectif inhérent à la participation du chercheur aux rencontres d'équipes est de faire progresser la théorisation, c'est-à-dire provoquer l'émergence des catégories conceptuelles. Comme le note Merleau-Ponty (1975), l'objectif est alors de provoquer la multiplication des variations effectives, c'est-à-dire de collecter des faits, des événements ou des cas dans lesquels se trouve à l'oeuvre un phénomène. C'est bien à partir des variations des faits qu'une lecture de l'invariant[1] de la pratique ou de l'acte de management projet peut émerger. Autrement dit, c'est par la multiplicité des faits que peut être réalisée une lecture de la structure essentielle caractérisant un phénomène et que peuvent émerger les catégories conceptuelles. À cet égard, la logique caractérisant notre démarche est phénoménologique. En approchant différents actes – c'est-à-dire en observant un certain nombre d'interactions verbales– des faits sont collectés et un corpus d'analyse se forme. La théorisation ancrée inscrit cette collecte en relation avec les efforts d'analyse et de codification des données; c'est-à-dire que cette analyse doit guider la sélection des terrains et ce qui, dans un terrain, sera observé[2]. De cette manière, c'est l'entrée du chercheur dans un terrain et le travail d'analyse conjoint qui vont contrôler le processus de collecte de données.

Malgré tout, une certaine rigueur dans le choix des terrains doit être de mise et ceux-ci doivent être cohérents avec le contexte de l'étude. Dans notre cas, les terrains ont été sélectionnés sur la base de critères répondant aux caractéristiques de la situation de projet telle que décrite par

---

[1] Certains phénoménologues parlent d'« essence ». Voir par exemple Moustaka (1994).

[2] « Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order to develop his theory as it emerges. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 45.)

Midler (1996). Ainsi, l'élément central des terrains abordés relevait de la présence d'équipes de projet, c'est-à-dire des équipes engagées :

- (1) dans une temporalité historiquement située, balisée entre un début et une fin,
- (2) dans un contexte où des logiques hétérogènes, multiples et spécialisées doivent négocier et interagir,
- (3) dans un effort unique et singulier,
- (4) dans un espace ouvert et fluctuant où les finalités sont changeantes.

Les groupes suivis sont ainsi des équipes de projet multidisciplinaires composées d'une plus ou moins grande variété professionnelle. Parmi les équipes investiguées, on note la présence de managers, d'ingénieurs (génie informatique, électrique, du bâtiment, mécanique, etc.), de designers, d'architectes, d'avocats et de consultants spécialisés (environnement, processus d'affaires, marketing, etc.). Les terrains d'observation retenus devaient fournir des accès aux données de première qualité. Dans tous les cas, les équipes rencontrées avaient à leur charge aussi bien les décisions stratégiques que celles relatives aux dimensions managériales, techniques ou conceptuelles des projets. Au final, il s'agissait d'intégrer les zones indéterminées de la pratique dans lesquelles plusieurs professionnels et praticiens interagissent et ainsi observer ce que Schön (1988) a nommé la situation de design (*design-like situation*).

Au départ, la sélection des données a été peu sélective et, comme le note Laperrière (1997), le chercheur en a profité pour faire des découvertes fortuites. Au moment de l'immersion dans le premier terrain, les contours du phénomène qui allait être investigué étaient encore flous. Cette première étape peut sembler coûteuse en termes de temps, mais a posteriori celle-ci s'est avérée salutaire. Elle a été non seulement l'occasion pour le chercheur de s'initier à la recherche et à l'immersion dans les milieux professionnels, mais également à la méthode d'observation participante. Durant cette première immersion, le chercheur a ainsi pu vivre l'expérience de la recherche et se familiariser avec le travail de terrain (*fieldwork*). Comme on le sait, tout travail de terrain demande au chercheur de trouver des accès. Mentionnons également que cette première immersion a permis de créer des liens et des contacts. C'est par leur entremise que deux ans plus tard le chercheur a pu initier une troisième immersion (Projet 3 au tableau 3–1).

Plus l'exploration et l'édification des catégories avançait, plus l'échantillonnage se précisait et devenait ciblé (Laperrière, 1997). Dans le cadre de la thèse, l'échantillonnage s'est réalisé en trois étapes distinctes. Chacune des étapes s'est concrétisée par l'immersion du chercheur dans un nouveau terrain d'observation. Dans le premier terrain, le chercheur a pu suivre 16 réunions d'un comité de gestion relatif à un projet de construction. À cette étape, aucune question de recherche précise –seule une problématique très générale– n'avait encore été posée et les observations se faisaient sans cadre théorique explicite. Ainsi dans cette phase d'échantillonnage « ouvert » et de construction de la problématique, la structuration des observations n'était soumise qu'à des contraintes faibles. Cependant, même sans un cadre théorique dûment déployé, le chercheur n'est pas nu devant son terrain. Il porte avec lui des concepts qui lui permettent de prendre prise sur celui-ci et ainsi commencer l'analyse de ses observations[1].

Il importe de mentionner ici que le chercheur ne s'est pas présenté sur le terrain uniquement en tant que chercheur, mais également comme designer et comme gestionnaire, c'est-à-dire comme praticien. Le bagage de départ du chercheur relève ainsi de ses formations de base en design industriel et en gestion de projet. Comme nous le verrons plus loin, ceci inscrit notre démarche en relation directe avec la recherche-projet, car c'est aussi du point de vue du praticien et de la pratique que cette recherche a été conduite. Le producteur de connaissance (ici un chercheur-praticien) n'est pas neutre face à son objet et son projet de recherche est toujours animé par une certaine intentionnalité. Le tournant réside ici dans le fait que l'intentionnalité du sociologue (produire des théories sociologiques du management de projet) se distingue de celle du designer-gestionnaire-praticien : produire des théories et « pragmatiser » les connaissances produites.

De la première immersion a résulté une codification assez large dans laquelle sont toutefois apparues les notions de points de vue, d'opinions personnelles et de jugements. Ces premières analyses se sont réalisées de concert avec le développement du cadre théorique. La sortie du chercheur hors de ce premier terrain a permis de raffermir le cadre théorique avant l'entrée dans

[1] « The sociologist may begin the research with a partial framework of "local" concepts, designating a few principal or gross features of the structure and processes in the situations that he will study. […] These concepts give him a beginning foothold on his research. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 45.)

un second terrain. Dans celui-ci, une équipe de projet plus petite a pu être observée. L'avantage résidait dans le fait que le chercheur pouvait filmer les rencontres d'équipes. Au total, six rencontres ont pu être filmées. L'analyse des vidéos par l'entremise du logiciel Atlas.ti a permis de faire progresser considérablement l'analyse des données et la formalisation des catégories. À ce point, le modèle de Boltanski et Thévenot (1991) a été particulièrement sollicité puis abandonné au profit d'une théorisation mieux ajustée (*fit*) aux données observées.

Enfin, le chercheur a pu intégrer une équipe conduisant un projet d'envergure. À chaque fois, le choix du terrain reposait sur un critère de pertinence : l'échantillon sélectionné devait permettre de poursuivre le travail de théorisation et d'approfondir l'élaboration des catégories[1]. Dans le cas du passage du second au troisième terrain, la possibilité d'observer des équipes multidisciplinaires a été de prime importance. Dans ce projet, quatre équipes distinctes ont été suivies. Cette dernière immersion a permis de collecter des données de manière plus sélective. En effet, les terrains précédents avaient permis d'entamer les efforts de codification et de catégorisation. De plus, à ce stade, le cadre théorique était passablement développé. Dans cette dernière immersion, les éléments propres à la rhétorique ont été intégrés et les relations entre les différentes catégories ont commencé à se mettre en place. Notons que les informations quant à l'identité de ces équipes ont été modifiées afin d'en préserver l'anonymat.

3.2.4 La collecte des données par observation participante

Comme l'ont noté Argyris et Schön (1974), les théories d'usage (*theories-in-use*) diffèrent en général des théories de référence (*espoused theories*). Comme ce sont les théories d'usage qui rendent compte de l'action humaine et du comportement des acteurs en situation de projet, ce sont ces dernières qui nous intéressent ici. Les méthodes de recueil de données par entrevue dirigée ou semi-dirigée et par questionnaire n'accèdent bien souvent qu'aux théories de référence.

---

[1] « The basic criterion governing the selection of comparison groups for discovering theory is their theoretical relevance for furthering the development of emerging categories. The researcher chooses any groups that will help generate, to the fullest extent, as many properties of the categories as possible, and that will help relate categories to each other and to their properties. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 49.)

En effet, ce que les acteurs rapportent par l'entremise de ces méthodes renvoie moins à ce que les acteurs font véritablement en action qu'à ce qu'ils croient ou souhaitent faire en action.

> When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and which upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his action is his theory-in-use, which may or may not be compatible with his espoused theory. (Argyris et Schön, 1974, p.7.)

Ainsi, les pratiques inhérentes au processus d'enquête ne peuvent pas être induites uniquement en demandant aux acteurs de les révéler. « *We must construct his theory-in-use from* ***observations*** *of his behavior*. » (Argyris et Schön, 1974, p. 7, souligné par nous.) L'observation *in situ* des acteurs fonde ainsi notre méthode qui emprunte ses principaux outils de recherche à l'ethnographie. En management de projet, on rappelle que Cicmil et al. (2006) ont récemment fait valoir l'importance de constituer de riches études de type ethnographique; l'objectif étant de produire des analyses empiriques concrètes et d'approfondir notre compréhension de l'action telle qu'elle se déroule dans les situations de projets. Du point de vue du design, cette recherche se rapporte aux études observationnelles telles que préconisées par Visser (2006). Comme nous l'avons précisé, notre démarche s'appuie sur l'immersion dans différents terrains.

Le chercheur avait accès au calendrier des rencontres, était inscrit dans les listes officielles des équipes et les procès-verbaux des réunions lui étaient communiqués dans les heures suivant la fin des rencontres. Dans la mesure où il recevait les documents travail, à savoir les versions préliminaires des plans ou des devis auxquelles les rencontres se rapportaient, il était traité comme participant aux rencontres. En fait, selon le modèle de Junker (1960) sur les rôles de l'observateur[1], les approches employées sur les différents terrains (voir tableau 3–1) s'apparentent aux rôles d'observateur-comme-participant (*observer-as-participant*) et de participant-comme-observateur (*participant-as-observer*). Selon Junker (1960), le chercheur (*fieldworker*) peut adopter quatre rôles distincts, allant du participant complet (*complete participant*) à l'observateur complet (*complete observer*). Entre ces deux rôles situés aux extrêmes du continuum d'immersion se trouvent les rôles du participant-comme-observateur

[1] Voir également Gold (1969).

(*participant-as-observer*) et de l'observateur-comme-participant (*observer-as-participant*). On peut représenter schématiquement cette situation comme suit :

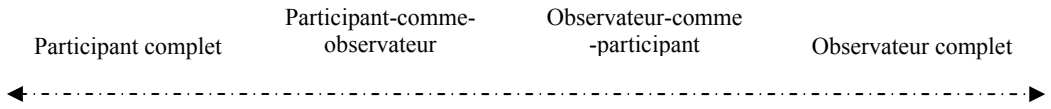


Figure 3–3 Les différents rôles de l'observateur dans l'observation des terrains

Le rôle du participant complet se distingue par le fait que l'identité véritable et les intentions du chercheur ne sont pas connues de ceux qui sont observés[1]. Le rôle du participant-comme-observateur est similaire au précédent, mais s'en distingue par le fait que l'identité du chercheur est connue de ceux qu'il observe. Ce rôle se caractérise par le fait 1) que le chercheur développe des relations étroites avec ceux qu'il observe, 2) qu'il tisse souvent ces relations sur de longues périodes de temps et 3) qu'il consacre plus de temps et d'énergie à participer aux activités quotidiennes qu'à observer. Ceci permet de cibler la distinction majeure entre le participant-comme-observateur de l'observateur-comme-participant puisque ce dernier consacre davantage de temps à observer et moins à participer. Conséquemment, le chercheur conserve plus d'autonomie et peut quitter plus facilement le terrain afin de reprendre son statut de chercheur. Ces avantages ont évidemment leur contrepartie. D'une part, comme les contacts sont plus brefs, ce rôle implique parfois une perte sur le plan de la profondeur interprétative. D'autre part, ce rôle place souvent le chercheur dans une position délicate. Ce dernier n'étant pas totalement engagé, les acteurs observés peuvent se méfier de lui et créer des barrières sur le plan de la communication. Finalement, le rôle de l'observateur complet se caractérise par une coupure entre le chercheur et les interactions sociales. Dans ce rôle, le chercheur se contente d'observer un milieu sans interagir avec celui-ci. Il demeure à l'écart de ceux qu'il observe, il est détaché du terrain et n'interagit avec personne.

Lorsque la situation le permettait, selon les acteurs en présence et les sujets traités, les interactions ont pu être enregistrées (audio et vidéo). Dans le cadre de notre étude, le chercheur a

[1] « The complete participant realizes that he, and he alone, knows that he is in reality other than the person he pretends to be. » (Gold, 1969, p.33.)

pu filmer l'Équipe 2. Il n'a pas été possible d'enregistrer les Équipes 1 et 3, essentiellement pour des raisons de confidentialité et de sensibilité du contenu des interactions. Ensuite, des notes libres ont été prises de manière soutenue tout au long des immersions. Notons que si l'analyse du discours en interaction favorise les enregistrements de type audio et vidéo (ceux-ci constituent la meilleure façon de fixer les données), on peut également recourir au relevé de faits observés et simplement notés (Kerbat-Orecchioni, 2005). Dans les cas où le chercheur ne pouvait pas utiliser les méthodes d'enregistrement, les sujets des discussions étaient identifiés et le chercheur s'appliquait à inclure le plus grand nombre possible de citations (*verbatim quotes*)[1]. De plus, les observations ont été augmentées des sources de données secondaires suivantes : 1) entrevues informelles *in situ* avec les acteurs, 2) documents administratifs et techniques auxquels le chercheur avait accès (plans, schémas, maquette, modélisation 3D, comptes-rendus, notes techniques, etc.) et 3) collecte de la couverture médiatique par les principaux quotidiens du projet mené par l'Équipe 3.

La mise en chantier de notre parti méthodologique permet de réaliser une forme de triangulation que Patton (2002) et Lincoln et Guba (1985) nomment la triangulation par les données. Selon ces auteurs, chaque type de données comporte des forces et des faiblesses. Dès lors, la combinaison de différentes sources de données ou types de données accroît la validité des résultats et contribue à la crédibilité générale des recherches. Pour le dire autrement, une source de données permet de compenser les faiblesses d'une autre et vice versa. Par exemple, les biais habituellement liés à la prise de notes sont susceptibles d'être limités par la réalisation d'enregistrements de type vidéo.

Avant le début officiel de la collecte de donnée, le chercheur s'est familiarisé avec les différents milieux ainsi qu'avec les différents membres des équipes de projet. Dans cette période tampon, le chercheur se limitait à l'observation des équipes et discutait librement avec les acteurs. Lentement, ces échanges ont permis la création de liens de confiance. Le chercheur a ainsi pu multiplier les échanges informels avant et après les rencontres. S'immergeant progressivement, il a pu s'impliquer avec les groupes en dehors du contexte spécifique des projets. À titre d'exemple, le chercheur a été invité aux lacs à l'épaule d'une équipe, il a assisté à des dîners de groupes dont

[1] Dans le champ de la stratégie, les travaux récents de Jarzabkowski et Seidl (2008) se sont construits à partir d'une prise de notes détaillées de citations.

l'objectif consistait essentiellement à « *faire descendre la pression* » et « *à garder le monde ensemble* », à des 5 à 7 « *juste pour prendre un verre avec nous autres* » et il a partagé des repas avec plusieurs acteurs individuellement. Chaque occasion permettait au chercheur de se familiariser avec les différents membres d'une équipe, leur langage, leur histoire, les « *running gags* » et les surnoms que se donnaient les acteurs.

De concert avec la construction du climat d'échange et de confiance, le chercheur a tranquillement entamé la prise de note et l'enregistrement des rencontres. Notons également que le chercheur arrivait avant le début et partait après la fin des rencontres de manière à observer l'arrivée de l'ensemble des membres, leur départ et surtout de pouvoir prendre en note les interactions informelles qui se déroulaient dans ces périodes entourant les rencontres officielles. Par cette présence, le chercheur a pu engager des interactions avec les membres, interroger certains acteurs et détailler davantage sa compréhension des contextes. Cette attitude semble avoir permis, tout long de la collaboration, d'entretenir et de renforcer les liens avec les équipes. Dans le cas de l'Équipe 3, le chercher a d'abord intégré l'équipe A. Il a alors développé des liens avec quelques-uns des acteurs de cette équipe. Ceux-ci étant des responsables d'autres équipes, le chercheur a pu les suivre et ainsi assister aux rencontres des équipes 3B, 3C et 3D.

Les notes d'observations (*field notes*) constituent la source principale de données et forment un corpus d'environ cinq cent cinquante pages. Relativement à l'effort de théorisation, les notes issues des observations ainsi que les enregistrements audio et vidéo constituent les données les plus importantes. Mentionnons également que les données collectées dans les terrains des Équipes 2 et 3 ont été plus importantes que celles collectées dans le terrain de l'Équipe 1. Ces dernières ont permis d'amorcer le travail de conceptualisation, mais elles ont surtout fait comprendre au chercheur la nécessité d'approfondir le cadre théorique et de préciser son objet d'étude. De la même manière, les données collectées dans le terrain de l'Équipe 3 se sont avérées plus sollicitées que celles de l'Équipe 2. L'importance des terrains d'échantillonnage suit ainsi l'ordre chronologique des immersions. Les données secondaires permettent de supporter le travail d'interprétation réalisé. Les détails concernant les observations, les méthodes employées dans chaque cas, les types de données collectées, le rôle joué par le chercheur ainsi que la nature des équipes sont résumés au Tableau 3–1.

Tableau 3–2 Tableau des immersions du chercheur aux différents terrains de recherche

Projets/immersions	**Projet 1**	**Projet 2**	**Projet 3**			
Noms des équipes	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3A	Équipe 3B	Équipe 3C	Équipe 3D
Secteurs d'activités	Architecture/ projet de construction	Design/ projet d'aménagement, design d'intérieur	Architecture / projet de construction			
Rôles des équipes	Comité de construction/ suivi du projet	Conception et réalisation de projets de design d'intérieur	Comité de direction	Comité des opérations	Comité de conception	Comité de conception (équipe client + équipe professionnelle)
Nombre d'acteurs	6-7	3-4	6-14	7-11	3-6	10-16
Disciplines professionnelles	Managers Directeurs Directeurs finances Architecte Gestionnaire de projet Entrepreneur général	Designers Gestionnaire de projet Artisans/Ébénistes	Architecte Avocat Ingénieur (mécanique, électrique, civil) Cadres Directeurs Gestionnaire de projet Professionnels spécialisés	Avocat Ingénieurs Cadres Directeurs Professionnels spécialisés	Gestionnaire de projet Ingénieur Architecte Professionnels spécialisés	Architecte Ingénieur (mécanique, électrique, civil) Cadres Directeurs Professionnels spécialisés
Rôle du chercheur	Observateur-comme-participant	Participant-comme-observateur	Participant-comme-observateur	Observateur-comme-participant		
Types de données	Observation Prise de notes	Observation Prise de notes Collecte des documents (techniques et administratifs) Enregistrement audio et vidéo des rencontres	Observation Prise de notes Collecte des documents (techniques et administratifs) Collecte des articles de journaux			
Séances de collecte de données (durée : 1 à 8 heures)	16	6	12/30	3/30	7/30	8/30
Période d'immersion	Automne 2005	Automne 2006	Hiver 2007-Automne 2008			
Retombées scientifiques relatives aux différents terrains	Étude exploratoire (Lalonde et al. 2007) fondée sur des entrevues semi-dirigées	Premières tentatives de théorisation de thèse	Article 3 et chapitre complémentaire			

3.2.5 Les limites de la théorisation

Il apparaît maintenant essentiel d'exposer quelques limites propres à notre démarche.

Avec le protocole proposé, il est évident que nous ne pouvons pas prétendre à une quelconque représentativité statistique. Bien que la théorisation ancrée puisse conduire à la quantification des données[1] (Glaser et Strauss, 1967), cette étude ne propose pas ce type d'analyse.

On peut mentionner ensuite que le parti méthodologique adopté ne permet pas de constituer les liens avec le contexte général des projets. On demeure au plan microscopique, c'est-à-dire celui de l'acte de management de projet. On se contente ainsi d'étudier différentes rencontres et plus précisément encore les interactions verbales par lesquelles se concrétisent les échanges entre les acteurs. La complexité du projet se trouve donc nécessairement réduite. De plus, on ne cherche pas à suivre l'évolution du processus d'enquête. Ceci exigerait du chercheur qu'il soit constamment sur place afin de suivre pas à pas le déroulement des événements dans le temps. Une stratégie de collecte de données fondées sur les rencontres d'équipes ne permet pas de réaliser un tel suivi. Ainsi, l'étude cible plus modestement les pratiques telles qu'elles se présentent *hic et nunc*.

On peut aussi souligner que notre hypothèse de travail pose une structure fondamentale[2] commune à la base des pratiques professionnelles. Peu importe l'allégeance disciplinaire (management, ingénierie, design, etc.), cette structure demeure pour nous la même. Insistons sur le fait que cette hypothèse prend prise dans des conceptions connues en design, notamment celles de Simon (1996), de Schön (1983) et de Boutinet (2005). Notre tâche ici ne consiste pas à valider l'hypothèse de cette structure fondamentale. Comme indiqué en introduction, notre modèle cherche plutôt à détailler cette structure du point de vue d'une théorie générale du projet. Pour cette raison, on parle moins des disciplines considérées séparément que des pratiques associées

[1] « The theory should provide clear enough categories […] they must be clear enough to be readily operationalized in quantitative studies when these are appropriate. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 3.)
[2] Visser (2006) utilise le qualificatif « générique ».

aux conduites à projet. Ce sera la tâche d'études subséquentes d'enrichir notre modèle et de le préciser sur la base de protocoles de recherche capables de mettre en évidence les particularités disciplinaires.

Un troisième élément à souligner relève de la nature des données collectées. On a clairement vu que cette étude se propose d'approcher, un peu à la manière de l'école philosophique de l'analyse du langage ordinaire, ce que les acteurs d'un projet disent lorsqu'ils énoncent pour eux-mêmes et les autres ce qu'ils font ou veulent faire, ce qu'ils sont en train de faire ou ce qu'ils s'apprêtent à faire, ce pourquoi ils le font ou veulent le faire, comment et avec quels moyens ils le font ou se proposent de le faire, etc. Il y a un avantage indéniable à considérer l'action ou à approcher ce que signifie agir pour un acteur dans cette perspective. En effet, celle-ci évite l'intuition du vécu privé des acteurs. Ou, pour le dire autrement, cette perspective prend comme point de départ les énoncés publics de l'action et s'appuie donc sur les objectivations de l'expérience des acteurs dans le discours. Mais cet avantage constitue aussi une limite puisque de cette manière nous n'atteignons pas les délibérations intimes des acteurs. L'étude se situe au niveau des formes objectives dans lesquelles s'organise l'expérience de l'enquête chez les acteurs de projet. Or, dans la perspective de creuser davantage ce que sont les pratiques inscrites dans les conduites à projet, cette dimension privée, réflexive et proprement phénoménologique apparaît essentielle. Ce sera, encore une fois, la tâche d'autres études de percer ce registre en employant pour ce faire des méthodes appropriées. Comme le souligne Patton (2002), une manière de vraiment connaître l'expérience d'une autre personne, c'est de faire soi-même cette même expérience, d'expérimenter soi-même le phénomène d'étude. À cet égard, une méthode comme la recherche-action semblerait tout indiquée. Ceci nous permet par le fait même de remettre de l'avant l'importance, pour un champ scientifique relatif à une pratique, du profil profesionnel des chercheurs[1].

Ensuite, dans le cas de l'article III, on reconnaît la présence de la « contamination » possible des données par les modèles de la formation du jugement élaboré par Bos (2004) et celui des points de départ de l'argumentation caractéristiques de la rhétorique de Perelman et Olbrechts-Tyteca

[1] On peut évidemment penser à d'autres méthodes, notamment celles de l'analyse de protocoles (*protocol analysis*) et de la pensée à voix haute (*think aloud protocol)* issues des travaux de H.A. Simon. Voir Ericsson & Simon (1993).

(2000). Cependant, il ne faut pas oublier d'une part que cette étude fut présentée en partie pour son originalité pédagogique et, d'autre part, que l'effort de théorisation qu'elle amorce est poursuivi au chapitre 5. En reprenant les termes de Paillé et Mucchielli (2005), la théorisation offerte à l'article III présente un modèle vivant. En fait, dans l'esprit de la théorisation ancrée, les modèles doivent demeurer ouverts. De la sorte, l'effort de théorisation s'inscrit dans un processus continu et jamais achevé[1]. La théorie est localisée et se ramène uniquement aux conditions spécifiques de la recherche et de ses terrains. De nouveaux contextes, de nouvelles données et de nouvelles perspectives théoriques sont toujours susceptibles de venir questionner ce modèle. Dans une perspective positiviste, une telle démarche de théorisation est critiquable puisqu'elle ne parvient pas à un produit théorique qui serait pour ainsi dire clos et universel. Ce qui est considéré comme un avantage par certains (perspective interprétativiste-constructiviste) est considéré comme une faiblesse par d'autres (perspective positiviste)[2].

Nous considérons évidemment cette théorie-comme-processus (*theory as process*) d'un bon œil. L'incomplétude de notre modèle ne « *constituera pas une imperfection regrettable, mais une condition nécessaire à l'anticipation, par simulation, d'émergences possibles de comportements nouveaux* » (Le Moigne, 1999, p.41). Dans la perspective que nous adoptons, le modèle du phénomène n'est donc plus seulement la carte du territoire (Le Moigne, 1999). Ici « *la connaissance est construite par le modélisateur qui en a le projet, dans ses interactions permanentes avec les phénomènes qu'il perçoit et conçoit* » (Le Moigne, 1999, p.23). Le modèle construit doit nous permettre d'arpenter et d'explorer ce territoire, c'est-à-dire nous aider à agir dessus, à le modifier ou à le transformer dans des conditions favorables. C'est parce que le modèle est appelé à intégrer le monde de la pratique et de l'enseignement (il ne reste pas uniquement dans le monde de la théorie), qu'il doit rester ouvert : ouvert aux nouvelles observations, ouvert aux nouvelles conditions, ouvert aux nouvelles possibilités. Ceci nous ramène à la posture caractéristique de cette thèse que nous avons qualifiée de « pragmatiste » ou

---

[1] « Our strategy of comparative analysis for generating theory puts a high emphasis on theory as process; that is, theory as an ever-developing entity, not as a perfected product. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 32.)

[2] Notons également que l'effet de contamination évoqué ici est inhérent à la méthode de théorisation ancrée. Il constitue en fait un point faible de la méthode. En effet, les cadres conceptuels orientent le regard du chercheur alors qu'idéalement, les concepts devraient émerger du terrain et des phénomènes. Or, sans chercheur pour les faire parler, les phénomènes ne parlent pas tout seuls. Ils demeurent muets et indifférents aux concepts!

de « pragmaticiste ». Notre parti reconnaît en effet l'importance de « pragmatiser » les connaissances théoriques[1]. En insistant davantage que ne le fait la théorisation ancrée sur l'importance de cette « pragmatisation » et en réhabilitant dans une telle démarche de théorisation une posture réflexive, c'est en fait les repères clés de la recherche-projet qui se trouvent sollicités.

Conclusion : sommaire du chapitre 3

En lien avec le cadrage de l'étude exposé en introduction, le parti méthodologique convoque les repères de la recherche-projet, c'est-à-dire le parti philosophique du pragmatisme. La recherche-projet a été présentée comme méthode générale, comme positionnement approprié pour la recherche en management de projet. Elle insiste sur l'importance de contribuer aux plans théorique et pratique et se pose comme voie féconde pour la formation de praticiens réflexifs en management de projet.

Par la suite, nous avons précisé l'ancrage de l'étude au paradigme interprétativiste. Les principaux éléments théoriques de ce paradigme ont été exposés. La présentation de ces éléments théoriques a permis d'illustrer la cohérence intellectuelle unissant le parti méthodologique, le cadre théorique ainsi que la problématique de recherche. Sur la base de cette cohérence interne, un choix éclairé de méthode pouvait être réalisé. La théorisation ancrée s'est montrée tout indiquée. Les principaux éléments constitutifs du processus de recherche ont ensuite été clairement exposés. Les limites de ce processus ont également été identifiées.

[1] Argyris (1996) insiste sur l'importance de rendre la connaissance « actionnable » (*actionable knowledge*).

CHAPITRE 4. DÉMARCHE DE L'ENSEMBLE DU TRAVAIL ET COHÉRENCE DES ARTICLES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

> « … ce que nous comprenons d'abord dans un discours n'est pas une autre personne mais un projet, c'est-à-dire l'esquisse d'un nouvel être-au-monde. » (Ricœur, 1986, p.212.)

Ce chapitre fait la synthèse des articles présentés en annexe. Plus particulièrement, il indique les objectifs auxquels chaque article répond. Il met en évidence la cohésion des articles les uns avec les autres, il montre comment ceux-ci s'articulent à la thèse et de quelle manière ils répondent aux attentes de la communauté internationale de recherche en management de projet.

D'un point de vue général, en développant un positionnement épistémo-méthodologique particulier, la thèse propose des contributions d'ordre théorique et pratique en management de projet. En ce sens, les études présentées en annexe cherchent soit à valider et à justifier davantage les positionnements adoptés par la thèse, soit à présenter l'analyse des données, l'effort de théorisation qui l'accompagne ainsi que les implications du modèle théorique pour la pratique.

4.1 Article I

La première étude indique comment les théories du projet s'inscrivent en management de projet. En ce sens, elle appuie l'élaboration du cadrage de la thèse présenté dès notre chapitre d'introduction. On rappelle que l'introduction a permis de mettre en évidence une certaine autonomisation du champ du management de projet. À cet égard, nous avons souligné que certains développements récents invitaient à mettre l'accent davantage sur la notion de projet que sur celle de gestion. Il conviendrait alors, comme l'a souligné Söderlund (2004a, 2004b, 2002), de parler du champ du projet (*field of project*) ou du champ de la recherche projet (*project research field*) plutôt que du champ de la gestion de projet (*project management field*). L'idée

centrale consiste ainsi à opérer une certaine restructuration du champ en insistant davantage sur la notion de projet et sur le fait que le projet puisse constituer l'objet ou le concept d'une science ou d'une discipline scientique (*project field*) et pas seulement une pratique (*project management*). Ce faisant, il devient envisageable d'élaborer les théories du projet en management de projet.

Plus particulièrement, l'article I montre en quoi une question de recherche se rapportant à l'acte de projet (c'est-à-dire ici à la pratique du management de projet ou à l'acte de management de projet) est concevable en management de projet. Sur la base de la distinction terminologique entre gestion de projet et management de projet, l'étude réalise une revue comparée critique en prenant comme matériau d'investigation un ensemble de textes et d'articles fondateurs en management de projet. Elle élabore les modèles Type I et II qui correspondent aux axes de recherche propres à la gestion de projet et au management de projet brièvement discutés en introduction. L'étude approfondit cette distinction et met en évidence l'opposition des deux axes. Elle indique ensuite l'existence d'une friche épistémologique qui permettrait le dépassement de cette opposition. Cette friche épistémologique, localisée à même le champ du management de projet, correspond en fait à celle du design considéré dans un sens large; c'est-à-dire celle des disciplines du projet et des théories du projet.

En illustrant l'ancrage des théories du projet en management de projet, ce premier article se présente en tant que complément au chapitre d'introduction. Il contribue au déploiement de ce chapitre et le valide auprès de la communauté internationale de recherche en management de projet[1]. Plus particulièrement, elle permet l'avancement des réflexions entourant la problématique épistémologique du champ. Le traitement de cette problématique occupe une place importante au sein des débats de la communauté internationale et, à cet égard, son traitement s'avère actuellement incontournable.

Enfin, bien que cette première étude n'aborde pas directement les objectifs d'ordre théorique et pratique de la thèse, elle pointe déjà dans leur direction. En effet, en suggérant de porter une attention particulière aux actes de management de projet, on retrouve dans l'article I l'origine

[1] Notons qu'une version modifiée de cette étude fut également présentée dans le cadre des colloques de l'*International Research Network on Organizing by Projects* (IRNOP), Berlin, 2009.

même de notre problématique de recherche. En substance, cet article indique que les actes de management de projet représentent des raisonnements pratiques, à la fois motivés et intentionnels. De ce fait, les actes de management de projet peuvent être observés, rapportés et discutés et ainsi former le sujet d'études empiriques.

4.2 Article II

Le second article rappelle tout d'abord le contexte des échecs des projets et la crise du savoir en management de projet. Cette étude précise en ce sens la problématique à laquelle la thèse souhaite s'attaquer. Plus particulièrement, son objectif consiste à réaliser une revue de littérature adoptant comme objet d'investigation la pratique du management de projet. L'étude se caractérise par l'élaboration d'un modèle typologique des différentes théories de la pratique telles que nous pouvons les retrouver dans le champ du management de projet. Elle permet de préciser la nature des théories construites dans la friche épistémologique des théories du projet élaborée par l'article I : elle qualifie ces théories de pragmatistes, elle poursuit le développement conceptuel entamé à la première étude, elle détaille davantage les objets et les phénomènes d'investigation propres aux théories du projet, elle insiste sur l'importance du cadre de la philosophie pratique et met en évidence les liens avec le champ élargi des théories organisationnelles.

L'article II met également en plan certains aspects d'ordre méthodologique propre à l'effort de théorisation. Notons que ces aspects méthodologiques sont précisés à partir de la particularité des questions recherche et des immersions dans les différents terrains constitutifs de la thèse. Enfin, cet article souligne l'importance de la posture réflexive caractéristique de l'effort de théorisation et, d'un point de vue plus général, l'importance des théories pragmatistes du management de projet.

Ainsi, on peut dire que l'article II éclaire le cœur de la thèse.

- Il reprend l'essentiel de la revue de littérature présentée dans notre chapitre 2 et valide auprès de la communauté de recherche internationale le positionnement de

la thèse vis-à-vis des autres travaux constitutifs du champ du management de projet.

- Il rend compte de l'origine de nos questions de recherche en exprimant de façon critique les générations précédentes de modèles.
- Il explicite les différents protocoles de recherche pouvant être déployés dans la perspective pragmatiste proposée.
- Finalement, il souligne l'importance de l'attitude réflexive qui caractérise la posture du chercheur face à son objet d'investigation et son effort de modélisation théorique.

4.3 Article III

Alors que les articles I et II assurent par une réflexion critique le positionnement de la thèse à l'égard des questions épistémologique, méthodologique, pratique et réflexive, l'article III contribue principalement au pôle théorique. Il poursuit le développement d'une première étude empirique (Lalonde et al., 2007) et formule une réponse à la première question de recherche énoncée au chapitre 2. Sur la base du protocole de recherche présenté en détail au chapitre 3 et à travers l'effort d'interprétation et de modélisation propre à une démarche de théorisation ancrée, cette troisième étude entreprend la description du processus par lequel les acteurs enquêtent les contextes de projet.

Plus particulièrement, l'article illustre comment les acteurs cherchent à transformer une situation en engageant un processus d'enquête (*inquiry*). C'est au discours inhérent à ce processus d'enquête que s'intéresse l'article III. Ce dernier adopte un point de vue résolument microscopique sur la pratique du management de projet. Il examine comment les acteurs décrivent et analysent une situation de projet. Évidemment, une telle exploration du discours des acteurs de projet a impliqué la convocation d'un cadre théorique capable de faciliter l'exploitation et l'interprétation des données. Ce cadre a été présenté au chapitre 2. L'article III reprend succinctement la présentation de ce cadre.

L'objectif de l'article consiste à identifier certaines configurations dans les discours prononcés par les acteurs et, éventuellement, à solliciter ces configurations comme levier de réflexivité pouvant permettre l'amélioration de la qualité des interactions entre les acteurs. En termes pragmatistes et de manière à faire contraste avec la tradition plus orthodoxe de recherches en gestion de projet, l'outil essentiel de la pratique n'est plus rapporté à des techniques de gestion à proprement parler. Ce sont les mots, les paroles et les interactions qui se présentent comme moyens d'intervention. Cette étude pose que l'investigation des pratiques entourant l'enquête en situation de projet est incontournable afin d'approfondir notre connaissance du management de projet. Compte tenu de la complexité grandissante des projets, l'interdépendance des acteurs est inévitable. Le déploiement de collaborations capables d'aiguiser les jugements et les réflexions faites en situation est nécessaire à une prise de décision éclairée, responsable et acceptable pour l'ensemble des parties prenantes.

Tirée du chapitre 2, la question de recherche au cœur de l'article III est la suivante : à partir du discours constitutif des échanges entre les acteurs, comment pouvons-nous caractériser le processus d'enquête que les acteurs réalisent afin de saisir une situation de projet? Ou, pour l'énoncer autrement : de quelle manière les acteurs en interaction utilisent-ils le discours afin d'intervenir dans les conduites à projet? L'objectif consiste à saisir ce discours et à l'interroger afin de mieux comprendre la manière qu'ont les acteurs de pénétrer et de questionner les situations de projet.

Sur la base des observations et des analyses, les interactions verbales font apparaître deux orientations d'enquête bien distinctes. Ces deux directions jalonnent le processus d'enquête. Elles ont été identifiées à partir de l'analyse des questions que les acteurs s'adressent les uns aux autres; ce que nous avons appelé les pratiques de questionnement. Plus particulièrement, deux catégories de questions différentes ont été dégagées, l'une se rapportant à la connaissance et l'autre à l'action.

Par les questions appartenant à la première catégorie, les acteurs mettent en place des repères capables de donner forme à une situation. Ainsi, les acteurs questionnent le réel et cherchent des informations permettant la description d'un contexte. Ces questions relèvent aussi bien

d'éléments de gestion (planification, contrôle, etc.) que d'éléments de conception. Peu importe la facette du projet interrogée, ces questions se présentent à profusion et donnent un sens aux interactions en les orientant de façon à mettre en plan divers aspects d'une situation. Ce par quoi ces questions sont intéressées, c'est le « quoi » de la situation. De la sorte, on peut affirmer qu'une partie des interactions verbales entretenues par les acteurs de projet est dirigée de manière à valider la nature d'un contexte. Par ces questions et les réponses qui y sont apportées, les acteurs argumentent sur la structure du réel, c'est-à-dire ici le projet et, plus particulièrement, une situation précise du projet.

La seconde catégorie contraste avec la première. Les questions qui la composent concernent moins ce qui a été fait que ce qui peut se faire ou qui pourrait être fait. Ce que ces questions concernent, ce sont les possibilités ou les options qui se présentent aux acteurs qui font face à une situation. Ainsi, contrairement à la catégorie précédente, ces questions ne concernent pas la définition ou la description de la situation, mais ce qui, dans cette situation, semble préférable pour la modifier. Dans ce second ensemble de questions types, les acteurs ne se rapportent plus au projet de la même manière. Les acteurs ne cherchent plus à interroger la situation en tant que telle. Ce qu'ils questionnent, ce sont les meilleurs choix possibles, les décisions les plus justes et les mieux adaptées à un contexte particulier. Par ces questions, les acteurs entament une enquête d'une autre nature qui consiste en un processus par lequel les possibilités d'engager telle ou telle action sont évaluées et appréciées selon des critères distincts. La distinction majeure entre ce second type de questions et le premier repose sur le fait que l'attention des acteurs porte moins sur les choses qui se trouvent là devant eux que sur l'action, l'intervention et donc sur le devenir même du projet. Qu'allons-nous faire au juste? Pourquoi faisons-nous ceci et pourquoi le faisons-nous comme ça? Y a-t-il une autre façon de faire les choses? À cet égard, la distinction établie par Linehan et Kavanagh (2006) entre l'ontologie de l'être (*ontology of being*) et du devenir (*ontology of becoming*) prend tout son sens. Ce deuxième type de question quitte l'être des choses et engage le devenir même du projet.

En s'attardant désormais non pas aux questions, mais plutôt aux discours qui s'en suivent, on note sans surprise la formulation d'opinions. Ces dernières, dépendamment du type de questions auquel elles se rapportent, présentent des qualités différentes. Une manière probante de distinguer

les échanges qui suivent les questions types consiste à solliciter les notions de faits et de valeurs sur lesquelles repose, selon Perelman et Olbrechts-Tyteca (2000), le déploiement de tout discours. La pratique des acteurs semble ainsi pouvoir être rapportée ou bien

- à des actes de discours concernant certains objets, matériaux ou événements reliés au projet et qui se présentent par l'entremise de ce que nous avons appelé les pratiques de description
- ou bien à des actes de discours concernant plutôt la conduite des acteurs eu égard au projet et qui se présentent par l'entremise de ce que nous avons appelé les pratiques de conception.

En résumé, les discours pénètrent les situations de projet en empruntant deux chemins distincts, ce que nous avons appelé la bidirectionnalité des pratiques d'enquête. C'est cette bidirectionnalité du processus d'enquête que les interactions verbales permettent d'illustrer. Cependant, bien que la manière par laquelle un acteur questionne une situation de projet se présente selon deux directions distinctes, ces deux directions semblent faire partie d'un seul et même processus. L'erreur consisterait en fait à séparer une direction de l'autre ou à ne voir dans la pratique du management de projet que l'une ou l'autre de ces directions.

Cette étude montre que les acteurs décrivent et explorent les situations de projet par l'entremise d'un discours dans lequel les deux directions s'enchevêtrent, où l'une et l'autre s'influencent mutuellement. Il ne semble pas y avoir de cassure entre l'une et l'autre, mais plutôt un mouvement plus fin de va-et-vient. Cette illustration et l'interprétation de la pratique qu'elle rend possible sont notablement encastrées dans une perspective rhétorique du discours, perspective selon laquelle les faits ne sont jamais totalement neutres. En ce sens, notons que notre modèle confirme bien le travail de Dorst et Cross (2001) qui illustrent la pratique du design par un jeu entre l'espace problème (*problem space*) et l'espace solution (*solution space*), espaces qui dans nos termes reposent sur les pratiques de description d'une part et les pratiques de conception d'autre part.

Enfin, notons que cette dernière caractéristique du modèle permet d'émettre une mise en garde à l'endroit de certains travaux récents en management de projet. On pense par exemple aux travaux déjà cités de Linehan et Kavanagh (2006). En effet, nous ne croyons pas qu'il faille choisir entre l'un ou l'autre des types d'ontologie identifiés par ces auteurs, ni qu'il faille en favoriser l'un ou l'autre, ni même encore qu'il faille engager plus activement des travaux fondés sur l'ontologie du devenir[1]. Le modèle théorique dont nous avons entrepris l'élaboration à l'article III suggère plutôt, si l'on peut présenter les choses ainsi, la cohabitation de ces ontologies dans les conduites à projet. En mettant incessamment en rapport des pratiques de description avec des pratiques de conception, la pratique du management de projet se pose davantage dans la dialectique des ontologies identifiées par Linehan et Kavanagh (2006) que dans l'une ou l'autre prise isolément.

L'étude au cœur de l'article soutient que les pratiques entourant la description et la qualification du réel n'ont de rôles en management de projet que dans la mesure où elles sont adjointes à d'autres formes de pratiques qui permettent d'orienter l'action. Pour le dire autrement, dans un contexte de projet, l'analyse d'une situation n'a de sens que dans la mesure où elle se rapporte par la suite à une initiative qui entreprend quelque chose de nouveau, c'est-à-dire qu'elle rend possible l'action. Cependant, de manière corrélative, on remarque que cette initiative, du moins dans l'exercice d'une profession au plein sens du terme, n'a de sens (n'est responsable) que dans la mesure où elle analyse consciencieusement la situation dans laquelle elle cherche à intervenir. C'est ainsi que l'on fait reposer le modèle théorique de l'article III sur deux grandes catégories d'actes ou deux grandes formes de pratique types, chacune de ces pratiques pouvant être rapportée à une ontologie du projet distincte. D'une part des pratiques de description des situations, qui appuient le concept de pratiques de compréhension forgé par Sergi (2009a), d'autre part, en complément aux pratiques de définition, des pratiques de conception par

[1] Linehan et Kavanagh (2006) s'appuient sur les travaux antérieurs de Chia (1997) afin de distinguer deux ontologies types, soit l'ontologie de l'être (*ontology of being*) et l'ontologie du devenir (*ontology of becoming*). Dans la perspective d'une ontologie de l'être, la prééminence est donnée aux objets, aux choses, aux états, aux événements et aux noms. Selon les auteurs, cette ontologie est à la base des approches classiques de la gestion de projet. Au contraire, dans une perspective propre à une ontologie du devenir, qui contraste avec la précédente et se pose comme voie alternative, la prééminence devrait être accordée aux processus, aux verbes, aux activités, à la construction des entités et, conséquemment, au rôle du langage, des relations, de la compréhension intersubjective et de l'interprétation dans les tentatives de faire sens des conduites à projet.

lesquelles les acteurs décident, choisissent et transforment cette même situation sur la base de logiques d'action distinctes.

Finalement, l'article III présente le modèle théorique comme un outil de pensée à l'usage des praticiens et insiste sur la posture pragmatiste dans laquelle l'effort de théorisation a été campé. Le chapitre 5 qui suit porte sur les résultats complémentaires et prolonge la théorisation entamée par l'article III. Plus particulièrement, le chapitre 5 offre des éléments de réponse à la seconde question de recherche et déploie davantage les pratiques de conception. Ensemble, l'étude exploratoire (Lalonde et al., 2007), l'article III et le chapitre 5 constituent les contributions théoriques de la thèse et permettent l'avancement des connaissances au sujet de la pratique du management de projet.

4.4 Sommaire de la thèse

En résumé, le chapitre 1 positionne la thèse à partir du cadrage propre aux théories du projet. Le chapitre 2 recense les principales constructions théoriques appartenant au champ du management de projet et entreprend la critique de ces constructions depuis le point de vue de la pratique. Il détaille un cadre théorique pouvant faciliter l'investigation de la pratique du management de projet et énonce la problématique de recherche. Le chapitre 3 indique les modalités du protocole de recherche retenu et justifie la posture à la fois pragmatiste et réflexive dans laquelle le chercheur s'est maintenu.

Les articles I et II présentés en annexe viennent consolider le positionnement épistémo-méthodologique évoqué aux chapitres 1, 2 et 3. Le chapitre 5 apporte des éléments de réponse à la problématique de recherche et poursuit les développements théoriques entamés par l'article III. Comme l'article III, le chapitre 5 insiste sur l'importance de constituer des modèles théoriques pouvant féconder la pratique professionnelle. Le chapitre 6 souligne l'originalité de la thèse en discutant de quelques éléments de comparaison avec des travaux similaires et en défendant une conception plurielle de la logique en situation de projet. Enfin, la conclusion reprend sommairement les contributions de la thèse en abordant distinctement les plans théorique,

pratique et pédagogique. Une piste de recherche pouvant permettre la poursuite de ces travaux est identifiée et brièvement commentée.

CHAPITRE 5. ANALYSE DES DONNÉES (RÉSULTATS COMPLÉMENTAIRES) − LES LOGIQUES D'ACTION EN MANAGEMENT DE PROJET

Ce chapitre s'inscrit dans la foulée de l'article III. L'effort de théorisation qu'il présente explicite davantage l'une des grandes formes de pratique identifiées par cette étude : les pratiques de conception. Les pratiques de conception mettent en évidence les manières par lesquelles les acteurs prennent part au déroulement des conduites à projet. Par ces pratiques, les acteurs s'engagent dans la situation, agissent dessus en pratiquant une certaine intervention qui peut modifier le cours des choses. Ces pratiques vont mettre en évidence des logiques d'action par lesquelles les acteurs se donnent le droit d'intervenir. En ce sens, ce chapitre se présente comme une réponse à la seconde question de recherche énoncée au chapitre 2. Rappelons cette question : sur la base des interactions verbales, est-il possible de mettre en évidence des logiques d'action à partir desquelles les acteurs agissent dans les situations de projet?

Le chapitre se scinde en plusieurs parties, correspondant à différentes familles de pratiques de conception. Chaque famille possède une visée particulière et renvoie ainsi à une axiologie propre. C'est la tâche de ce chapitre de décrire ces différentes familles de pratiques de conception, leur mode de fonctionnement, les logiques d'action qu'elles sous-tendent ainsi que la manière par laquelle ces familles s'articulent les unes aux autres dans les conduites à projet.

5.1 Les pratiques de conception

Le concept de pratiques de conception recouvre la manière qu'ont les acteurs d'agir dans une situation. Par ces pratiques, un acteur soutient une préférence particulière. Notons que le concept entretient des liens étroits avec celui de générateur primaire (*primary generator*) de Darke (1984). Comme nous l'avons vu au chapitre 2, le générateur primaire constitue une forme de point de départ de l'enquête en design. Dans la mesure où ce point de départ génère une solution

possible, il possède une certaine force performative. Il met en évidence le fait que les objectifs des designers ne proviennent pas uniquement de spécifications techniques précises, mais également de valeurs qui appartiennent aux designers. Les designers transportent ces valeurs avec eux et les introduisent dans leur pratique.

> « The concept or objective that generates a solution is here called the 'primary generator'. It can in fact be a group of related concepts rather than a single idea. These objectives form a starting point for the architect, a way into the problem; he does not start by listing all the constraints. Any particular primary generator may be capable of justification on rational grounds, but at the point when it enters the design process it is usually more of an article of faith on the part of the architect, a designer-imposed constraint, not necessarily explicit. » (Darke, 1984, p. 181.)

L'auteure poursuit en donnant des exemples. « *Among the architects interviewed various objectives served as primary generator: to express a site, to provide for a particular relationship between dwelling and surroundings, to maintain social patterns, and the like.* » (Darke, 1984, p. 181.) En fait, selon Darke (1984), dans la mesure où les capacités cognitives des acteurs ne peuvent pas traiter un problème dans sa totalité, ces derniers doivent réduire la variété des solutions envisageables. « *To do this, they [the architects] fix on a particular objective or small group of objectives, usually strongly valued and self-imposed, for reasons that rest on their subjective judgment rather than being reached by a process of logic* » (Darke, 1984, p. 186.) Ainsi se pose la fonction essentielle du générateur primaire : circonscrire l'attention du designer sur un objectif particulier.

Tel qu'entendu ici, le concept de pratiques de conception permet en fait d'approfondir celui du générateur primaire qui ne précise pas les lignes d'action types engagées par les acteurs. Du point de vue de cette étude, le générateur primaire repose sur un ensemble de pratiques distinctes que le concept de pratiques de conception tente de réunir. C'est par ces différentes pratiques que le générateur primaire évoqué par Darke (1984) est inséré en situation. Ces pratiques illustrent des modes d'action qui projettent un objectif ou la manière d'entrevoir la résolution d'un problème. En ce sens, le générateur primaire se trouve nécessairement enchâssé dans des formes de pratiques qu'il convient de préciser.

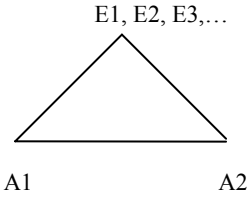
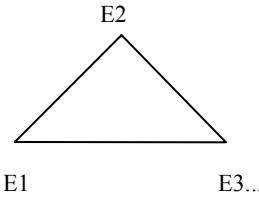
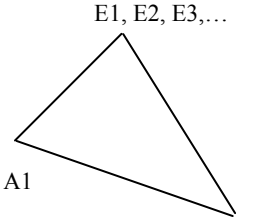
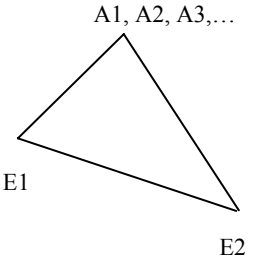
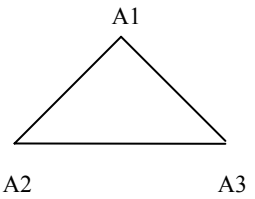
Considérant les multiples possibilités en termes de décisions, de plans d'action et de choix, on pourrait conclure à l'impossibilité d'identifier des configurations d'action plus générales utilisées par les acteurs car elles seraient, vraisemblablement, aussi variées que les choix auxquels elles se rapportent. Pourtant, à la manière des travaux antérieurs de Boltanski et Thévenot (1991), nos observations suggèrent le contraire. Si les travaux de Bolstanski et Thévenot (1991) ont permis d'identifier six grandes conventions de justification distinctes, nos observations des équipes de projet conduisent à cinq formes de pratiques distinctes, chacune évoquant une logique servant, aux côtés des autres, à orienter l'action. À l'instar du générateur primaire, ces pratiques peuvent également être justifiées sur une base rationnelle[1]. La complexité des conduites à projet provient ici de la coexistence et de la confrontation possible de ces différentes pratiques types qui circonscrivent l'action et la rationalité en contexte de projet.

Cinq pratiques types ont été extraites du corpus de données. Ces pratiques sont représentées brièvement par la Table 5.1. Les sous-sections qui suivent (5.2.1–5.2.5) décrivent ces pratiques et présentent chacune un tableau sommaire. Chaque tableau offre quelques extraits d'interactions verbales, indique les éléments caractéristiques d'une pratique et présente une série d'actes auxquels les discours renvoient. L'objectif de ces sommaires est d'offrir, en un coup d'œil, la synthèse d'une pratique type et de faciliter la comparaison entre les pratiques. Au final, ce sont les situations considérées individuellement qui doivent permettre de départager ces pratiques qui cherchent à légaliser, à régulariser, à saisir une opportunité, à rendre fonctionnel et à personnaliser les conduites à projet. Ces pratiques mettent en évidence les logiques d'action de la légalisation, de la régularisation, de l'opportunisation, de la fonctionnalisation et de la personnalisation.

---

[1] Par là nous entendons que l'orientation de l'état de conscience de l'acteur n'est pas dirigée de manière irrationnelle. Au contraire, comme le suggère Boudon (1995, 1999), cette orientation peut être dite rationnelle dans la mesure où l'acteur a des raisons fortes de penser comme ci ou comme ça, de poser tel élément comme étant préférable à tel autre. Ces raisons, il est vrai, peuvent aussi être fausses et donc contestables, critiquables, discutables, litigieuses, fragiles, vulnérables, etc. Il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent être dites rationnelles à condition d'élargir notre conception de la rationalité, que nous ne ramenions pas sa définition à la rationalité classique telle que l'entend le modèle du choix rationnel. La rationalité prise en ce sens s'éloigne de la logique mathématique, hypothético-déductive, quantitative et inclut une conception argumentative de la raison pour laquelle le jugement de valeur reprend sa place.

Tableau 5–1 Cinq pratiques de conception types présentes dans les conduites à projet

Les types de pratiques	**Les relations types créées** **A = acteur de la situation** **E = élément de la situation**	**Les actes auxquels renvoient les discours**	**Les principaux éléments de référence retrouvés dans les discours**
Les pratiques de légalisation		On se conforme On se plie On se protège On fait valoir son droit On use de son autorité On assume	Mandat, lois, normes, conventions, contrats, certification, authentification, réglementation, etc.
Les pratiques de régulariation		On compare On révise On mesure On suit On vérifie	Liste, priorités, ordre, position, procédure, méthode, démarche, référence, charte, échéancier, contrôle, suivi, etc.
Les pratiques d'opportunisation		On communique On affiche On informe On persuade On incite à On suggère On se positionne On séduit On flatte	Honneurs, gains, pouvoirs, bénéfices, image, annonche, affiche, événement promotionnel, communiqué, conférence, discours, réputation, visibilité, etc.
Les pratiques de fonctionnalisation		On augmente On réduit On facilite On coupe On limite On calcule On exploite On recycle On sécurise On se dépêche	Rentable, profitable, durable, efficace, pratique, commode, sécure, avantageux,etc.
Les pratiques de personnalisation		On supporte On protège On encourage On reconnaît On écoute On honore	Confiance, entraide, félicitation, remerciement, recommandation, marque de respect, etc.

5.1.1 Les pratiques de légalisation

Les pratiques de légalisation correspondent à ce qu'un acteur évoque lorsqu'il réfère, d'une manière ou d'une autre, à une forme quelconque de préjudice. Par exemple, payer ce qui ne devrait pas être payé se présente aux yeux d'un acteur comme un préjudice (Table 8.2). « *Je ne paye pas le voyage. Je considère que c'est inclus dans leur tarif horaire. Les frais reliés à la formation sont inclus dans ce tarif, donc moi je te paye pas ce voyage* ». Dans une telle situation, où l'on juge que les frais sont inclus, il convient et il est légitime de ne pas payer.

En fait, peu importe l'objectif particulier que l'acteur vise, du point de vue général de cette pratique type, celui-ci se rapporte à la légalisation d'une situation. Les pratiques de légalisation sont constituées d'actes par lesquels les acteurs tentent de préserver un droit ou de recouvrer un droit. Les pratiques de légalisation entraînent à agir de manière conforme ou à souhaiter ce qui est juste en fonction de la légalité ou de la non légalité d'un comportement. Peu importe que le préjudice soit avéré ou potentiel, le discours inhérent à cette pratique met en jeu, soit explicitement soit implicitement, un acteur ou une partie prenante qui cause une forme de préjudice (ou est en voie de le faire) et un autre acteur contre lequel ce tort a été causé (ou s'apprête à l'être). « *Si vous voulez vous assurer d'une marque de qualité pour la quincaillerie, je suggère d'inscrire cette marque dans le devis.* »

Ce dernier extrait, dans lequel l'acteur cherche à prévenir un préjudice potentiel relié à la qualité de certaines composantes du projet, permet de décrire la nature tripartite des pratiques. Ici, la métaphore du contexte juridique (qui n'est évidemment pas sans lien avec le choix de l'étiquette de cette catégorie) est tout à fait appropriée afin d'expliciter cette nature tripartite des pratiques de légalisation. En effet, on doit comprendre que par celles-ci, un acteur se défend ou accuse, se protège de menace éventuelle ou entame des procédures lui permettant de retrouver ce qu'il aurait injustement perdu. C'est à l'égard d'un intérêt, d'un privilège ou d'un bien et du rapport des différents acteurs à ce bien qu'opère l'ensemble de pratiques relié à la légalisation. Les situations de projet mettent ainsi en évidence un acteur qui serait pour ainsi dire coupable, c'est-à-dire celui qui, injustement, s'intercale entre une chose ou un bien et le droit d'un autre acteur – la victime– à cette chose. Dans tous les cas, les pratiques de légalisation sont susceptibles

d'évoquer, de manière analogue au contexte judiciaire, une victime, un coupable et une règle. L'acteur est donc un acteur à la fois séparé et protégé par une règle contre les empiètements possibles d'autres acteurs ou parties prenantes du projet. Cet acteur qui demande davantage que ce qui lui est dû, qui reçoit davantage ou prend plus que sa part, est susceptible d'être critiqué et donc de subir les torts d'un acte qui puiserait son sens dans ce que nous pourrions appeler, en accord avec ce type de pratique, un critère de légalisation.

Pour schématiser la pratique de la légalisation, on articule ainsi deux acteurs et une chose au sujet de laquelle un conflit survient ou peut survenir. Insistons sur le fait que la fonction de ce type de pratique ne consiste pas uniquement à rétablir entre les acteurs l'égalité rompue à la suite d'un avantage illicite mais aussi, dans la mesure où cette pratique peut être dite punitive, à prévenir certains écarts de conduite. On obtient alors les relations [A1-(E1, E2, E3,…)-A2] ou A1 et A2 sont les acteurs ou les parties prenantes en présence et E un élément caractéristique d'une situation pour lequel un différend se présente.

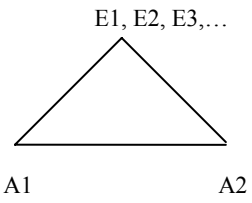


Figure 5–1 Relations types propres aux pratiques de la légalisation

Cette caractérisation générale des pratiques de légalisation étant faite, considérons maintenant avec plus de détails ce qui les compose. Nous avons souligné que la relation [A1-E-A2] se rapporte en fait à des règles diverses ou à des normes. De quelles règles, normes ou structures parlons-nous ici? Le premier extrait que nous avons évoqué précédemment en faisait déjà implicitement mention à travers la notion de tarif horaire. Ces règles relèvent en fait de diverses ententes entre les acteurs. Par celles-ci, les acteurs fixent, par exemple, les modalités d'un salaire. Les pratiques de légalisation mettent ainsi en jeu un ensemble de structures relativement formelles qui suggèrent une voie pour l'action. Ces pratiques attestent, authentifient, certifient,

confirment, enregistrent, officialisent, reconnaissent, assument, protègent, réclament, défendent, attaquent, accusent, etc.

Les échanges entre les acteurs se trouvent normalisés par des objets qui dictent les rapports entre les acteurs. Ces objets, qui prennent habituellement la forme de divers documents officiels, statuent sur les droits, les rôles, les responsabilités, les devoirs et les obligations des différents acteurs et parties prenantes. On pense par exemple aux ententes contractuelles ainsi qu'aux conventions établies ou consenties entre les acteurs. La volonté propre à une partie prenante ou à un acteur se trouve alors subordonnée à la volonté générale telle qu'elle se trouve définie par une règle ou un ensemble de règles que les documents explicitent et structurent en un tout. Comme le met en évidence le Tableau 5–2, plusieurs objets de ce type ont été observés. Ces objets ont en quelque sorte la tâche de représenter et de rendre disponibles les règles. Pour en faire une énumération, mentionnons : les contrats, les conventions collectives, les ententes cadres, les partenariats, les mandats, les attestations, les certifications, les constats, les organigrammes, la commande, le tarif horaire, le programme, les offres de service, etc.

Ces objets ont la particularité d'être négociés par les acteurs. L'action repose alors sur le formalisme d'un document quelconque par lequel les acteurs sont liés dans le projet. Les termes du document agissent comme des règles en fixant les modalités des rapports des acteurs entre eux et des acteurs avec différentes dimensions et obligations qui se rapportent au projet. La présence de plus en plus fréquente des avocats dans l'arène des projets, dont la spécialisation consiste précisément à scruter et structurer la constellation d'objets associée à la logique de la légalité, l'élargissement de leur rôle en contexte de projet et l'enjeu capital désormais rattaché à la qualité des documents contractuels et leur gestion sont d'autres indicateurs de l'importance de ce type de pratique.

Notons qu'ici les pratiques rapportées à la légalisation ne se limitent pas à un cadre juridique strict. Les pratiques de la légalisation prennent aussi en considération les structures hiérarchiques de commandement et l'ensemble des éléments qui sont réglementés, officiels, autorisés et dont les détails sont convenus et forment des procédures devant normalement être suivies. Ainsi, les acteurs doivent respecter les structures et les commandements sous peine de réprimande. « *Là, là,*

si y s'y fait pas au projet sans église, c'est moi le client, j'ai beaucoup de respect pour lui, eh bien je vais le mettre dehors ». Les titres qui permettent l'identification des acteurs sont donc importants, car ils permettent aux uns et aux autres de se situer dans la structure. Ici, l'acteur est titulaire, client, patron, délégué ou représentant d'une autorité, d'une organisation ou d'un groupe qui lui confère certains droits lui permettant d'exercer un certain pouvoir sur les choses et les acteurs.

Du point de vue des pratiques de légalisation, les différentes actions doivent ainsi être validées et officialisées tout en respectant les contrats et les ententes sur lesquelles les acteurs ont statué. Les actions entreprises par les acteurs doivent suivre « *le cours normal des choses* » de sorte que le processus soit juste. Un acte qui ne respecterait pas ce cours normal est susceptible d'être critiqué, attaqué, blâmé et, en exagérant, qualifié d'illégal. Pour ce type de pratique, un acte est considéré comme suspect précisément dans la mesure où il enfreint une règle. S'il devient suspect, il n'est probablement pas impartial, équitable ou transparent et véhicule fort probablement des conflits d'intérêts que l'on chercherait à dissimuler. Ainsi, avant le dépôt de toutes études dans une base de données, le sceau du directeur doit avoir été apposé parce que « *c'est la façon de faire* ». C'est par ce critère que les passe-droits sont dénoncés et les déviations aux ententes susceptibles d'être réprimandées.

Les formes légales considérées dans un sens large concernent donc non seulement les lois, les droits, les législations et les contrats par lesquels les acteurs sont reliés aux choses, mais aussi ces autres objets qui cherchent à stabiliser les conduites : les décrets ministériels, les ordres, les ordonnances, les formalités, les procès-verbaux, les mandats, les protocoles d'accord, les lettres officielles, les accusés de réception ainsi que les comptes rendus de toutes sortes qui s'assurent de mettre par écrit le contenu des réunions d'équipes, des assemblés générales, des rencontres au sommet, des conseils d'administration, des « lacs à l'épaule », des sessions et des concertations publiques. Ces objets inscrivent les pratiques de légalisation dans une matérialité et donnent aux divers acteurs des références ainsi que des informations qui se présentent comme de véritables instruments permettant les échanges, les délibérations et les décisions relatives aux pratiques de légalisation.

En résumé, les pratiques de légalisation permettent d'initier des actes par lesquels les acteurs attestent, authentifient, certifient, confirment, constatent, enregistrent, légitiment, officialisent et reconnaissent. Par l'entremise de divers objets et en se référant à ceux-ci, les acteurs assurent la légitimité de leur conduite ou la remise en question des conduites d'autres acteurs. Lorsque les obligations relatives à la légalité des choses ne sont pas respectées par un ou des acteurs, l'assujettissement à ces objets autorise et légitime un acteur à initier une démarche ou une procédure capable de redresser la situation. La Tableau 5–2 qui suit résume, à partir de quelques extraits d'interactions, les éléments à partir desquels se sont esquissées les pratiques de légalisation.

Tableau 5–2 Les pratiques de légalisation

Termes de référence	**Actes auxquels renvoient les discours**	**Quelques extraits d'interactions verbales**
Les choses sont conformes, légales Contrats Négociation des contrats Réouverture des contrats Protéger (se protéger) Attestation Authentification Certification, certificat Confirmation Constat Enregistrement Dispositions légales Formalités Conformité Légitimité Normalité Conforme aux règlements En bonne et due forme En règle, réglementaire Ententes cadres Conseil d'administration Processus de sélection Partenariat (public-privé) Mandat Tarifs horaires Taux Description des rôles Description des tâches Remplir ses rôles	On atteste (attestation) On authentifie (authentification) On certifie (certification, certificat) On confirme (confirmation) On constate (constat) On enregistre (enregistrement) On légitime On officialise On reconnaît On fait valoir son droit On use de son autorité On assume (ses responsabilités) On se conforme On se plie On respecte On négocie On protége ***Vers la régularisation*** On réglemente On ordonne On normalise On régularise ***Vers la personnalisation*** On se montre droit On est intègre On est égale, juste, neutre, objectif, équitable On reconnaît (les autres) On respecte (les droits de la personne)	*- Je ne paye pas le voyage. Je considère que c'est inclus dans leur tarif horaire. Les frais reliés à la formation sont inclus dans ce tarif, donc moi je te paye ce voyage.* *- Là là, ils ont fait des maquettes numériques 3D avec l'église. L'architecte, c'est pas à lui de décider ça. Il a monté les tours de 80 à 100m ou 110m pour la placer son église parce qu'il voulait la garder son église. Ce qu'il ne dit pas, c'est qu'il a monté les tours pour le faire.* ***Là, là, si y s'y fait pas au projet sans église, c'est moi le client, j'ai beaucoup de respect pour lui, eh bien je vais le mettre dehors.*** *- C'est à notre équipe de faire la description de ce qu'on a de besoin.* ***C'est à nous de*** *faire le programme fonctionnel.* *- Alors donc, les contrats des professionnels et du gestionnaire, rouvrir les contrats des professionnels, il était prévu en 4 phases sur un conventionnel avec des options ppp dedans. Mais il y a une dichotomie entre les contrats de nos professionnels, autant au niveau du contenu, que sur l'échéancier. Il y a du overlap entre les deux sur des rôles et responsabilités.* ***Il faut changer leur mandat pour la réalisation****. Il risque d'avoir des coupures et du monde mécontent.* *- Tous les besoins doivent être présents, indiqués et bien précisés, parce que vous n'aurez pas indiqué, eh bien eux ne vous le donneront pas.* *- Là il y a des factures que je vais pas payer. Je vois pas pourquoi je paierai pour du travail que j'ai pas commandé!* *- Mais pour le devis de performance, il faut qu'on donne de la latitude aux professionnels. De fait, on pense qu'on a raison - alors de leur laisser toute cette marge là, ça vient nous chercher dans nos entrailles en? Et c'est là qu'on voudrait être prescriptif et leur dire quoi faire. Par contre, après, si la salle opératoire ne marche parce que la porte est pas assez large ou ci ou ça, c'est nous qui avons le problème. Si on leur laisse plus de marge, c'est eux qui auront à gérer le problème, pas nous autres.* *- Je pense qu'on devrait définir certains types de portes.* *- Tu vas te faire avoir là-dessus. On va te donner de la quincaillerie de mauvaise qualité.*

S'acquitter de ses tâches Responsabilités Assumer ses responsabilités Autorité Organigramme (on respecte l'organigramme) Hiérarchie (on respecte la hiérarchie) Relation hiérarchique (patron, client, professionnel, patient) Respect des plans, des devis Respect des collègues	***Vers l'opportunisation*** On use de son droit On abuse de son autorité On officialise ***Vers la fonctionnalisation*** On protège On se protège On sécurise	*- Si vous voulez avoir une bonne marque, je pense qu'il faut peut-être penser dire une marque précise. Il faut peut-être prescrire.* *- Oui, je pense que tu as raison ou dire cette marque là ou l'équivalent.*

5.1.2 Les pratiques de régularisation

Les pratiques de régularisation sont manifestes dans les conduites à projet. Ici, nous sommes à proprement parler dans ce que Saint-Simon appelle, par opposition au « *gouvernement des hommes* », « *l'administration des choses* ». Peut importe le projet, sa nature, son envergure et son contexte, on tente nécessairement d'en réguler la conduite. La régularité des conduites à projet est mise en évidence par certains objets ou outils comme le Gantt Chart. Tout comme les pratiques de légalisation, les pratiques de régularisation s'appuient elles aussi sur un ensemble d'objets balisant et orientant les conduites. Cependant, alors que le légal codifie les rapports des hommes entre eux et les choses, le raisonnement propre au critère de la régularité concerne davantage le rapport des choses entre elles. Plutôt que de s'en remettre à des codes, des lois, des règles, des ententes contractuelles liant les acteurs et les choses, on s'en remet à des règles et des normes qui relèvent des diverses techniques par lesquelles on s'assure de la régularité des processus. En termes plus généraux, on peut dire que ces techniques tentent de s'assurer du rapport logique des choses entre elles. Ce n'est pas que les acteurs, sous cette logique, ne sont pas considérés. Mais plutôt qu'ils sont considérés ici, au même titre que n'importe quel autre élément du projet. Sous la perspective propre aux pratiques de régularisation, les acteurs entrent eux aussi dans des rapports qui doivent être suivis, assurés, opérationnalisés, instrumentés, codifiés, etc. Tout comme nous l'avons fait avec les pratiques de légalisation, on peut schématiser ces pratiques. E1, E2 et E3 [E1-E2-E3] sont les éléments qui, entretenant des rapports entre-eux, doivent s'agencer selon certains standards.

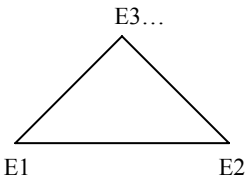


Figure 5– 2 Relations types propres aux pratiques de la régularisation

Du point de vue des pratiques de régularisation, est critiquable une conduite qui s'éloignerait de la régularité d'une cadence. Lorsqu'une situation se trouve considérée sous cette perspective, les objets doivent être à leur place, disponibles à l'instant prévu, prêts à l'usage. Tel que l'indique un

écriteau de l'équipe 2, « *Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place* ». À défaut de quoi, au nom du critère de la régularité, les conduites peuvent être critiquées. Proposer un plan d'action qui viendrait simplement modifier des procédures peut s'avérer une entreprise difficile. En effet, agir selon les principes de la régularité, c'est faire les choses selon les standards établis. Agir conformément à ces standards n'exige de l'acteur aucune justification explicite a priori. Bien au contraire, c'est lorsqu'un acteur voudra agir à l'encontre d'un standard qui régule les choses qu'il devra justifier sa conduite.

Les pratiques de régularisation cherchent donc à maintenir un certain ordre des choses. Le suivi et le contrôle des conduites à projet ne tiennent qu'au rapport régularisé des choses et des acteurs entre eux. Faire le suivi d'un projet, c'est vérifier si les standards sont satisfaits. Selon le critère de la régularité, il faut que « *les choses marchent comme prévu* » et « *qu'on rentre dans nos délais* ». Les événements doivent suivre les séquences établies. En composant avec un ensemble varié d'outils, de techniques de contrôle et de systèmes de gestion, ces pratiques accentuent les impératifs d'organisation. Sous ce critère, les acteurs veulent regrouper ce qui est dispersé, établir des liaisons, normaliser les procédures, valider un processus. Ici, l'acteur désire constamment « *s'assurer de rester logique* ». Les « *choses doivent être claires* », si elles ne le sont pas, elles doivent le devenir. On doit maintenir les registres à jour, tenir les cahiers, remplir les fiches. « *Ah oui, et pour les nouveaux avis de changement, il faudrait les inscrire dans les registres* ». On s'assure d'avoir les dernières informations en main. « *Oui, voilà, mais ça me prend une date et un montant. Ce que je veux, pour tous les professionnels, c'est le cash flow avec les mouvements de trésorerie. Et je les veux pour les 6 prochains mois* ». Toutes les actions vouées à s'assurer de la régularité des conduites cherchent à obtenir cette clarification, cette objectivation des choses de sorte qu'une représentation stable, fixe et régulière –conforme et identique pour tout acteur témoin d'une situation– puisse être partagée. Ainsi, « *Si on a une méthode de travail, il faut peut-être la respecter. N'est-ce pas M. AB ?* »

Les pratiques de régularisation traitent essentiellement des questions de coûts, de délais et de la qualité (en termes de performance technique) et reposent sur des méthodes, des procédures ou des documents qui en permettent la vérification. Cependant, soyons au clair sur le fait que ces pratiques visent moins à établir la qualité technique d'une composante qu'à s'assurer de la

conformité de la qualité obtenue en comparaison avec la qualité qui avait été prévue. Si l'identité entre les standards et la conduite telle qu'elle se réalise n'est pas maintenue, la conduite tout comme ceux qui sont responsables des choix deviennent critiquables et blâmables.

Le processus du projet met en œuvre une panoplie d'outils et de méthodes par lesquels l'on tente de coordonner les parties prenantes et les différentes dimensions des projets qui sont mises en rapport par l'entremise de divers documents. On pense ici aux plans, aux devis, aux listes, aux inventaires, aux échéanciers, etc. Un peu à la manière de ce que Boltanski et Thevenot (1991) ont appelé le monde industriel, la logique de la régularité invite les acteurs à utiliser des grilles, des tables, des états d'avancement, des graphiques, des organigrammes, etc. afin de pouvoir tester, évaluer, comparer et ainsi s'assurer de la régularité des choses. Les différents objets sont mesurés et mis en relation par un ensemble de critères, de définitions, de règles, de caractéristiques afin de former des packages ou des regroupements qui facilitent leur coordination. « *La messagerie, les objets pis le courrier, il va falloir faire un packaging avec ça. Il y a une personne en charge. Elle doit relier ça et s'assurer de la coordination des volumes. Et il faut penser à ce qui va changer avec le système informatique, je veux dire son impact sur le volume des échanges* ».

En ce sens, on cherche bien le contrôle et le suivi – on a besoin d'un « *chien de garde* » qui va s'assurer que tout va bien. « *Il y a des ordres de changement qui sont pas faits et qui sont à faire. Plus vite vous les faites, plus vite on ferme le dossier* ». Vis-à-vis du processus et des différentes opérations relatives ou bien à la conception ou bien à la réalisation du projet, les acteurs engagent un ensemble varié d'actions par lesquelles ils ordonnancent, détectent, mesurent, traitent, jaugent, évaluent, comparent, notent, cotent, etc.

Tableau 5–3 Les pratiques de régularisation

Termes de référence	**Actes auxquels renvoient les discours**	**Quelques extraits d'interactions verbales**
Phasage, arrimage Ordre, séquence Routine Procédure Opérationnalisation Méthode Démarche Protocole Organisation, réorganisation Référence, modèle de référence Exemple Gantt Chart, grille, tableau, charte, échéancier, liste, listing Listes des choses à faire Priorités Contraintes Mesure, calcul, chiffres, quantité, équilibre, somme, pourcentage, fraction Suivi, contrôle, bureau permanent de contrôle Coût de réalisation, budget, révision du budget Conformité Uniformité, unité Homogénéité Harmonie, harmonisation Validité, validation Archives, base de données, supports techniques Correction	On vérifie On compare On associe On compartimente On réduit On augmente On cadence On rythme On se met au diapason On règle On mesure On égalise On ordonne, on ordonnance On systématise On balance On équilibre On ajuste On comptabilise On refait les calendriers On met le plan sur la table On relève ce qui ne marche pas On note On repère les anicroches, les problèmes, les failles On cherche et on trouve On adapte On voit venir les choses On anticipe les événements On identifie les choses à faire On informe On tient informé On maîtrise les contenus On rassemble On définit les documents	*- Ça prend des chiffres* *- Et on veut la ligne d'une… pas de ligne de lot pour le parc, pas de modèle de référence. C'est important là. Il faut que ça nous soit donné cette semaine. C'est fondamental cette info là.* *- Je vais faire mettre ces documents aux archives, vous avez accès à toutes les informations. Il n'y a pas d'information que vous n'avez pas accès pour faire votre travail.* *- Je vais demander à M. X de vous tenir informé une fois par semaine de quels dossiers ont été archivés.* *- On va faire une grille pis on va faire une compilation* *- Oui, oui oui... il faut qu'on mesure, il faut pouvoir mesurer pour voir si on atteint nos objectifs. Parce qu'il y a tout un plan d'action, alors comment on va l'implanter, comment on va faire le suivi, il va falloir des processus de suivi, il faut mettre tout cela en place* *- Puis une fois par semaine, avec la firme, on fait le tour pour voir ce qui accroche, ce qui est en cour, qu'est-ce qu'il faut faire, ce sur quoi ils travaillent cette semaine* *- Le dossier est en cours, les dossiers suivent leurs cours. Euh, ce qu'on vous a remis cette semaine, de toute façon le plan on va le finaliser pis on va vous l'envoyer pour obtenir commentaires, pour l'enrichir* *- Il n'y a pas de protocole pour donner de l'oxygène, alors la pauvre fille, qu'est-ce qu'elle a comme support?* *- Ça devrait aller avec la réorganisation de la base de données aussi. Ça faciliterait beaucoup les choses.* *- Oui, on a besoin d'une « traçabilité », donc de l'avis de changement, je pense qu'on en a de besoin.* *- Il est prévu d'installer un bureau permanent de contrôle de la conception et de la réalisation du projet. Faudra suivre ça.*

Cohérence, cohésion Liaison Ponctualité Période Cadence Rythme Logique Non contradiction	On va en appel de proposition ***Vers la légalisation*** On se conforme (aux lois) On suit les contrats à la lettre ***Vers la fonctionnalisation*** On ordonne On systématise On allonge le cycle (durabilité) On mesure les pertes (économiques) ***Vers l'opportunisation*** On mesure (les répercussions positives et négatives, etc.) On calcul (pour faire un gain) ***Vers la personnalisation*** On égalise On rend égal (les rapports aux autres)	*- L'échéancier ça va se faire quand?* *- C'est la variabilité n'est-ce pas? C'est pas tant la quantité, c'est la variabilité du nombre de différents produits qui détermine la place, quelle place est prise.* *- Il faut d'abord définir les documents pour aller en appel de proposition.* *- On va devoir s'assurer que chaque catégorie est en conformité.* *- Ou bien nous on va vérifier leur proposition; tiens-tu la route? Est-ce que l'attribut qu'il nous faut est valide ou pas?*

5.1.2 Les pratiques d'opportunisation

Ces pratiques de conception relèvent essentiellement de l'intéressement des acteurs et s'apparente notablement à la dimension politique des projets. Sous la logique véhiculée par ces pratiques, le comportement des acteurs est orienté vers l'atteinte d'un certain bien. Ce bien peut être recherché individuellement (par exemple : les honneurs, les distinctions, la réputation, un titre, un poste) ou collectivement (par exemple : faire accepter une politique). Peu importe l'objectif particulier que les acteurs cherchent à atteindre par ces pratiques, celui-ci se présente aux acteurs comme étant une chose digne d'être acquise ou déployée. L'intérêt consiste alors soit à posséder ce bien, soit à convaincre les autres qu'il doit être recherché.

Sous ce critère, les acteurs veulent tirer parti des circonstances. Ils doivent jouer avec ces dernières de la manière la plus avantageuse possible, c'est-à-dire de manière à en tirer les plus grands bénéfices ou à en réduire au maximum les désavantages. Ici, les autres pratiques se trouvent subordonnées aux intérêts momentanés d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs. C'est cet intérêt qui prime sur la régularité des choses ou la légalité d'un acte. Les pratiques d'opportunisation, comme celles de la légalisation, établissent un rapport entre les acteurs et les éléments propres à une situation. Cependant, contrairement aux pratiques de légalisation, les pratiques d'opportunisation ne cherchent pas nécessairement à ramener les rapports entre les acteurs à une certaine équité. On peut schématiser ce critère comme suit : [A1-E1-A2] où A1 et A2 symbolisent les acteurs en présence et E le ou les éléments convoités, recherchés, désirés.

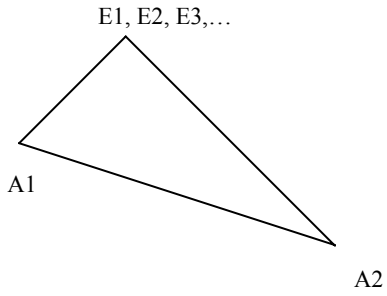


Figure 5–3 Relations types propres aux pratiques d'opportunisation

Saisir une opportunité, à l'instar des critères déjà présentés, est en ce sens un acte justiciable : c'est-à-dire un acte dont l'acteur doit ou pourrait devoir rendre compte. Il consiste essentiellement à un positionnement intéressé par rapport aux autres acteurs qui se traduit par un gain dont les formes s'avèrent évidemment variées. Les acteurs tentent de se positionner de manière à engranger le plus de bénéfices possibles. C'est en ce sens que ce critère est dit de l'opportunité, car l'acteur se voit offrir ou se donne l'opportunité d'atteindre tel ou tel bien. C'est donc cette opportunité d'accéder à des biens ou à des honneurs que l'acteur doit justifier. C'est toujours sur la possibilité d'acquérir (ou de perdre) une réputation, un statut, une forme ou une autre de capital, de gain symbolique, matériel ou autre, que se fonde le principe inhérent au critère de l'opportunité.

Comme l'indique le nom de cette catégorie, les pratiques décrites ici relèvent de ce qui est, ou n'est pas, opportun dans un contexte donné. De manière concrète, on note que dans les conduites à projet, c'est le type de pratique qui est engagé chaque fois qu'il s'agit de préserver le nom, l'image, l'identité. C'est aussi par ces pratiques que l'on tente d'accroître sa renommée personnelle ou, plus subtilement, chercher à se faire voir lorsque l'on fait les bonnes choses. Par cette logique, un acteur vise à se positionner, « *se placer les pieds* », « *assurer ses arrières* », se « *démarquer des autres* », « *augmenter sa visibilité* », s'afficher publiquement, construire ou maintenir une réputation, etc.

Les pratiques d'opportunisation permettent ainsi de réaliser un positionnement sur l'arène du projet résultant en un avantage sur d'autres acteurs, parties prenantes, groupes d'opposition, etc. Cet avantage se concrétise par l'entremise d'actions capables de stimuler la visibilité d'un groupe d'acteurs et ainsi exposer leurs idées, plans, solutions, etc. « *On va faire monter à la rencontre des cadres 150 pochettes qui seront prêtes. Pis on aura toujours un lot de pochettes complètes avec l'ensemble des fiches qui expliquent le projet* ». Par ces pratiques, les acteurs tentent de faire émerger une image positive du projet et des décisions auxquelles ils se commettent et, réciproquement, ils tentent d'anticiper les répercussions négatives d'un choix ou d'une décision qui viendrait ternir l'image des acteurs et de leur projet. En ce sens, les acteurs entrevoient constamment des moyens de « *se protéger* » et, dans les termes du terrain, des moyens de « *se*

backer ». « *Là ce que tu dis, moi ça m'inquiète. Va-t-on passer de 5 à 3 carrosses en endoscopie juste pour couper?! Il faut qu'on se back là nous autres, on peut pas couper pour couper, on va se faire ramasser. Ça nous prend de quoi pour avoir des décisions plus solides* ». Les pratiques d'opportunisation telles qu'entendues ici renvoient par là aux travaux de Ross et Staw (1993) selon lesquels le projet doit être vendu; c'est-à-dire que les acteurs doivent en faire valoir les forces, appuyer sa réalisation, le montrer favorablement et convaincre de sa pertinence.

Les pratiques d'opportunisation sont également représentatives des pratiques par lesquelles un acteur entrevoit « *une occasion en or* », une « *chance qui ne se représentera pas de sitôt* » et qu'il faut saisir. Avec l'opportunité, vient le risque. Mais si le gestionnaire de projet ne saisit pas l'opportunité qui se présente à lui, d'autres pourront par la suite le blâmer. Être opportuniste, c'est aussi savoir tirer son épingle du jeu. C'est avoir le courage de profiter de ce qui tombe à pic, de ce qui est bon, propice et bienvenu. Si l'on cherche à s'avantager soi-même ou à avantager une conduite particulière, on ne tombe pas nécessairement dans des dérives. Danger des pratiques d'opportunisation, elles peuvent conduirent à l'attitude arriviste, celle où l'acteur est calculateur et maquignon, margoulin, profiteur et mercanti.

La négociation d'un contrat est encore ici un exemple digne de mention. Les uns offrent des contrats, les autres tentent de les obtenir. Il est intéressant de noter ici qu'une fois la négociation terminée, la situation et le contrat à proprement parler relèvent d'autres pratiques que celles relatives à la logique de l'opportunisation (par exemple celles de la légalité et de la régularité). Mais avant d'arriver à la signature d'un contrat et avant même de négocier le contra *per se*, les acteurs négocient la possibilité de travailler les uns avec les autres. Pour celui qui embauche comme pour celui qui est embauché, on tente de dénicher la perle rare (la meilleure équipe de consultants), l'occasion d'affaire (le gros contrat), la possibilité d'établir une entente avec un groupe et ainsi d'en obtenir les services, l'aide, les subventions, le support, etc. On favorise les situations « gagnants-gagnants » [A1-E1-E2-A2] dans lesquelles chaque acteur accède à un bien désiré. L'embauche d'un acteur connu et réputé se répercute positivement sur celui qui réussit l'embauche, « *ce tour de force* » puisqu'il est alors perçu comme un fin stratège, un bon gestionnaire. C'est ainsi qu'on « *qualifie les soumissionnaires* » afin de s'assurer de leur crédibilité et de leur expertise, car c'est la crédibilité même de celui qui embauche qui est en jeu.

En même temps, celui qui accepte de s'embarquer dans le projet malgré les risques qui peuvent y être associés contribue à l'essor de son entreprise et l'enrichit.

Les pratiques d'opportunisation sont à l'origine de la mise en valeur de la supériorité d'un concept, d'un plan, d'un projet par rapport à un autre. On veut pouvoir « *convaincre* », « *émettre* », « *faire circuler* », propager ou promouvoir des options qui pourront engendrer une réception positive de la part des autres acteurs.

> *- La traduction français-anglais, ça va coûter une fortune et puis c'est sans valeur ajoutée*
> *- Au contraire, moi je pense que la décision est bonne et que l'investissement en vaut la peine, surtout si on veut une compétitivité à l'international. Ça nous prend de la crédibilité.*

On s'attaque à l'opinion des « *gros joueurs* », on vise l'adhésion des acteurs indifférents et on espère calmer les attaques des opposants. La métaphore de la scène politique est aux pratiques d'opportunisation ce que celle de la scène juridique est aux pratiques de légalisation. On cherche ainsi à accentuer la visibilité des acteurs et du projet et on joue sur l'image, les traits distinctifs et les forces des acteurs, des décisions, des projets. On se convainc et on vise explicitement à convaincre les autres. Ici, les habiletés politiques des acteurs sont essentielles. Elles permettent de faire avancer des dossiers et d'atteindre des objectifs dans des climats de confrontation. Afin de faire avancer le projet, il faut « *contrôler l'opinion* » non seulement du public, mais aussi des autres parties prenantes. Le manque de communication et de transparence quant à la nature du projet et de ses objectifs peuvent être néfastes. « *Le projet n'est pas suffisamment promu. Il nous faut maintenant un bon porte-parole* ». Trop de transparence peut l'être aussi. Le projet doit être accolé à une personnalité forte, à un porte-parole qui va soulever le projet. Plusieurs outils sont ici, comme dans les logiques précédentes, à la disposition des acteurs. Simplement, ce n'est plus le même pattern qui oriente l'utilisation des outils. Par les pratiques d'opportunisation, les acteurs réalisent une « *campagne publicitaire* », ils distribuent des « *pochettes* », font « *circuler des affiches* » destinées aux futurs utilisateurs et organisent des « *visites guidées* ». Les objets caractéristiques de ces pratiques se présentent non seulement sous forme de document, mais également sous forme d'événement. Bref, on s'implique dans la création de différents événements promotionnels. On dévoile littéralement le projet – faisant de ce dévoilement une sorte de spectacle dans lequel on implique ceux et celles à qui on le dévoile. On organise des conférences de presse et on crée des forums de communication, on publie régulièrement des

communiqués de presse, on s'affiche dans les journaux, les magazines et les revues spécialisées. « *Je pense que la qualité de la présentation fait que M. X a été rassuré, il a pu poser toutes ses questions, il a eu plein de réponses et il a dit à M. Y qu'il aurait probablement plus à investir. Ça a été une belle visite, M. X était content* ». On souligne l'inauguration ou lancement d'un site Internet, on conduit des audiences publiques et on organise des présentations et un événement de porte ouverte.

L'opportunité consiste en ce sens en une action animée par le désir d'édifier un certain capital symbolique, relié à la réputation, aux honneurs et aux éloges quant à la nature du projet. Il devient fondamental d'engager certains efforts afin de « *contrôler l'image* » que l'on donne du projet. « *Sur le chantier, on veut contrôler l'affichage. On veut s'assurer qu'on contrôle l'image, l'affichage, les panneaux, tout* ». On fait circuler l'information, mais il faut trier ce qui peut être transmis sur la scène publique de ce qui doit demeurer confidentiel. Ces pratiques mettent bien en évidence le jeu quelque peu schizophrénique entre dévoiler et cacher. « *Donc si le document préliminaire reste à l'intérieur ça va bien! Plus tard dans les médias est-ce que vous comprenez que ce document, qu'on en circule l'information, mais qu'on ne circule par le document. Juste les bons points* ». On distingue l'information que l'on peut transmettre de celle qui demeure sensible, à risque ou qui peut causer préjudice au projet ou aux acteurs. « *Là là, vous me demandez de fournir des documents qui sont des ébauches, c'est pas terminé ça là! C'est quoi qui presse là? La structure en acier, mais là là-dessus, c'est trop compliqué, complexe. Je ne peux pas m'avancer là-dessus* ».

En résumé, on note d'une part que les pratiques de l'opportunisation rejoignent bien ce que Boltanski et Thévenot (1991) nomment le monde de l'opinion. Ces pratiques consistent à établir des relations de pouvoir ou à former des jeux politiques par lesquels on cherche « *à accrocher, attirer, alerter, entraîner l'adhésion ou un mouvement d'opinion, persuader, toucher, sensibiliser, mobiliser l'intérêt, informer, séduire* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.227). Ces pratiques délivrent des messages qui émettent des informations dont la diffusion est capitale pour l'avancement du projet. Prendre la mauvaise décision, dévoiler ou cacher la mauvaise information, « *c'est se tirer dans le pied* ». Par ces mêmes pratiques, on en vient à considérer que les « *bruits de corridors* » peuvent avoir un effet néfaste sur un projet, « *qu'il faut à tout prix*

colmater les brèches » et éviter les « *fuites d'information* ». On note d'autre part, sur le chemin de la dérive opportuniste du margoulin, que les pratiques de l'opportunisation tendent vers l'intérêt particulier des acteurs qui devient la vraie motivation des pratiques; on cherche alors à s'approprier des biens, des richesses et à protéger ses possessions, son image, etc.

Tableau 5–4 Les pratiques d'opportunisation

Termes de référence	**Actes auxquels renvoient les discours**	**Quelques extraits d'interactions verbales**
Démarche opportune Moment opportun, convenable, bon, favorable, propice Chose qui convient, qui est à propos, bienvenue Événement qui tombe à pic Occasion, possibilité, circonstance opportune Occasion favorable à... Convenance, pertinence, à propos, légitime, utile Risque, danger Réputation, visibilité, succès, distinction Honneurs, gains, réputation, titre, statut, pouvoir, bénéfices Opportuniste, arriviste, calculateur, machinateur Conflits d'intérêts Sélection des firmes Choix des conseillers Dossier d'affaire Appels d'offres Appels de proposition Compétition Rivalité Stratégie Marketing, vente, communication Compétition : se détacher du peloton, peloton de tête, se lancer des défis, marquer des points, conseiller spécial Nom, marque, identité, renommée Image (promouvoir, protéger) Publicité, objet promotionnel Annonce, affiche, panneaux	On tire profit de : l'insécurité, de l'instabilité, de l'événement, etc. On capitalise On s'informe (on se tient informé) On veut voir venir les choses, les anticiper, les prévoir On va au devant des choses On se positionne On se place les pieds On assure ses arrières On tire son épingle du jeu On se protège On se regroupe On s'entoure bien On combat : la résistance, le scepticisme On force les choses On met les choses en relief On parle par derrière On colporte des blâmes On injurie, on dénigre, on critique, on rabroue, on raille, on reproche On prononce de belles paroles, on parle bien, on enjôle, on cajole, on parle obséquieusement On prend les devants On amadou On flatte On circonvient On souligne les réalisations On incite à On indique, on fait remarquer quelque chose en vue de l'avoir On explicite On suggère de recevoir quelque chose On vend une idée On sous entend On cherche à obtenir On veut acquérir On promeut On communique On fait valoir	*- J'ai découvert en leur parlant, que leur façon de communiquer c'est en mettant ça sur les murs mais, j'ai utilisé la couleur très foncée pour euh le volet plus promotionnel publicitaire... ça va attirer l'attention plus que des affiches.* *- Si il y avait une petite fiche, quelque chose pour obtenir les commentaires, leur demander: qu'est-ce que vous avez aimé le plus, qu'est-ce que vous avez aimé le moins? Le 26, deux semaines, à partir du 26 il y a deux semaines de portes ouvertes. Les stratégies sont en voie de développement en ce moment. On veut aller chercher les patients euh... les professeurs, les gens du public.* *- Mais, j'ai pas vu personne encore, mais je vais faire le tour, voir s'il y a des changements à apporter ou pas. Parce qu'il y a comme une vague de résistance. Alors euh, je vais commencer à faire le tour des secteurs et des collègues.* *- On pourrait peut-être avoir le compte rendu de réunion, il pourrait être strictement amené au comité interne. Parce que il y a des affaires que nous, on a pas besoin de savoir.* *- Il faut comprendre que là-dedans il y a des membres, des participants et des sous contractants. Ils ne sont pas tous identifiés. Si vous prenez les entreprises A et B, on peut dire qu'il y a apparence de conflit d'intérêt. Je ne sais pas s'il y a conflit d'intérêt encore, mais l'objectif c'est de les qualifier comme contractant possible.* *- Il va falloir regarder, faire une rencontre avec M. X car on a l'impression qu'il y a des affaires qui se discutent entre madame A et monsieur B; là ça nous revient par en arrière. Ils se discutent pis ils se décident des affaires pis ça nous revient sur l'autre côte. Ça ne marche pas là.* *- Je pense que ça il va falloir clarifier des affaires.* *- C'est pour ça qu'on va lentement, pour tenter de les sensibiliser.*

Événement promotionnel Campagne publicitaire, visites guidées, visite générale Plan, fiche Livret, dépliant, feuillet, journaux, création d'un journal Carte d'affaire Pochette informative Site Web Communiqué de presse Conférences de presse, présentations Points de presse Forum de communication Babillards des communications Porte ouverte, visite libre Publications, galerie de presse Discours, allocutions, dévoilement de la maquette Courrier interne à tous les départements Information (circulation, fuite) Pouls de la situation Résistance, opinion publique, sondage Audience publique Table des chefs Conseil d'administration Conseil des spécialistes Nomination Crédibilité Porte parole, leader d'opinion	On publicise On établit notre marque On fait son nom On accroche On en parle et on informe On s'affiche publiquement On augmente sa visibilité et on se démarque On tente de convaincre On émet (des communiqués de presse) On fait circuler (l'information) On persuade On convainc On vend et on se vend On sensibilise (les gens à sa cause) On séduit On prend le pouls On implique les autres, on les rallie à sa cause On consulte les chefs et on les implique, On souligne la participation On convie aux événements On fait participer On implique, embarque, motive, met de son côté ***Vers la légalisation*** On fait valoir son droit On rappelle ses droits, son statut, son poste On convie les chefs ***Vers la régularisation*** On suit pas à pas On se tient informé On contrôle l'opinion, l'information On tient les conseils ***Vers la fonctionnalisation*** On fait des gains On se protège ***Vers la personnalisation*** On reconnaît, on implique (les autres), on remercie, on invite, on souligne les accomplissements	*- Je suis monsieur C pas à pas. Monsieur C s'est mis là, je me suis mis à côté. Il s'est mis sur tel comité, je me suis mis sur le même. Il n'y a pas une place où il va que je ne vais pas.* *- Les principaux intervenants sont largement consultés.* *- Parce que nous là, la personne qui va prendre la place, on doit le savoir là* *- Je voudrais que Michel soit à la rencontre sur la modélisation animale parce que je veux que quelqu'un puise voir venir les choses de loin.* *- Pour les soumissionnaires, si l'interaction n'est pas professionnelle, tu t'en vas car le risque est gros.*

5.1.4 Les pratiques de fonctionnalisation

Les pratiques de fonctionnalisation mettent en interaction un acteur ou un groupe d'acteurs avec une conduite que l'on peut qualifier, d'une manière ou d'une autre, d'utile. Il s'agit là d'un ensemble de pratiques relativement étendu dont les frontières s'avèrent quelque peu floues. Cela s'explique facilement par le fait que toutes les autres pratiques de conception peuvent également être qualifiées d'utiles. Cependant, par leur présence notable dans les conduites à projet, les autres types dégagés par théorisation tendent à se séparer des pratiques de fonctionnalisation et à devenir autonomes. On peut en ce sens poser l'hypothèse que les autres types de pratique s'inscrivent à l'origine dans les pratiques de fonctionnalisation. Toutefois, en précisant une forme d'utilité particulière et en étant de plus en plus sollicitées, elles se détachent de manière à pouvoir représenter un type spécifique.

Les pratiques de fonctionnalisation consistent donc à faire quelque chose précisément parce que cela est jugé utile. Les pratiques de la fonctionnalisation, tout en entretenant des liens avec les pratiques de légalisation et de personnalisation, sont particulièrement proches des pratiques de régularisation et d'opportunisation. Cependant, elles s'en distinguent sur plusieurs plans.

Les pratiques de fonctionnalisation se distinguent de celles de la régularisation en ce qu'elles mettent en question non pas les choses entre elles, mais les choses avec les acteurs. Ou, plus précisément, elles mettent en rapport les acteurs avec l'atteinte de certains avantages, de certaines commodités, de certains intérêts. Ici, on ne légitime pas une conduite sous prétexte que les choses doivent être définies, régularisées et organisées. Les pratiques de fonctionnalisation se légitiment en mettant de l'avant l'importance d'atteindre une fonctionnalité particulière. « *Si on fait un tunnel sous la rue, c'est sûr qu'on fait plus large pour passer les conduites de la ventilation et autres nécessaires techniques* ». La zone de rapprochement entre la fonctionnalisation et la régularisation apparaît particulièrement bien par l'entremise de la notion d'efficacité puisque les choses organisées suggèrent d'elles-mêmes l'idée de l'efficacité dans les conduites. Cependant, les pratiques de régularisation ne visent pas directement l'efficacité. Elles visent davantage, comme nous l'avons vu, le respect d'une certaine cadence, d'un certain rythme, d'un ordre établi,

d'un standard accepté. Or, il y a une différence notoire entre vouloir respecter et vérifier la cohésion de cet ordre et vouloir mettre en place un ordre nouveau. D'une certaine manière, la fonctionnalisation des conduites peut faire violence à la régularisation. Respecter, vouloir respecter ou se justifier d'une conduite par rapport à une norme établie relève de pratiques qui concernent la régularité des choses. Initier une conduite afin de mettre en place une nouvelle norme capable d'augmenter la productivité, de réduire les coûts, d'améliorer les produits ou le fonctionnement des processus ne relève plus du même type de pratiques. Évidemment, dans la mesure où l'efficacité d'une conduite s'atteint généralement par la mise en place d'un ordre entre les choses, on note que l'utilité tend vers la régularité sans pouvoir se confondre totalement avec celle-ci.

De plus, des formes d'utilité autres que l'efficacité sont envisageables. Les acteurs suggèrent par exemple la supériorité d'un choix durable. On table alors sur la durabilité d'une solution et on affirme que ce qui est durable est préférable à ce qui l'est moins. On peut dire que la fonctionnalité est un critère pragmatique général qui engage la recherche de finalités diverses comme l'efficacité, la commodité, la durabilité, la sécurité, la rentabilité, etc. Ces pratiques tirent leur pouvoir du fait qu'elles privilégient les conduites utiles. Ce qui sert est louangé. L'action ou la conduite inutile et qui, pour ainsi dire, ne sert à rien, est rejetée, blâmée, critiquée. Favoriser la fonctionnalité, c'est préférer les usages qui sont avantageux, qui satisfont un besoin pour quelqu'un ou la société.

On peut réaliser un document dans une version longue et détaillée, mais on doit également faire un sommaire, une version concise car sinon « *personne lira le document* ». On sollicite la participation des acteurs, car celle-ci engendre des bénéfices. Elle permet d'atteindre de meilleurs standards et elle « *enrichit* » les équipes. « *Ce qu'on vous a remis cette semaine, de toute façon le plan on va le finaliser pis on va vous l'envoyer pour obtenir commentaires, pour l'enrichir* ». Ce critère de conception permet la critique ou s'oppose à la futilité, au décorum, à l'ornementation, à l'inefficacité et à l'inutilité. Ce critère favorise l'action, il porte à conséquence, il implique du changement, provoque des réactions et des effets. On envisage des « *scénarios* », des alternatives, des « *plans B* », des solutions de rechange afin de contrer ou à tout de moins réduire les imprévus, les risques, les dangers. Les acteurs prévoient, implantent, adaptent, optimisent,

formalisent, déboguent, etc. Ils évaluent les temps de développement, les intègrent dans des calendriers et établissent des priorités. « *L'échéancier ça va se faire quand* »? Ils coupent, réduisent, priorisent, maximisent, rentabilisent. « *Bon, concernant les visites d'autres complexes hospitaliers, on est dans le rouge là! Il va falloir prioriser* ».

On voit donc que par les pratiques de fonctionnalisation, les acteurs ne s'en remettent pas uniquement à la justesse des mesures et des calculs. Ces éléments sont rapportés à divers critères de fonctionnalisation dont l'examen exige souvent la convocation des experts et de leurs compétences. *« Je pense que ça va prendre un expert pour évaluer le transport et les déplacements à l'intérieur du bâtiment. T'as pas juste les patients là. T'as tout l'éventail de chariots - t'as les chariots de ci, t'as les chariots de ça, tant le bloc opératoire que dans les autres services. Il faut qu'on puisse trouver le volume pis faire des rencontres avec les chefs d'unités ».* Les spécialistes sont mieux habilités pour procéder à l'examen de certaines tâches. Travailler avec eux permet de tirer plusieurs bénéfices. Ils ont les compétences afin de choisir l'instrument, la méthode ou le moyen le plus adapté à une situation. L'instrument doit être performant, productif et pouvoir répondre à certaines exigences. Il doit être efficace et être adapté à la situation. Par ces pratiques, les acteurs insistent sur la fonctionnalité même des choses. C'est parce que l'on tient compte de la fonction que des besoins ciblés pourront être comblés. « *On va devoir ajuster parce que la grandeur des chambres pour l'obésité, il faut prévoir 10 à 15 % de plus* ». Mais en même temps, toujours au nom de ce type de pratique, les experts consultants ne sont pas la réponse à tout. « *On a aussi besoin de monde dans notre équipe qui maîtrise le contenu pis qui connaît bien ce qu'on veut – on ne peut pas amener quelqu'un de l'extérieur là* ».

Les choix relatifs aux aspects fonctionnels et techniques des projets découlent majoritairement de ce type de pratique. Ce dernier est relativement bien représenté par les figures de l'ingénieur, de l'architecte et du designer. On le retrouve abondamment dans les contextes de projet et les exemples qui permettent d'en rendre compte sont nombreux. « *On favoriserait les alcôves pour les chariots afin de limiter l'espace pris dans le corridor* ». Ou encore : « *Bien, c'est que la chape augmente le poids et vient modifier les structures, d'avoir une structure que l'on voulait la plus légère possible. Il faudrait comparer les deux possibilités* ». Bien que les exemples soient fort variés, ils se ramènent tous à des choix ou des conduites qui favorisent la fonctionnalité. On

veut avoir des structures légères, on veut que les gens soient confortables, on favorise la sécurité, on voudrait que les choix soient durables, etc. Discutant de l'emplacement de centres de distribution pour les médicaments, un acteur affirme : « *Je n'en mettrai pas partout, il faut viser la sécurisation des ordonnances de médicaments* ».

Comme nous l'avons mentionné, les pratiques de fonctionnalisation s'apparentent également à celles de l'opportunisation. Les unes et les autres, la fonctionnalité et l'opportunité, mettent un acteur et ses désirs en rapport avec des choses jugées dignes d'être acquises, possédées ou développées. Cependant, les gains comme les honneurs, l'image et les possessions caractéristiques des pratiques de l'opportunisation ne sont pas utiles dans le sens fort du terme; c'est-à-dire que ces choses sont favorisées en elle-même plutôt que pour leur utilité propre. Bien que l'on puisse parler jusqu'à un certain point de l'utilité politique, on remarquera que celle-ci crée un déséquilibre dans le rapport des acteurs aux choses (voir Figure 8.3). La fonctionnalisation cherche moins le déséquilibre entre les acteurs par rapport à une chose que le déséquilibre entre les choses par rapport à un acteur ou un groupe d'acteurs. Les pratiques de fonctionnalisation ne cherchent pas à constituer un levier par rapport à d'autres acteurs, mais plutôt à trouver en commun ce qui est plus convenable pour un acteur, un client, un groupe d'acteurs, un usager, etc. Les pratiques de fonctionnalisation, comme celles de la légalisation et de l'opportunisation, établissent ainsi des rapports entre les acteurs et les choses. Cependant, comme on peut le voir à partir du schéma qui suit, les pratiques de fonctionnalisation se présentent par la mise en place de rapports différents que l'on peut schématiser comme suit : [E1-A1, A2, A3-E2] où la série de A symbolise un acteur ou un groupe d'acteurs et E1-2 les choses comparées selon leur utilité.

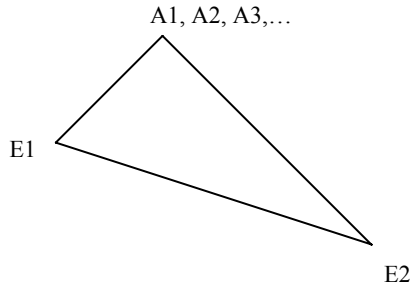


Figure 5–4 Relations types propres aux pratiques de fonctionnalisation

Les pratiques de fonctionnalisation se distancient encore davantage de celles de l'opportunisation lorsqu'on considère les dérives, c'est-à-dire l'aspect proprement opportuniste de ces dernières. Si la notion d'efficacité rapproche les pratiques de fonctionnalisation de celles relatives à la régularisation, c'est semble-t-il le gain économique qui les rapproche de celles de l'opportunisation. Cependant, une certaine distinction demeure de mise et l'exemple du contrat semble encore ici pertinent. En effet, bien qu'il y ait un avantage économique pour un acteur ou un groupe d'acteurs et donc un certain gain à réaliser la signature d'un nouveau contrat, cet intérêt se présente davantage sous l'angle de l'opportunité d'affaire que sous celui de l'utilité. Au contraire, adopter une conduite afin de réduire les coûts ou de réaliser des économies d'échelle fait d'avantage apparaître l'aspect économique sous l'angle des pratiques de fonctionnalisation.

Tableau 5–5 Les pratiques de fonctionnalisation

Termes de références	**Actes auxquels renvoient les discours**		**Quelques extraits d'interactions verbales**
Désirabilité Intérêt Rentable Rentabilité Profit Profitabilité Durable Durabilité Efficace Efficacité Pratique (commode, efficace, fonctionnel) Usage Fonction Fonctionnalité Sécurité Autonomie Avantageux (bénéfique, bienfaisant, bon, profitable, salutaire) Avantage Bienfait Bénéfice Convenance Service Besoins Commode Commodité Objectif Probabilité Efficacité, performance Vitesse d'exécution Rapidité Réduction Augmentation	On ajuste On augmente On réduit On calcul On fait ce qui est essentiel On limite On coupe On divise On résume On précise On va dans les détails On se dépêche On va vite On sécurise On évalue On analyse On surveille On prévoit On se prépare On se documente On documente (maquette, modélisation, plan, devis, document, étude de faisabilité, impact, plan directeur, plan technique, besoin, phase) On facilite On aider On accède On va chercher	Le volume Le coût Le délai La longueur La hauteur L'emplacement Les gens Les processus Les besoins Les coûts, les volumes, etc Les choses Les échanges La lecture Le déroulement Le repérage des choses L'accessibilité Les liaisons Les informations Les compétences	*- Eux leur objectif c'est de sortir de là au plus bas coût.* *- Euh, ce qu'on vous a remis cette semaine, de toute façon le plan on va le finaliser pis on va vous l'envoyer pour obtenir commentaires, pour l'enrichir.* *- Ce sont en fait des consortiums qui amènent avec eux beaucoup d'expertise et si on ne veut pas se faire charrier, on va devoir aller à grande vitesse.* *-Il faut faire un sommaire.* *-Il faut expliquer avec plus de détails.* *-Ça prend une version concise.* *-Mais il faut faire une hypothèse à un moment donné, parce que là on arrive pas à avoir des chiffres de personne.* *-Mais on risque d'en avoir donc, on va devoir ajuster parce que la grandeur des chambres pour l'obésité, il faut prévoir 10 à 15 % de plus.* *-Il va falloir le regarder et identifier ce qui ne marche pas.* *-70% des consommations orales solides et c'est certain qu'on ne peut pas mettre 100% des médicaments pour des raisons d'espace. Le contenu du cabinet change selon sa localisation et on le dispose d'abord dans les endroits essentiels.* *- Si on fait un tunnel sous la rue, c'est sûr qu'on fait plus large pour passer les conduites de la ventilation et les autres nécessaires techniques.* *- Bien c'est que la chape augmente le poids et vient modifier les structures, d'avoir une structure que l'on voulait le plus léger possible. Il faudrait comparer les deux possibilités.* *-Il faut enligner les professionnels pour qu'ils aident X, parce qu'à la vitesse à laquelle elle va, ça lui prend de l'aide.* *-Je n'en mettrai pas partout, il faut viser la sécurisation des ordonnances de médicaments.* *-On favoriserait les alcôves pour les chariots afin de limiter l'espace pris dans le corridor.*

Ajustement Limitation Inefficace, non optimal, inactif, inadapté Experts, spécialistes, connaisseurs Compétence Expertise Connaissance Habiletés Moyens, outils, méthodes, instruments, procédés, grilles, tableaux, plans, graphiques, listes Collaboration Communication Participation Information Ingénierie Développement durable Écologie Environnement Efficacité énergétique Bilan énergétique Économie d'énergie Matériaux écologiques	On cible On embauche On sollicite quelqu'un On passe l'information On ramasse On reprend On informatise On organise On localise les choses (en fonction des besoins) On recycle On préserve l'environnement On maximise On minimise **Vers la régularité** Organisation fonctionnelle Répartition Contrôle On limite, circonscrit ou fixe les choses On fait les supports, les minutes, les meetings d'administration **Vers l'opportunité** On fait circuler les infos On réalise des économies **Vers l'équité** On rassemble les gens On les fait travailler ensemble On favorise les échanges On coopère **Vers la légalité** On accède aux infos On bloque les infos	Les experts Les communications Les déchets L'utilisation des ressources	*-Pour administrer les doses, un lecteur numérique sera installé, ça va prendre un lecteur au chevet du patient. C'est en même temps une question de sécurité, un code barre au chevet du patient. Sinon, tout ce qui est en amont s'achève là - il ne doit pas y avoir d'erreur au moment de l'administration.* *- Je pense que ça va prendre un expert pour évaluer le transport. T'as pas juste les patients là. T'as tout l'éventail de chariots - t'as les chariots de ci, t'as les chariots de ça, tant le bloc opératoire que dans les autres services. Il faut qu'on puisse trouver le volume pis faire des rencontres avec les chefs d'unités.* *- Sur l'espace, on a encore un 8000-9000 mètres carrés à couper. De 266000 à 260000m2, en sachant qu'en coupant de 10000, on coupe de 30M dans le budget donc 30M de moins au 145.* *- On a, on va avoir de la documentation pour seulement les lits, des chaises, tout ça* *- Oui, et les grandes chaises roulantes et les fauteuils.* *- Oh oui, parce qu'il faut prévoir 10 à 15 % d'espace supplémentaire. Si on regarde les chaises dans les salles d'attente là, les petites chaises, ça déborde.* *- À partir de là, ça rentre dans le PFT là, ça va être la place que l'on va donner à tout les dépôts.* *- On a aussi besoin de monde qui maîtrise le contenu pis qui connaît bien ce qu'on veut – on peut pas amener quelqu'un de l'extérieur là.* *- Parce que amener tout ce monde là! Ils sont chargés en! On peut peut-être couper de moitié. Mais après, ça va prendre quelqu'un pour tout ramasser ça, sinon ça marchera pas.* *- Euh sur la question de la gestion des déchets… on inclut tout là-dedans? On va aussi traiter le recyclage?* *- Oui, dans le nouveau bâtiment le recyclage va être inclus.* *- Il faut aussi traiter du souillé et des déchets bio-médicaux et des déchets radio-actifs.* *- En ce moment, le dossier de la gestion des déchets est toujours ouvert dans le PFT.* *- Il y a un groupe aussi qui travaille. Il y a une machine pour réduire les volumes…* *- Bien moi je veux juste m'assurer que vous avez des préoccupations « développement durable » entre guillemets. Sur certains éléments, je comprends que l'on puisse penser à jeter, mais si on a des machines permettant le recyclage, je pense qu'il faut faire notre possible. Je pense qu'il ne faut pas oublier, je pense que c'est ici qu'on prend l'orientation, que va se prendre la décision. C'est cette orientation, après ça va aux opérations. Sur les isotopes, il faut s'assurer qu'on les réduise le plus possible. Il faut pousser l'organisation dans la réflexion du développement durable.* *- Est-ce que ça marche avec ce qu'on veut faire?* *- Le centre de documentation, c'est des PDF, mais il faut qu'on le structure plus fort*

5.1.5 Les pratiques de personnalisation

C'est par ce type de pratiques que les acteurs tissent des liens d'affection et de confiance les uns avec les autres. C'est le courant philosophique du personnalisme qui a inspiré le nom donné à cet ensemble de pratiques par lequel les acteurs engagent un mouvement de personnalisation. De manière concise, les pratiques de personnalisation consistent à mettre la personne et l'univers personnel au devant des autres types de pratiques et relèvent de ce que nous avons décrit ailleurs sous le concept de la visée de l'acteur (Lalonde et al., 2007).

Les pratiques de personnalisation entretiennent également des liens avec les autres formes de pratiques, rendant impossible la délimitation nette de son espace d'intervention. Par exemple, comme les pratiques d'opportunisation, les pratiques de personnalisation vont également favoriser la prise de contact avec les autres, l'envoi de faire-part et de mots de remerciement. Toutefois, ce qui démarque ces dernières pratiques de celles relatives à l'opportunité, c'est que leur portée ne relève pas des formes de gain considérées précédemment. Les pratiques de personnalisation ne sont portées par rien d'autre qu'un désir sincère de partager avec les autres et d'entrer en relation avec eux. Reposent dans ce type de pratiques, les gestes par lesquels les acteurs établissent des relations de mutuelle confiance et par lesquels une sorte de complicité se développe[1]. Les pratiques de personnalisation entretiennent aussi des liens étroits avec les pratiques de légalisation. Cependant, si certaines décisions se justifient en fonction de divers documents écrits, il apparaît également qu'un ensemble de lois non écrites entraînent à agir justement. Aux côtés du critère de la légalité, se retrouve ici un critère d'appréciation des conduites plutôt fondé sur l'équité, c'est-à-dire sur le juste considéré indépendamment des lois, des normes ou des documents officiels. Du point de vue des pratiques de personnalisation, on cherche à faire primer l'équité entre les acteurs. On ne cherche pas à mettre tous les acteurs sur un même niveau, mais à reconnaître les mérites propres à chacun. On donne à chacun selon son dû, selon son implication, ses efforts, sa participation et, de manière générale, selon sa

[1] L'importance de la complicité entre les acteurs est un phénomène sur lequel Christophe Midler a notablement insisté dans ses interventions tenues au neuvième congrès scientifique de l'IRNOP. Selon Midler, la complicité entre les acteurs constitue un phénomène d'investigation laissé pour compte par les recherches en management de projet.

contribution à l'équipe et au projet. Les pratiques de personnalisation ne consistent pas à être plaisant avec tout le monde – elles tendent à favoriser ce qui reflète un certain mérite et peuvent, à cet égard, être sources de confrontation et de lutte. Au cœur de ces pratiques, ce que l'on retrouve, c'est la relation entre les personnes. Par comparaison avec les types de pratiques identifiés précédemment, les pratiques de personnalisation peuvent être schématisées par les relations sincères qu'entretiennent A1, A2 et A3 [A1-A2-A3].

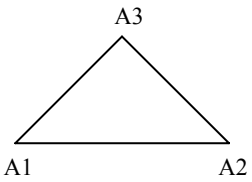


Figure 5–5 Relations types propres aux pratiques de la personnalisation

Du point de vue de ce type de pratiques, on insiste moins sur la correspondance entre le travail réalisé et la description des tâches (qui relève plutôt des pratiques types de la légalisation et de la régularisation) et davantage sur les qualités propres à la personne ainsi que sur son implication qui font que le projet est ce qu'il est. Plutôt que de s'en remettre à la dimension verticale et hiérarchique des rapports entre les acteurs, les pratiques de personnalisation tendent à aplatir cette hiérarchie de manière à situer les relations sur un axe horizontal, à favoriser les échanges peu importe les statuts ou les classes, à engendrer la réciprocité entre les acteurs et à générer un climat de confiance entre ceux-ci. Le chef n'est plus un chef, le gestionnaire de projet n'est plus le gestionnaire de projet et le directeur de la recherche n'est plus le directeur de la recherche. Par rapport aux acteurs dont ils ont la charge et sur lesquels ils ont autorité, ces acteurs ont la responsabilité de les faire participer selon leur capacité. À leur égard, ils agissent avec tact, de manière avisée et convenable. Ils sont soucieux de leur condition de travail et s'enquièrent de leur situation. Le gestionnaire de projet se montre ouvert, courtois, avenant, mais franc et direct. Les pratiques de personnalisation recouvrent ici le concept de partenariat, évoqué entre autres par Alderman et Ivory (2007, p. 386, souligné par nous). Selon ces derniers, ce concept cherche à transformer les relations entre les acteurs projet en promouvant des relations plus ouvertes, moins managériales et moins hiérarchiques.

Les pratiques de personnalisation telles qu'entendues ici rejoignent, mais vont au-delà, de ce qui est traité sous la terminologie du « facteur humain » dans la littérature en gestion de projet. En fait, dans bien des cas la prise en compte de ce « facteur humain » se rapporte davantage aux impératifs d'efficacité et engagent des pratiques de fonctionnalisation si non des pratiques de régularisation. Par les pratiques de personnalisation, l'acte de management de projet apprécie et agit sur les relations entre les acteurs : c'est un acte qui s'intéresse à la pertinence des relations, à leur justesse, à leur équilibre, à leurs forces et faiblesses. Cet acte considère la manière dont se rapportent, se comportent et se traitent les acteurs les uns envers les autres. L'acte cherche alors la préservation des liens entre les personnes; ces liens, par les pratiques de personnalisation, sont entretenus, fortifiés et enrichis. Si la tension et le ton augmentent dans un contexte, on va chercher à « *remettre chacun à sa place* », à calmer et à détendre le climat comme on « *détend l'atmosphère quand l'équipe est sous pression* ».

C'est aussi à travers ce type de pratiques que l'on « *lance des invitations* », que l'on organise un « *souper de famille* » entre acteurs et qu'on sort dîner ensemble pour fêter l'achèvement d'une phase du projet. On souligne les succès et dans l'adversité, il est important de se soutenir. « *C'est tough, mais on se tient* ». Ces événements que l'on organise et qui viennent égayer le déroulement des projets (fêtes, cérémonies, célébrations, lancement, etc.) permettent d'entretenir les relations tout en soulignant les accomplissements de chacun. Par ce type de pratiques, on rétribue les dûs sous formes d'honneurs, de distinctions, de mérites. Le gestionnaire de projet qui pose ces gestes reconnaît en fait le dur labeur de « *son monde* », que « *tout le monde a travaillé fort* » et que « *ça prend des moments pour se rencontrer et échanger* ».

C'est à l'égard de gestes capables de mettre en évidence le travail de ses collègues qu'en retour le gestionnaire apparaît comme quelqu'un d'avisé, d'ouvert, qui « *est près de son monde* » et à son écoute. On reconnaît au comportement du gestionnaire, du chef ou du directeur un élan personnel à la fois généreux, gratuit et sincère. Les acteurs en sont d'autant plus reconnaissants que le chef occupe, hiérarchiquement parlant, une position d'autorité. De par cette position, le gestionnaire doit accorder sa confiance, apprécier les efforts des équipiers et les féliciter. Cependant, le gestionnaire de projet doit également être capable de faire les remontrances, de sévir voire même

de congédier. Un membre de l'équipe qui ne sait pas comment se comporter, qui « *se met les pieds dans les plats* » en tenant des propos désobligeants, dérangeants ou irrespectueux est écarté car il nuit à la richesse des échanges entre les personnes.

Les pratiques de personnalisation, portées par la tradition, la culture, les règles de bienséance, un certain art de vivre ensemble, dans la mesure où on les sait animées par la sincérité, sont à l'origine des actes de remerciement, de politesse, de flatterie attentionnée et de reconnaissance qui reposent sur la délicatesse, la prévenance, le bon sens, le bon pli et, en gros, sur les façons de se conduire à l'égard des autres et qui se reflètent dans une façon de se présenter, de se tenir, d'échanger, de communiquer. Cela se traduit concrètement par l'application des bonnes manières et des règles de savoir-vivre qui supposent un ensemble de lois non écrites et qui « *provoquent les invectives et les éloges, les honneurs et les affronts, puis enfin, les présents; comme, par exemple, d'avoir de la reconnaissance pour celui nous a fait du bien et de répondre par une obligeance à celle que l'on a eue; d'être secourable à ses amis et toutes les choses analogues* » (Aristote, Rhétorique, I, XIII, 1374a-1374b). Cependant, ces actes ne doivent pas être vidés de leur chaleur humaine. Si les acteurs les posent froidement dans le seul et unique but de respecter les normes d'un art de vivre ensemble, indépendamment de leur vertu relationnelle, les pratiques de personnalisation retombent vers les pratiques de régularisation qui invitent, par automatisme, au respect des normes admises. Or, cette froideur, voire même cette manipulation d'autrui par les mots est sentie, ressentie et comprise; elle n'ouvre pas les échanges à la manière des pratiques de personnalisation. On note que dans leur dérive, ces actions ne sont plus seulement froides et déshumanisées, mais qu'elles tendent vers l'opportunité et l'opportunisme en cherchant des gains politiques et la manipulation d'autrui. Ainsi en est-il de celui qui est « *téteux* », car par les exagérations de sa flatterie, celui-ci ne cherche pas à reconnaître les faits et gestes d'un acteur, mais bien à s'attirer ses faveurs. Les pratiques de personnalisation s'opposent résolument aux actes propres aux pratiques d'opportunisation qui consistent à cajoler, à prononcer des belles paroles, à enjôler, à amadouer, à flatter et à parler obséquieusement. Du point de vue des pratiques de personnalisation, ces dernières sont basses et mesquines. Les pratiques de personnalisation cherchent à repousser les masques qui sont incrustés dans les jeux politiques, car par ces jeux, on n'arrive plus à atteindre le visage de l'homme. Les pratiques de personnalisation cherchent à évacuer les refuges de l'imposture et à habiter une zone dans laquelle seul le

commerce personnel est voulu –commerce qui, dans les mots de Mounier (1962), accroît et confirme l'être de chaque personne.

Ainsi, on lance des « *invitations* », on fait parvenir des « *faire-part* », on offre des « *présents* » ou des cadeaux, on donne des « *fleurs* », on envoie des « *cartes de vœux* » et de « *remerciements* », etc. Par ces actes, les acteurs cherchent à entretenir les liens personnels, la bonne entente, la qualité des relations par un témoignage dont la sensibilité à l'égard du travail des autres, de leur condition et de leur mérite souligne qu'ils sont reconnus, respectés et appréciés de leurs pairs par ce qu'ils font et par qui ils sont. On reconnaît la valeur de ces pratiques à ce que vivent ceux et celles qui y sont engagés. Ainsi, le mot de remerciement envoyé à l'occasion des fêtes du nouvel an relève bien de ce type de pratique lorsqu'en retour, celui qui l'a envoyé reçoit un témoignage soulignant combien la sincérité des paroles offertes a été appréciée. On pourrait dire ici que ces paroles touchent.

Alors que dans le registre de la légalisation les hiérarchies impliquaient des éléments comme la description des tâches et des rôles de chaque acteur, le registre de la personnalisation établit cette même hiérarchie par des marques de respect, d'attention, d'encouragement dans les rapports des acteurs entre eux – le directeur, le chef de projet ou le leader encourage ses équipes, les stimule. Il sollicite leur initiative, leur participation et les encourage dans leur démarche. On respecte la hiérarchie et l'autorité dans un esprit de reconnaissance; à son égard, on veut se montrer digne de confiance et à la hauteur de ce qu'un chef attend de soi. On s'attend non seulement à ce qu'un acteur respecte son directeur de projet, mais aussi qu'en retour, ce directeur se montre bienveillant envers lui. Ainsi sont « *injustes et l'individu qui transgresse la loi (écrite) et celui qui se montre cupide et inéquitable. Il s'ensuit évidemment aussi que seront justes et l'individu qui respecte la loi et celui qui se montre équitable. Donc, ce qui est juste, c'est ce qui est légal et c'est ce qui est équitable* » (Aristote, EN, 1129a 26-b 1). On aura reconnu dans ces mots la mise en évidence d'une zone propre aux pratiques de légalisation, une zone propre aux pratiques d'opportunisation ainsi qu'une zone correspondant aux pratiques de personnalisation. Le tableau qui suit synthétise ces dernières.

Tableau 5–6 Les pratiques de personnalisation

Termes de références	**Actes auxquels les discours renvoient**	**Quelques extraits d'interactions verbales**
Sensible (aux autres) Présent (aux autres) Près (de son monde) À l'écoute Fidèle Sans parti pris, impartial, intègre, neutre, objectif, égal Droit, juste, honnête, correct Le groupe, la famille, les collègues Notre monde, notre projet La communauté Attention (porter attention à nos collègues) Confiance Support Encouragement Ouvrir (les portes, les possibilités) Rencontre en famille Dîner, souper, fête Moment pour se reposer ensemble On se retrouve Communion Entraide Aide Habitude Félicitation Remerciement Crédits Avoir des bons mots Remettre des distinctions Condoléance Faire-part Cadeaux Recommandation Soutient	On soutient On encadre On protège On porte attention On écoute (ce que les autres ont à dire) On recommande On soutient (une candidature) On reconnaît On encourage On récompense On honore On souligne (le travail, l'effort, les bons coups) On se serre les coudes On se tient On se rassemble On fait équipe On fait confiance On respecte (les autres, les règles, soi-même) On reconnaît (les autres, leur travail, leur mérite) **Vers la légalité** On est droit On est juste **Vers la régularité** On suit les règles **Vers l'opportunité** On envoie des invitations On fait des cadeaux (des pots de vins) On flatte, on amadoue, on enjôle **Vers l'utilité** On collabore On fait participer On communique On protège (les autres) On rend service	*- Mais il faut se revoir pour les dimensions décisionnelles pour s'assurer de ce qui se trame. Parce que sinon, les professionnels peuvent nous pousser à décider là, sur le champ. Là il faut dire non, mais on leur mentionne bien qu'on fait suite à ça. Non, mais on vous revient, parce que là-dessus, c'est nous [le client] qui décidons.* *- C'est beaucoup le volet support qui importe et les inquiétudes de ceux qui travaillent là. Nous c'est le maintien des opérations, mais il va falloir travailler avec eux pour les supporter.* *- On va faire une présentation et par la suite c'est la visite de la chambre également. Donc la rencontre en famille avec tout le groupe, je pense que ça va valoir la peine.* *- Mais il y a des gens qui vont être rencontrés ici pour voir à qui on devrait penser en janvier 2008, qui ont devrait impliquer dans notre comité.* *- Ca a été une belle visite, M. Y était content.* *- Oui, là il faut que je lui écrive pour le remercier* *-J'en ai parlé a M. Z ce matin, il dit que s'il y avait quelque chose, gêne toi pas de le rappeler. T'as tout son soutien pour ça. Donc vas-y, il n'y pas de problème là-dessus.* *- T'as toute dans le fond les impacts là-dessus versus le maintient des opérations, comment on... on travaille ça* *- Moi je voulais juste rajouter, je m'excuse d'arriver en retard ce matin, mais j'ai été au salon funéraire, pour la belle soeur de M. M, alors j'ai transmis en votre nom les condoléances.* *- Il faut faire confiance aux pros, c'est pas des tatates ce monde là.*

5.2 Synthèse et modélisation

Cinq pratiques types ressortent de notre examen des interactions verbales. Ces pratiques, qui guident l'action et la décision dans les situations du projet, ne sont pas séparées par des cloisons étanches. Au contraire, chacune tend à sa manière vers les autres. Ces pratiques se rapprochent les unes des autres de sorte que les frontières qui les séparent se trouvent brouillées. On comprend ainsi que les pratiques de légalisation puissent se rapprocher des pratiques relatives à la régularisation. Il y a une certaine régularité dans la légalité, car comme la régularité, la légalité inspire ce qui est conforme, légitime, normal. Ainsi, sous l'angle de la régularité, la légalité c'est être conforme aux règles et aux lois établies. De manière analogue, les pratiques de légalisation peuvent être considérées sous l'angle des pratiques de personnalisation, impliquant en cela une certaine droiture et de l'intégrité face aux autres. Nous pouvons poursuivre la présentation des tendances qu'a chaque pratique à se diriger vers les autres. Ainsi, la régularité véhicule une certaine forme d'efficacité et donc d'utilité. Comme l'indiquent les tableaux des pratiques présentés au chapitre précédent, chacune des cinq pratiques types évoquées peut être reprise de la sorte. Au final, on note que les catégories représentatives de ces pratiques types sont en quelques sortes poreuses. Une pratique type étant composée d'actes pouvant appartenir aux autres. Ces pratiques ont chacune leurs caractéristiques distinctives –un noyau propre– mais tissent immanquablement des liens avec les autres. Schématiquement, on peut résumer les pratiques du management de projet par la figure qui suit. Celle-ci tente de mettre en évidence la cohabitation des pratiques types qui sont en relations les unes avec les autres.

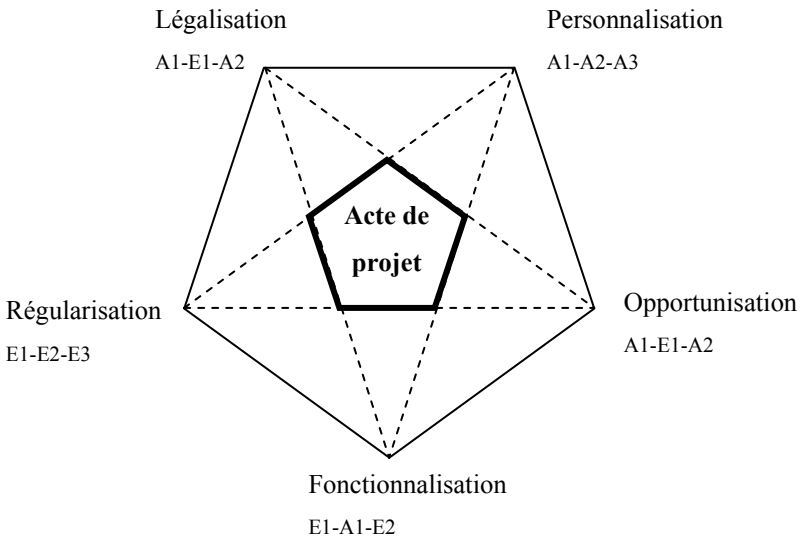


Figure 5–6 Logiques d'action et pratiques de conception

CHAPITRE 6. DISCUSSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce chapitre est de discuter brièvement du résultat des analyses présentées au chapitre précédent et dans l'article III. Plus particulièrement, cette discussion permet de positionner ces analyses par rapport à d'autres travaux. Dans un premier temps, elle compare les résultats obtenus avec quelques travaux récents en management de projet. Dans un second, elle met en évidence quelques éléments de distinction avec les travaux de Boltanski et Thévenot (1991). Le positonnement des résultats de l'étude étant fait, la discussion se clôt par un plaidoyer en faveur d'une logique plurielle de la pratique du management de projet.

6.1 Quelques éléments de comparaison avec les travaux en management de projet

Si l'appel au renouvellement de la recherche en management de projet a été lancé depuis un certain temps déjà (Packendorff, 1995; Engwall, 2003; Söderlund, 2004a; Cicmil et al., 2006; Pollack, 2007), les exemples de recherche conduites dans la perspective de la pratique ou de l'actualité des projets demeurent encore peu nombreux. Ces exemples, qui sollicitent les cadres propres aux sciences sociales comme la construction de sens (Thomas, 2000; Alderman et al., 2005) et la théorie du réseau d'acteur (Parkin, 1996; Blackburn, 2002), ont été présentés précédemment (sections 2.2.3, 2.2.4). Parmi ceux-ci, l'ouvrage de Hodgson et Cicmil (2006a), en regroupant des contributions touchant aux questions d'identité, d'apprentissage, de réflexivité et de pratiques quotidiennes, constitue peut-être la contribution la plus substantielle à la compréhension situationnelle et processuelle de la pratique du management de projet.

Une autre contribution notoire, plus récente et particulièrement intéressante eu égard au présent travail, est celle faite par Sergi (2009a). Sergi (2009a) réalise une ethonographie dans un contexte de fabrication d'un projet technologique et, adoptant comme cadre théorique un ensemble de

perspectives se rapportant à la pratique[1], décrit un répertoire de huit pratiques collectives distinctes. Il est intéressant de noter que certaines des pratiques identifiées par Sergi (2009a) se retrouvent d'une certaine manière dans notre propre effort de théorisation. C'est le cas des pratiques de composition et de projection en avant (Sergi, 2009a). Alors que les premières concernent l'exploration et la validation de la nature du projet, les pratiques de projection en avant enquêtent sur les possibilités et les conséquences et établissent un champ de vision qui ouvre sur le futur du projet.

On reconnaît la similarité de ces pratiques avec celles que nous avons décrites dans l'article III sous la terminologie des pratiques de description et de conception. L'article III illustre en susbstance que ces formes de pratique sont, dans le discours, intimement liées les unes aux autres. Quant à la description plus détaillée (chapitre 5) faite des pratiques de conception, elle permet en quelque sorte d'éclater en termes de logiques d'action les pratiques de projection en avant décrites par Sergi (2009a). Au final, notre travail s'inscrit dans la foulée de ces travaux en poursuivant les efforts de théorisation qu'ils ont entrepris. Il se distingue cependant sur au moins deux registres.

Le premier registre renvoie à la manière de traiter la pratique du management de projet. En s'inspirant entre autres des cadres offerts par le champ du design et de la rhétorique et dans la mesure où il s'appuie principalement sur une analyse du discours, il tend à décrire la pensée en interaction des acteurs de projet. À cet égard, nous nous raprochons des recherches relatives à la pensée de conception (*design thinking*) que nous introduisons en management et, plus particulièrement, en management de projet. C'est ce que nous faisons dans l'article III lorsque nous illustrons les conduites à projet par l'entremise d'un processus discursif maillant des actes de description et des actes de conception et que nous mettons en évidence les ressemblances de ce processus avec certains travaux récents en design. C'est également ce que nous faisons au

[1] À titre indicatif, notons que l'auteur sollicite, entre autres, les travaux de Latour (1991, 1995a) et Suchman (1987).

chapitre 5 en ramenant les pratiques discursives à différentes logiques d'action, logiques que nous rattachons à un concept phare en design, celui de générateur primaire. Il conviendrait dans la suite des choses de diffuser notre travail en le positionnant aux côtés des travaux comme ceux de Boland et Collopy (2004) qui tentent actuellement d'introduire en management la perspective du design sur la pratique managériale. Enfin, concernant un second registre distinctif, le présent travail se différencie des travaux précédents en mangement de projet par le positionnement épistémologique qu'il défend. Ce positionnement a été évoqué dans chacune des trois études et insiste entre autres sur l'importance de pragmatiser les connaissances produites par les recherches en management de projet. Il s'agit d'abord par là de faire reconnaître, vis-à-vis d'autres disciplines comme la sociologie, la spécificité épistémologique du management de projet afin de mieux la déployer et de la consolider.

6.2 Quelques éléments de comparaison avec les travaux de Boltanski et Thévenot

Les différentes pratiques types identifiées au chapitre 5 ont permis de mettre en évidence des logiques d'action distinctes. Pour leur part, Boltanski et Thévenot (1991) décrivent six mondes, chacun des mondes étant représenté par un principe supérieur commun permettant aux acteurs de justifier leurs actions. À titre d'exemple, alors que le monde industriel repose essentiellement sur l'efficacité, le monde de l'inspiration valorise pour sa part les objets et les personnes qui sont marqués par le sceau de l'originalité et de la créativité. Le modèle suggère que les différents mondes sont susceptibles de s'entrechoquer ou de se confronter dans la dispute. Cette dernière consiste en un désaccord au sujet de l'importance d'un principe dans une situation donnée. Dans la mesure où chaque monde repose en quelque sorte sur un principe de justification différent et où les acteurs orientent leurs actions selon ces principes, on reconnaît la parenté de notre modèle avec celui de Boltanski et Thévenot (1991). Il convient à cet effet de mettre en évidence les

rapprochements qui peuvent être opérés ainsi que les éléments de distinctions qui doivent être observés.

En fait, nos observations et notre analyse des critères retrouvent cinq des six mondes décrits par Boltanski et Thévenot (1991). Aux mondes domestique, civique, industriel, marchand et de l'opinion décrits par Boltanski et Thévenont (1991) font écho les pratiques de « personnalisation », de « légalisation », de « régularisation », de « fonctionnalisation » et d'« opportunisation » caractéristiques de notre modèle. En comparant ces deux différentes typologies, on peut noter certains chevauchements, mais pas une adéquation parfaite : la distinction que nous effectuons entre les pratiques de régulariation et les pratiques de fonctionnalisation s'avère intéressante. Notre interprétation du modèle de Boltanski et Thévenot (1991) nous amène à penser que ces pratiques sont en fait injustemment réunies par ce que ces auteurs nomment le monde industriel. De notre point de vue, le monde industriel ne relève pas d'un critère de décision ou d'une logique d'action qui serait, pour ainsi dire, industrielle. Ou, pour dire les choses plus précisément, le monde industriel semble pouvoir être appréhendé par plus d'une logique d'action, à savoir celles relatives à la fonctionnalisation et à la régularisation. Du point de vue de notre modèle, lorsqu'on se trouve dans le monde industriel, les décisions pourront ou bien se rapporter à la régularité, ou bien se rapporter à la fonctionnalité, une de ces formes de pratique ne pouvant pas être réduite à l'autre. Chercher à atteindre une certaine utilité, l'efficacité ou la sécurité par exemple, ne revient pas à chercher la régularité dans les conduites. À un utilitarisme qui caractérise les pratiques de fonctionnalisation et d'opportunisation, s'oppose plutôt un formalisme caractéristique des pratiques de régularisation et de légalisation. Alors que les premières font porter l'appréciation sur les résultats des actions, le succès et la réussite (l'intérêt, les gains, les honneurs, l'efficacité, la performance, etc.), les secondes font porter l'appréciation sur des fins conformes à des règles qui, dans certains cas, s'imposent peu importe les conséquences.

D'autre part, l'absence dans notre modèle d'une logique d'action pouvant s'apparenter au monde de l'inspiration constitue une distinction notoire avec le modèle de Boltanski et Thévenot (1991). On peut tenter d'expliquer cette distinction de plusieurs manières. D'abord, concrètement, cette absence peut s'expliquer par le fait que les situations que nous avons étudiées, c'est-à-dire des environnements principalement dominés par des principes de gestion et d'ingénierie, laissent peu de place à des discours ramenant les conduites à des critères « intuitifs » ou « inspirés », c'est-à-dire des critères non objectifs et nécessitant, dans les termes de Boltanski et Thévenot (1991, p. 200), des « *épreuves intérieures peu ou pas objectivables* ». Cela ne veut pas nécessairement dire que de telles pratiques n'existent pas en management de projet, mais que les environnements à l'étude dans le cadre de ce travail laissent plus difficilement voir de telles formes de conduites. On peut ensuite aller plus loin en soulignant l'influence possible exercée par la perspective que nous avons déployée afin d'étudier la pratique du management de projet, à savoir une perspective dans laquelle les actions étudiées relèvent d'un contexte d'interactions. Dans la mesure où l'interaction exige de sortir de soi et d'aller vers les autres afin de dire ce que l'on fait ou ce que l'on veut faire, la reconnaissance s'avère un point central. Or, la référence à la logique de l'inspiration est, selon Boltanski et Thévenot (1991, p 113), indispensable « *chaque fois que les personnes accèdent à la grandeur en se passant de la reconnaissance des autres et sans se préoccuper de l'opinion des gens* ». Si une telle forme de justification peut permettre de rendre compte du comportement de l'acteur isolé, son intégration à un contexte d'action collective comme les rencontres d'équipe semble plus difficile.

Ensuite, toujours au sujet de l'absence du monde de l'inspiration, on pourrait adopter un point de vue plus critique à l'égard du travail de Boltanski et Thévenot (1991). L'idée consiste ici à évoquer la distinction fondamentale entre le monde de l'inspiration et les autres mondes. En effet, comme le notent Boltanski et Thévenot (1991, p. 200), ce monde est écarté de « *tout ce qui, dans les autres mondes, soutient et équipe l'équivalence, comme les mesures, les règles, l'argent, la hiérarchie, les lois, etc.* » Cette caractérisque nous permet de discuter d'une incohérence interne possible eu égard au modèle des mondes. En effet, si le monde de l'inspiration présente une telle

orginalité face aux autres mondes, le monde de l'inspiration est-il un monde parmi les autres? Dans la mesure où la nature intrinsèque du monde de l'inspiration s'avère différente des autres, la lecture que font Boltanski et Thévenot (1991) est-elle adéquate? Ou, pour le dire autrement, tous ces mondes s'insèrent-ils dans un seul et même plan, à savoir celui de l'éthique? La différence que semble présenter le monde de l'inspiration ne nous invite-t-elle pas à penser qu'il pourrait y avoir un autre plan –à savoir celui de l'esthétique dont la structure et le rapport avec celui de l'éthique demeureraient encore à clarifier et l'existence encore à illustrer– dans le phénomène de la justification ? Dans la mesure où notre analyse des données n'a pas fait émerger un tel monde, ce sont là des questions légitimes qui mériteraient d'être plus profondément traitées. Comme nous le verrons dans la conclusion, les voies de recherche sur lesquelles ouvre le présent travail ainsi que nos plus récentes analyses laissent croire qu'il pourrait être souhaitable d'insérer le monde de l'inspiration dans un plan distinct.

Enfin, il est pertinent de souligner que contrairement à Boltanski et Thévenot (1991), nous n'avons pas approché les pratiques dans le cadre du conflit, de la panne ou de la dispute. Pour Boltanski et Thévenot (1991), le conflit est de prime importance, car il permet de voir à l'œuvre la confrontation de conventions distinctes. Pour notre part, nous avons approché les interactions verbales dans une variété de situations de projet ordinaires, situations dans lesquelles les acteurs expriment ce qu'ils font, ce qu'ils sont en train de faire, ce qu'ils désirent, doivent ou pourraient faire. Sans porter d'attention particulière au conflit, nous avons montré que le discours des acteurs s'avère porteur de logiques d'action distinctes.

Or, une lecture proprement rhétorique de ce discours, pour ainsi dire ordinaire, peut faire émerger quelque chose de fort intéressant. En effet, dans bien des cas les visées que nous avons illustrées ne demandaient, pour être admises par le sens commun, aucune forme de justification particulière. Dans la mesure où elles relèvent de principes communs ou de fins pouvant facilement être admises et qu'elles répondent ainsi à certaines conventions propres à une

communauté humaine considérée dans un contexte socio-historique donné, elles vont, pour ainsi dire, de soi.

Dans le cadre spécifique des pratiques de conception, la justification demeure tacite; c'est-à-dire impliquée dans l'action portée par le discours. Le discours en tant que tel ne constitue donc pas un effort cherchant à justifier une conduite. Ou, pour le dire autrement, nous nous sommes intéressés à ce moment particulier du discours où la justification rejoint l'action : moment du discours où la justification est dans l'action. Nous croyons ainsi qu'il faille sérieusement considérer le fait que les pratiques de conception sont en elles-mêmes une **forme de justification** particulière qu'un acteur utilise afin de convaincre –se convaincre soi-même ou convaincre les autres. Cette forme de justification est quelque peu insidieuse, car elle se dérobe aux regards.

En fait, les pratiques illustrées au chapitre 5 sollicitent de manère implicite certaines notions. De quelles notions s'agit-il? La particularité de ces pratiques consiste à faire porter l'attention non pas sur une justification, mais soit sur des principes, soit sur des conséquences ou des implications relatives à un acte. En ce sens, les pratiques de conception sont une forme de pratique –une technique du discours voire une éthnométhode– qui fait valoir une proposition en fonction de ces deux types d'éléments. Ce sont ou bien ces principes ou bien ces implications qui donnent au discours sa force et non pas une justification au sens fort du terme. Bien au contraire, ces pratiques illustrent une économie de justification. Les pratiques de conception emportent par elles-mêmes la conviction, car de fait on ne s'oppose pas, par exemple, à la conduite qui assure le fonctionnement des choses : le désir d'éviter une déficience fonctionnelle fournit en effet une raison suffisante pour l'action. C'est dans une perspective proprement rhétorique que les pratiques de conception sont ici saisies : elles mettent certes en évidence des logiques d'action, mais aussi une technique de justification, c'est-à-dire une méthode discursive par laquelle l'on emporte la conviction sans avoir à se justifier. Enfin, on peut dire que si Boltanski et Thévenot (1991) étudient les situations de conflit à l'issue desquelles l'une des acteurs doit l'emporter, nous étudions plutôt les situations de projet au sein desquelles règne un consensus a priori parmi

les acteurs : leur projet doit se réaliser. Les situations éventuelles de conflit sont donc au service du consensus, à savoir du projet : le projet est fédérateur, la dispute divise.

6.3 Pour une logique multiple de la pratique du management de projet

Au final, les différentes pratiques et logiques d'action décrites au chapitre 5 permettent d'insister sur un point important : la pratique du management de projet n'est ni complètement objective et rationnelle, ni complètement subjective et relative. Dit autrement, bien que les logiques d'action nous éloignent d'une conception purement instrumentale et rationnelle de la pratique, leur description ne permet pas d'objectiver complètement les conduites à projet. En fait, ces logiques permettent de cadrer l'action et donc de limiter (et non d'éliminer) l'arbitraire résultant du pouvoir d'appréciation des acteurs. Dans la mesure où ces pratiques se ramènent à une logique d'action, elles éclairent les manières par lesquelles les acteurs se saisissent d'une situation et la considèrent en vue d'agir. Cependant, même quand il s'agit de déployer une logique d'action particulière, l'enquête que réalisent les acteurs ne semble pas non plus pouvoir être ramenée uniquement à des rationalités (sociales, culturelles, etc.) autres qu'instrumentales et efficaces. Ceci importe beaucoup, car une telle interprétation de la pratique renvoie dos à dos les dérives des conceptions issues des seconde et troisième générations de modèles en management de projet[1].

Alors que les modèles du management de projet Type I peuvent être critiqués pour la dérive instrumentale et technicienne dans laquelle ils inscrivent la pratique du management de projet, le management de projet Type II déploie une conception de la pratique dans laquelle se trouvent sévèrement critiqués les modèles précédents à la fois trop rigides et trop mécaniques. On retrouve d'un côté une conception hautement rationnalisée de la pratique où domine l'utilisation efficace

[1] Dans l'étude I, ces générations sont appellées management de projet Type I et Type II.

des outils et, de l'autre, une conception de la pratique dans laquelle le caractère hautement incertain de l'action se trouve proclamé par l'entremise d'un maillage complexe où s'influencent mutuellement un ensemble de facteurs (d'ordre anthropologique, psychologique, sociologique, psychosociologique, psychanalytique, axiologique, esthétique, normatif, affectif, etc.) qui enlèvent à l'action concertée des acteurs toute « objectivité ». Au final, ces différentes théories de la pratique du management de projet se retrouvent dans une lutte où, au dogmatisme caractéristique de la dérive des modèles du Type I, s'opposent le relativisme parfois radical et le scepticisme caractéristique de la dérive du Type II.

Ce sont ces dérives que notre interprétation de la pratique renvoie dos à dos. Les conduites à projet semblent plutôt se présenter par l'entremise d'une logique à la fois multiple et existentielle. Cette logique ne conduit pas à une finalité préexistante, selon un processus uniforme, nécessaire et dogmatique. Elle laisse une place à la liberté humaine. Ce qui caractérise les logiques décrites précédemment, c'est qu'elles peuvent être sollicitées pour des situations radicalement nouvelles. Il s'agit en ce sens d'une logique située et opportuniste. Les prises de position qu'elle permet se justifient par rapport à des conceptions du monde et des valeurs qui sont certes admises, mais dont on ne peut en rien garantir la pérennité ou la hiérarchisation. Les différentes logiques que nous avons décrites ainsi que les pratiques qui nous ont permis de les mettre en évidence ne se fondent pas sur un contenu immuable et universel; elles sont susceptibles de varier en fonction des circonstances socio-historiques des projets.

Ce qui caractérise ces logiques, c'est qu'elles s'inscrivent dans une pratique qui exige leur application dans des situations qui ne sont jamais les mêmes. L'acte de projet, en qualifiant les situations et en dirigeant la conduite, porte un jugement qui n'est pas conforme à une réalité objective, mais qui résulte d'une appréciation fondée sur la base de ces logiques distinctes. Cette appréciation et le rôle des différentes logiques permettent certes de qualifier les faits. Mais, en même temps –et cela est de prime importance– cette qualification nécessairement située précise l'extension de ces logiques et peut par là les redéfinir et les transformer, c'est-à-dire finalement

les réinventer voire même en inventer de nouvelles. En s'ancrant dans une réalité socio-historique, l'appréciation de la situation de projet par les acteurs est susceptible de créer des précédents. Ces précédents vont à leur tour (lentement) permettre la constitution des réservoirs de logiques par lesquelles les acteurs pourront valoriser une conduite. C'est ainsi que les acteurs de projets collaborent, par les actes de projet qu'ils posent, par les valeurs qu'ils mettent de l'avant, par les mots qu'ils prononcent, à la mise au point d'un certain ordre dans la conduite des affaires humaines.

CONCLUSION

> « Dès lors donc que le présent travail n'a pas pour but, comme les autres, l'élaboration d'une théorie (ce n'est pas en effet pour savoir ce qu'est la vertu que nous nous livrons à un examen, mais pour devenir bons, sans quoi nous n'aurions aucun besoin de ce travail), il est nécessaire de considérer la particularité des actions en s'interrogeant sur la manière dont il faut accomplir celles-ci, puisque ce sont elles qui déterminent souverainement jusqu'aux qualités acquises par les états, ainsi que nous l'avons dit. » (Aristote, Éthique à Nicomaque, 1103b 26–30.)

> « Pierre-Luc, tu fais une analyse très intéressante de cette journée. […] [I]l faut toujours conserver cette volonté de s'améliorer, en faisant constamment des itérations entre nos action et notre réflexion sur ces actions. » (Mario Bourgault, Évaluation de la réflexion critique sur la journée de simulation en gestion de projets, cours IND6130, novembre 2003.)

7.1 Synthèse

Cette thèse s'inscrit dans le champ du management de projet. Ce dernier est considéré ici comme un lieu privilégié de théorisation d'un phénomène particulier : le projet. Une idée que l'on retrouve au cœur de cette thèse consiste à opérer une certaine restructuration du champ organisée autour de ce que l'on peut nommer le passage du **management de** projet vers le management **de projet**. Plus particulièrement, la thèse montre en quoi une question de recherche se rapportant à

l'acte de projet –c'est-à-dire ici à la pratique du management de projet ou à l'acte de management de projet– est concevable et pertinente en management de projet. Ce positionnement s'est construit de pair avec un ensemble de contributions originales se rapportant aux plans épistémologique, théorique puis pratique et pédagogique du management de projet.

7.2 Contribution sur le plan de l'épistémologie du management de projet

La thèse questionne d'abord et avant tout les présupposés épistémologiques qui ont caractérisé les générations précédentes de recherches en management de projet. Sur la base d'une réflexion et d'un examen critique d'ordre philosophique, nous avons tâché de mettre en évidence certaines limites inhérentes aux travaux précédents. La thèse contribue en ce sens au déploiement et à l'avancement des réflexions entourant la problématique épistémologique en management de projet. Nous avons montré que cette problématique occupait une place importante au sein des débats de la communauté internationale et que, dans cette perspective, son traitement s'avérait actuellement incontournable.

Plus particulièrement, à l'instar d'autres chercheurs issus notamment des champs du management et du design, nous avons fait valoir l'existence d'une friche épistémologique qui permettrait le dépassement de certaines limites caractéristiques des recherches passées et actuelles en management de projet. Cette friche épistémologique, localisée à même le champ du management de projet, nous l'avons associée à une épistémologie de la pratique. La clé de cette friche consiste d'une part à proposer la construction d'un savoir rigoureux pour la communauté scientifique du management de projet et, d'autre part, d'un savoir pertinent pour la communauté de praticiens. Dit autrement, il s'agit de mettre de l'avant pour le management de projet une épistémologie adéquate, c'est-à-dire une épistémologie capable de prendre en considération les particularités et la complexité de la pratique du management de projet. Ces particularités, que le management de projet partage avec les autres disciplines pratiques comme le design, l'ingénierie et le travail

social, nous permettent d'insister sur le fait que le management de projet gagne à être considéré selon un double point de vue, à savoir autant comme un champ de recherche scientifique, que comme une pratique professionnelle. Épistémologiquement parlant, ce double point de vue se distingue de la posture habituellement adoptée par les sciences descriptives puisque les recherches en management de projet doivent non seulement produire des connaissances théoriques rigoureuses au sujet des phénomènes caractéristiques du management de projet, mais elles doivent également travailler à rendre ces connaissances pertinentes et fécondes pour la pratique.

À cet égard, nous avons défendu l'adoption de la posture propre au pragmatisme philosophique (ou « pragmaticisme ») qui se montre toute indiquée en attestant d'une part du souci d'être proche du concret, du particulier, de l'action et, d'autre part, en s'opposant aux idées abstraites caractéristiques d'une posture plus intellectualiste. Le pragmatisme propose en fait une conception instrumentale des idées dont la valeur peut se mesurer, par exemple, par leurs conséquences concrètes pour la pratique ou bien par les habitudes qu'elles engendrent chez les personnes. Les idées sont ainsi considérées en tant que simples, mais nécessaires, instruments de pensée et d'action. C'est donc à ces outils de pensée, à ces outils de cognition, à leur formalisation par les chercheurs-praticiens ou praticiens-chercheurs dans des modèles théoriques, à leur cristallisation dans le monde intérieur de ces personnes et aux manières qu'ont ces mêmes personnes de modifier ces outils, que s'intéressent les théories pragmatistes. Comprendre et transformer le monde, voilà le sens que nous avons assigné à ces nouvelles théories du projet. Ainsi, le champ de recherche en management de projet peut être positionné dans l'optique d'aller au-delà de l'analyse et de l'observation de sorte qu'il contribue à l'orientation de l'action ainsi qu'à la formation et l'éducation des acteurs de projet, notamment par l'apprentissage de l'attitude intellectuelle propre à une pratique réflexive et éclairée.

7.3 Contribution sur le plan de la théorie en management de projet

Nous avons souligné que les théories du projet pour le champ du management de projet s'intéressaient moins aux objets du projet ou aux outils de gestion qu'au projet lui-même. Cette transition conduit à interroger le projet tel qu'il se déroule, à voir dans le projet un ensemble d'activités qui se réalise en action. Ainsi cette thèse s'est-elle attelée à investiguer le genre d'activités, les pratiques, les logiques ou les patterns de pensée qui produisent du projet. En substance, dans la mesure où les actes de management de projet représentent des raisonnements pratiques, des ethnométhodes et des décisions à la fois motivés et intentionnels, ces actes peuvent être observés et rapportés et donc être à l'origine d'études empiriques. En cela, nous nous sommes positionné aux côtés de travaux récents qui, par l'entremise de la notion d'actualité des projets, ont fortement suggéré d'étudier les projets « en action ». L'objectif de recherche caractéristique de la thèse consiste ainsi à décrire les pratiques relatives aux conduites à projet sans trop en réduire la complexité. Adoptant une démarche fondée sur les préceptes de la théorisation ancrée, nous avons participé à et observé un ensemble de réunions d'équipes de projet et avons tâché de mettre en évidence et de caractériser les conduites à projet.

De manière à obtenir un éclairage nouveau sur la pratique du management de projet, il est apparu pertinent de solliciter le cadre qu'offre le champ de recherches en design et, plus particulièrement, les efforts que certains chercheurs de ce champ ont déployés afin de théoriser le processus de conception (*design process*), également nommé le processus pensant de conception (*design thinking*). À cet égard, en décrivant la pratique du management de projet sous l'angle du design, nous contribuons aux côtés de travaux comme ceux de Boland et Collopy (2004) à l'émergence de l'intérêt pour le design au sein des théories organisationnelles. Plus particulièrement, en pointant vers une conception proprement rhétorique de l'acte de management de projet, le design a fourni certains concepts essentiels à la délimitation de notre problématique. Ceux-ci ont notamment permis de considérer la pratique du management de projet comme processus de design. De plus, ils sont directement tributaires de l'adoption d'une

perspective pragmatique sur cette pratique. C'est cette perspective pragmatique qui nous a permis d'insister sur le caractère situé de la pratique du management de projet et de mettre au cœur de notre cadre le concept de situation de projet. Par l'entremise des travaux de Schön (1983), nous avons considéré que les acteurs de projet établissent une conversation avec la situation de projet, conversation à travers laquelle la situation se trouve pour ainsi dire « enquêtée ». En conservant ce cadre, mais en insistant sur le fait que les situations de projet sont composées par des interactions, l'aspect proprement conversationnel et discursif de l'enquête s'est significativement confirmé. Cet aspect a permis l'introduction d'un vocabulaire et de certaines considérations relatives à la rhétorique. Bref, nous avons identifié un ensemble de concepts –le processus de design, la situation de projet, l'enquête, le questionnement, les interactions verbales, les accords, le réel, le préférable, les faits, les valeurs, les logiques d'action– pouvant nous aider à pénétrer davantage une problématique générale fondée sur la pratique du management de projet. Les concepts déployés au sein du cadre théorique ont donné à cette problématique une structuration conceptuelle forte tout en lui conférant une originalité qui la distingue d'autres travaux actuels du champ.

Rappelons-le, l'objectif de la thèse consiste à développer, aux côtés de travaux comme ceux de Sergi (2009a), une compréhension plus fine de la pratique du management de projet. Il s'agit d'investiguer comment les acteurs de projet, dans les interactions verbales qu'ils entretiennent les uns avec les autres, engagent une enquête, questionnent une situation de projet et se proposent d'agir dessus. Plus particulièrement, deux questions de recherche distinctes, mais intimement liées, ont retenu notre attention.

La première se rapporte au processus d'enquête réalisé par les acteurs en situation de projet ainsi qu'aux différents types d'enquête caractéristiques de ce processus. Dans la mesure où l'enquête peut être considérée comme un processus de questionnement, il s'est avéré pertinent d'investiguer la matière ou le contenu des questions que s'adressent les acteurs. Dans la mesure

où ces questions dirigent en quelque sorte l'attention des acteurs, nous les avons considérées en tant que point de départ des enquêtes. La question de recherche peut être énoncée comme suit :

- **À partir du discours constitutif des échanges entre les acteurs, comment pouvons-nous caractériser le processus d'enquête que les acteurs de projet réalisent afin de se saisir d'une situation de projet**?

Afin de répondre à cette question de recherche, le concept relatif aux types d'accord a été de prime importance; celui-ci se trouve en fait au cœur de notre travail d'interprétation et de modélisation théorique. Ce premier effort de théorisation emprunte également les notions de jugement de fait de et de jugement de valeur qui caractérisent de nombreux modèles dont celui de Bos (2004) sur le processus de formation du jugement en contexte social. Une première série d'analyse a ainsi permis d'identifier deux pratiques de base distinctes, les pratiques de description et les pratiques de conception, chacune mettant en lumière un espace d'enquête dont le traitement s'avère indispensable à la progression des projets. Alors que le premier espace a été décrit en termes de faits et de composantes objectives inhérentes à une situation de projet, le second a été décrit en termes de préférences eu égard à des visées d'action distinctes. Les pratiques de description et de conception se sont montrées intimement liées l'une à l'autre. Nous avons montré comment l'enquête sur ces espaces distincts se chevauchent ; l'avancement du projet pouvant être décrit comme la progression dialogique d'une enquête faisant intervenir les deux espaces distincts.

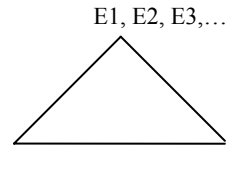
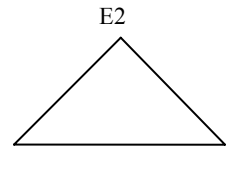
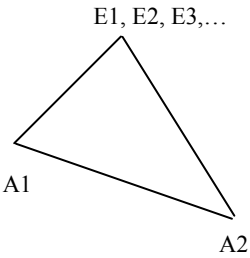
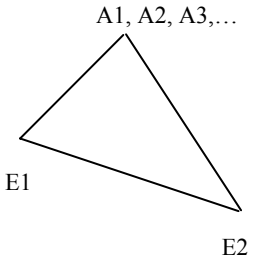
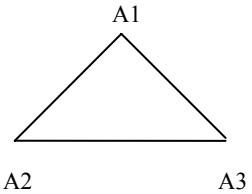
Nous avons ensuite considéré plus attentivement l'espace caractéristique des préférences en situation de projet. En poursuivant les analyses entamées dans l'article III afin de faire ressortir les logiques d'action telles qu'il est possible de les retrouver en situation de projet, nous avons entrepris de détailler davantage les pratiques de conception. En portant moins d'attention à l'interaction entre les différents espaces d'enquête investis par le discours des acteurs et davantage aux visées d'action projetées par ces discours, nous avons pu entamer la réalisation de grands regroupements capables de représenter adéquatement les différentes formes de préférence. Le concept du préférable, inhérent à l'un des types d'accords dans la rhétorique de Perelman et

Olbrechts-Tyteca (2000), a joué ici un rôle de catalyseur. Il a orienté l'investigation des interactions verbales et il nous a aidé à en extraire les principaux patterns du préférable. Ces patterns, qui sont apparus par l'entremise de divers actes de langage, véhiculent des logiques d'action par lesquelles les acteurs assurent la conduite des situations de projet. La question de recherche qui s'est posée à l'origine de cette investigation peut se présenter sous la formulation suivante :

- **Sur la base des interactions verbales, est-il possible de mettre en évidence les principaux patterns du préférable à partir desquels les acteurs apprécient une situation ou se proposent d'agir?**

En tâchant de détailler les différents contenus caractéristiques des différentes pratiques de conception, nous avons en quelque sorte approfondi la compréhension d'un concept phare dans la littérature en design, celui de générateur primaire. Du point de vue de cette étude, le générateur primaire repose en fait sur les différents types de pratiques de conception. C'est par ces pratiques que le générateur primaire se trouve inséré en situation. Supportées par des ensembles variés d'actes de langages, ces pratiques illustrent des logiques d'action qui projettent un objectif, c'est-à-dire une manière d'agir dans une situation. Un peu à la manière des travaux antérieurs de Boltanski et Thévenot (1991), nos interprétations des données ont permis de réaliser une typologie dans laquelle 5 formes de logiques d'action distinctes ont été repérées. Au final, le modèle des logiques d'action représente une modélisation théorique de la pratique du management de projet ou de l'acte de management de projet. Il illustre non seulement comment les acteurs agissent dans les situations de projet, mais également les différents types de rapports qui sont entretenus entre les acteurs et les situations à travers les pratiques de conception. Explicitées sur la base de données empiriques, ces logiques d'action nous ont invité à plaider en faveur d'une logique d'action plurielle, d'une logique de l'acte de management de projet à la fois souple et étendue. Le tableau suivant reprend brièvement les éléments présentés au chapitre 5.

Tableau 7–1 Rappel des cinq pratiques de conception types présentes dans les conduites à projet

Les types de pratiques	**Les logiques d'action**	**Les relations types créées A = acteur de la situation E = élément de la situation**	**Les actes auxquels renvoient les discours**	**Les principaux éléments de référence retrouvés dans les discours**
Les pratiques de légalisation	**La légalité dans les conduites**		On respecte	Mandats, normes, contrats, etc.
Les pratiques de régulariation	**La régularité dans les conduites**		On compare On suit, se conforme à	Listes, méthodes, outils, etc. La planification, la décision, l'ordre établi
Les pratiques d'opportunisation	**L'opportunité dans les conduites**		On cherche On se positionne	Gains, bénéfices, etc. Image, réputation, etc.
Les pratiques de fonctionnalisation	**La fonctionnalité dans les conduites**		On optimise	L'efficacité, la rentabilité, durabilité, la sécurité, etc.
Les pratiques de personnalisation	**La personne dans les conduites**		On reconnaît	Entraide, félicitation, recommandation, support, etc.

7.3.1 Voies d'investigation subséquentes pour la recherche en management de projet

Une manière particulièrement intéressante de poursuivre l'effort de théorisation entrepris dans le cadre de cette étude consiste à entamer une analyse entourant la manière qu'ont les acteurs de projets de valoriser l'une ou l'autre des logiques d'action. En ce sens, on peut considérer la poursuite de ce travail par la mise en évidence d'une autre famille de pratiques : les pratiques de valorisation. Intimement liée à la famille des pratiques de conception, cette seconde famille aurait pour tâche de regrouper certaines pratiques types à partir desquelles les acteurs insistent sur un choix spécifique et, jusqu'à un certain point, ordonnent les logiques d'action caractéristiques des pratiques précédentes.

En fait, si on a pu voir différentes logiques d'action à l'œuvre à travers le discours des acteurs, comment ceux-ci insistent-ils sur la valeur des conséquences mises en jeu par ces différentes logiques? Ou bien, pour le demander autrement, comment les acteurs tentent-ils d'obtenir l'adhésion ou de convaincre les autres de la supériorité d'une logique d'action particulière? Par ces questions, le travail consiste non plus à investiguer comme précédemment les patterns du préférable dans les conduites à projet, mais plutôt les patterns par lesquelles les acteurs valorisent ou hiérarchisent ces préférences. Un peu comme nous l'avons fait au sujet des logiques d'action, on pourrait investiguer la présence de ces patterns de valorisation à partir de leurs discours.

Du point de vue du phénomène de la justification, cette voie d'investigation fait place à une hypothèse particulièrement intéressante. Elle permet notamment d'élaborer davantage au sujet d'un plan propre au monde de l'inspiration caractéristique du modèle Boltanski et Thévenot (1991). Cette voie consiste à considérer que cette nouvelle famille de pratiques permettrait d'éclairer d'autres formes de justification que celles caractéristique des pratiques de conception. On a suggéré que celles-ci proposent en fait une forme implicite de justification, forme consistant à faire valoir une conduite en insistant sur ses conséquences ou ses implications pour un acteur ou

un groupe d'acteurs. En fait, si les pratiques de conception concernent bel et bien le phénomène de justification, elles ne semblent pas pouvoir épuiser la complexité du phénomène. Ainsi, l'idée derrière le concept de famille de valorisation vise à extraire du discours des acteurs des formes plus explicites de justification. Elles concerneraient moins les logiques de l'action que les logiques de la justification. En ce sens, comme Dequech (2008), nous pensons qu'il conviendrait d'insister davantage sur la distinction qu'il est possible de faire entre logique d'action et logique de justification. Par là, on souhaite également indiquer que notre étude illustre une avenue de recherche capable de poursuivre la théorisation du phénomène de la justification; avenue par ailleurs différente de celle consistant à multiplier ce que Boltanski et Thévenot (1991) ont nommé les mondes communs. Nous pensons en définitive que les différents mondes se ramènent aux logiques d'action identifiées par les pratiques de conception. Toutefois, nos dernières analyses suggèrent fortement la présence d'autres actes de langage dont la fonction consisterait à supporter les pratiques de conception et, plus particulièrement, les logiques d'action qu'elles véhiculent. Fondées sur des actes de langage d'un autre type, les pratiques de valorisation viendraient accoler aux logiques d'action ce qu'on peut appeler un surplus de discours.

Il ne s'agit plus d'observer, à l'instar de Boltanski et Thévenot (1991), que des principes distincts, reposant sur une matérialité propre, se confrontent dans le conflit et que l'on recherche l'accord ou le bien commun par la négociation d'un compromis. Il s'agit d'investiguer directement la négociation, de considérer comment les acteurs mettent en valeur un principe, comment les acteurs apprécient et donnent du pouvoir à une logique plutôt qu'à une autre. Il ne s'agit plus d'illustrer les différents principes qui s'affrontent, ni de regrouper ces principes dans des catégories distinctes, mais de montrer comment les acteurs valorisent ou dévalorisent un principe. Dit autrement : quelles sont les formes de raisonnement pratique que les acteurs utilisent afin de justifier une action ou d'anticiper la désapprobation d'une logique particulière? Ici, l'écart avec *De la justification* se creuse : ces pratiques ne s'ancrent pas dans des mondes distincts, mais plutôt dans des modes de raisonnement distincts, dans des patterns de pensée distincts qui sont ancrés à ce que Arendt (2005) appelle la vie de l'esprit des acteurs.

Dans cette perspective il conviendrait de solliciter la notion des lieux communs propres à la tradition de la rhétorique. En référence aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991), cette appellation est fort révélatrice puisqu'elle met en évidence, aux côtés des mondes communs et des principes qu'ils évoquent, des lieux communs, c'est-à-dire des schèmes de raisonnement qui supportent, valorisent et renforcent le jugement de préférence. Pour nous, ce sont ces lieux communs qui permettent, à proprement parler, de justifier et d'insister sur une des formes de pratique précédentes. Ces pratiques sont repérables dans les discours des acteurs, notamment par l'entremise des conjonctions de subordination à valeur causale comme « car », « puisque » et « parce que ». Ces conjonctions introduisent différentes formes de raisonnement qui hiérarchisent les logiques que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude. Il conviendrait alors de regrouper ces raisonnements en en distinguant les caractéristiques.

Nous nous contenterons ici de deux exemples en mentionnant d'abord les pratiques de valorisation par le plus et le moins. Le pattern de pensée caractéristique de ces pratiques consiste à insister sur la valeur d'un choix en soulignant le plus ou le moins de quelque chose qui serait inhérent à ce choix. Ce pattern est commun et fréquent dans les pratiques quotidiennes. C'est celui-ci qu'utilise un acteur dans l'extrait suivant : « *À ce stade, je ne veux pas que M. X rencontre nos différentes équipes de professionnels. Ils sont déjà assez excités comme ça, je ne veux pas qu'ils le soient plus* ». Alors que la première partie de l'extrait met en évidence la logique de l'opportunité, la seconde permet de renforcer cette logique par l'entremise d'un acte de justification dont le pattern se ramène à la logique du plus et du moins. En terminant, un autre pattern sur lequel il convient d'insister consiste à appuyer une logique d'action en y attribuant une certaine qualité de sentiment. Ce pattern semble renvoyer au beau, à l'essence ou la substance de l'action qui convient dans une situation donnée. Ainsi, au moment où un acteur souligne les risques associés à une démarche particulière, un autre croit que « *ça va marcher* » et qu'il a « *confiance* ». Par cette qualité de sentiment, la confiance, l'acteur supporte le choix de

poursuivre malgré les risques. C'est ici que nous croyons rejoindre ce que Boltanski et Thévenot (1991) ont appelé le monde de l'intuition ou de l'inspiration, monde où

> « L'*aventure* est une *aventure intérieure* et le vrai *voyage* un *voyage en esprit*, un *cheminement*, une *quête*. Ce monde de translation s'oppose à tout ce qui, dans d'autres mondes et, particulièrement une fois, dans le monde industriel, saisit le mouvement dans l'accomplissement d'une détermination, dans une *trajectoire*, prévisible et par là « *ennuyeuse* ». Le chemin vers l'inspiration est « un chemin mal défini, plein de *détours*, fait de *rencontres* et de changements de direction », un *chemin buissonnier*, un *chemin d'invention* où *vagabonder* « hors des limites tracées », livré à l'*aventure* « aux *exaltantes promesses* ». […] Il est dans la nature de l'inspiration de *jaillir*, de *surgir*, de se manisfester par un « *éclair de génie* », une « *étincelle* » […] **Dans cet état, le monde est saisi par les *impressions* et les *sentiments*…** » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 204–205, en italique dans le texte, souligné par nous).

Cependant, insistons sur le fait qu'une telle forme de valorisation, fondée sur une qualité de sentiment, ne constitue pas directement une logique d'action, mais plutôt un pattern de pensée pouvant être sollicité à tout moment afin de soutenir l'une ou l'autre des différentes logiques d'action identifiées par notre étude.

En terminant, nous croyons utile de souligner brièvement une seconde voie d'investigation, intimement liée à la précédente. Les pratiques de valorisation font en fait directement écho à la partie III du *Traité de l'argumentation* de Perelman et Olbrecht-Tyteca (2000). Cette dernière propose une conception proprement logique de la rhétorique qui est une logique du jugement de préférence. Dans l'optique de poursuivre la théorisation de l'acte de management de projet, il conviendrait non seulement de mettre en évidence ces patterns par lesquels nous valorisons certaines conduites au détriment d'autres, mais également de mettre en rapport ces patterns et les logiques d'action qu'ils supportent avec une sphère plus intime de l'action. Dans l'optique d'une démarche dont la visée consiste à théoriser l'action humaine, il faut tôt ou tard pénétrer la zone des délibérations intimes, celle du vécu privé de l'acteur qui est indissociable de l'action. En cela, nous nous éloignerions de Perelman et Olbrecht-Tyteca (2000) afin de retourner à une conception plus aristotélicienne de la rhétorique. À cet égard, le livre II de la rhétorique d'Aristote, qui porte sur les sentiments et les passions de l'homme, semble être un cadre théorique tout indiqué pour la

poursuite des recherches. Dès lors, la tâche du praticien réflexif consisterait non seulement à faire l'effort conscient de nommer la fin pour laquelle il souhaite agir et à repérer le pattern logique par lequel il supporte une préférence particulière, mais également à nommer, décrire et verbaliser la ou les passions qui entrent en ligne de compte dans sa décision.

En résumé, la voie d'investigation proposée ici consiste à pénétrer davantage dans l'acteur de projet, à investir l'intérieur de la maison de l'acte de projet.

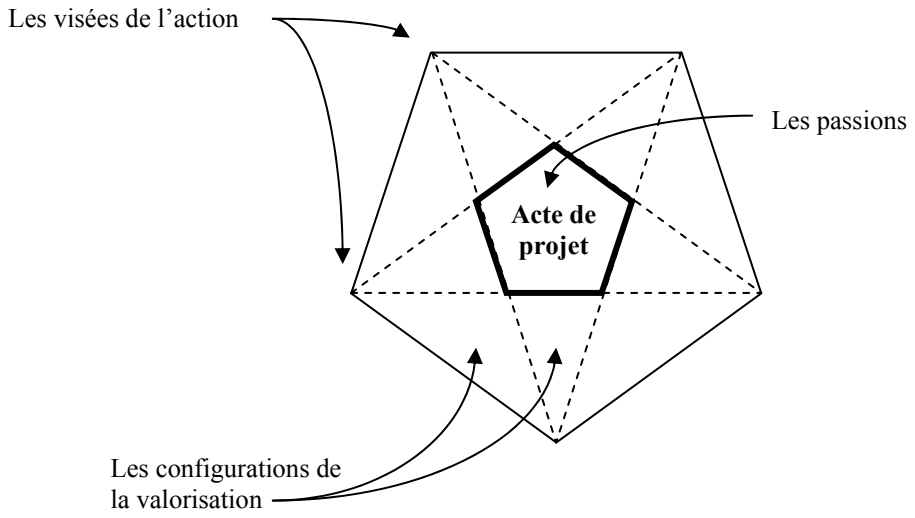


Figure 7–1 Voies d'investigation subséquentes : vers l'intérieur de la maison de l'acte de projet

7.3.2 Limites de la recherche

Il convient de rappeler ici quelques limites de la recherche. Dans l'ensemble, ces limites se rapportent au parti méthodologique choisi. Elles se rapportent également aux particularités des terrains dans lesquels le chercheur s'est immergé.

Mentionnons d'abord que l'approche qualitative et interprétative ne permet pas la généralisation des résultats de notre recherche. Cependant, comme le note Orlikowski (2000), ce type d'étude permet une généralisation limitée qui permet de confirmer des études antérieures ou de générer des catégories dont les contours pourront être précisés par des études subséquentes. À cet égard, on a déjà mis en évidence les rapprochements qu'il est possible de faire avec les travaux de Bolstanski et Thévenot (1991) et de Sergi (2009a). Il est également pertinent de souligner que les résultats de l'étude n'ont pas été validés par d'autres méthodes –ni sur le terrain de la pratique (critère de fécondité) ou de l'enseignement (critère d'enseignabilité). Une série d'entrevues semi-dirigées auraient pu permettre la triangulation des données et fournir un modèle plus rigoureux sur le plan de la méthode. Une relecture des enregistrements vidéo avec les acteurs serait également envisageable.

Bien que l'objectif de l'étude n'ait pas consisté à réaliser une étude multi cas, rappelons que la collecte des données s'est réalisée dans trois projets distincts. C'est la particularité des terrains qui a en quelque sorte dicté cette procédure. Ainsi, le premier terrain a dû être interrompu, car le projet lui-même se terminait. L'entrée dans les terrains et la sortie subséquente relevaient ainsi davantage de la réalité organisationnelle que des exigences d'ordre méthodologique. De plus, les observations se sont limitées à des périodes bien précises dans le déroulement des projets. En effet, nous n'avons pas maintenu de présence physique constante dans les équipes. Nous nous sommes limité aux rencontres formelles tenues par les équipes. De ce fait, les périodes d'interactions « informelles » ont été laissées pour compte. De plus, nous n'avons pas assisté à toutes les rencontres et n'avons donc pas suivi dans le temps les processsus d'enquête engagés

par les acteurs. Ce type de collecte nous circonscrit à une vision partielle des projets. En ce sens, cela peut avoir limité l'émergence d'autres types de logiques que celles identifiées par notre étude. Enfin, en vertu de l'hypothèse travail posant à la base des pratiques professionnelles une structure générique commune, on rappelle que notre étude des logiques d'action s'est réalisée indépendamment des différentes professions présentes dans les situations de projet.

7.4 Contribution sur le plan de la pratique du management de projet

Sur le plan pratique, la thèse insiste sur le fait que le chercheur-praticien engage un effort de « pragmatisation » des connaissances produites ou cherche à rendre les connaissances « actionnables ». Dans la posture épistémologique qui est la nôtre, il n'y a pas lieu de faire des théories en management de projet si celles-ci ne permettent pas d'améliorer la pratique. Comme nous l'avons indiqué, notre démarche n'est donc pas seulement pragmatique, mais également pragmatiste ou pragmaticiste. L'aspect pragmatique a été élaboré à l'intérieur du cadre théorique. Il se présente essentiellement par l'adoption d'un point de vue portant directement sur les pratiques du management de projet. L'aspect pragmaticiste insiste pour que la conduite du projet de recherche et la modélisation théorique qu'elle implique résultent en un « outil de pensée ». C'est dans cet esprit que le modèle ci-dessus a été constitué. Afin d'en faciliter l'utilisation, il convenait d'utiliser des catégories signifiantes pour les praticiens. Celles-ci doivent également être suffisamment générales afin qu'elles puissent être sollicitées dans le cadre de plusieurs situations différentes. Il s'agit là en fait d'un impératif de la théorisation ancrée déjà souligné par Glaser et Strauss (1967) sur lequel il s'avère important d'insister[1].

[1] « The first requisite property is that the theory must closely *fit* the substantive area in which it will be used. Second, it must be readily understandable by laymen […] it must be sufficiently general to be applicable to a multitude of diverse daily situations […] Their understanding of the theory tends to engender a readiness to use it, for it sharpens their sensitivity to the problems that they face and gives them an image of how they can potentially make matters better, through either their own efforts or those of a sociologist. If they wish to apply the theory themselves, they must perceive how it can be readily mastered and used. » (Glaser et Strauss, 1967, p. 237–240.)

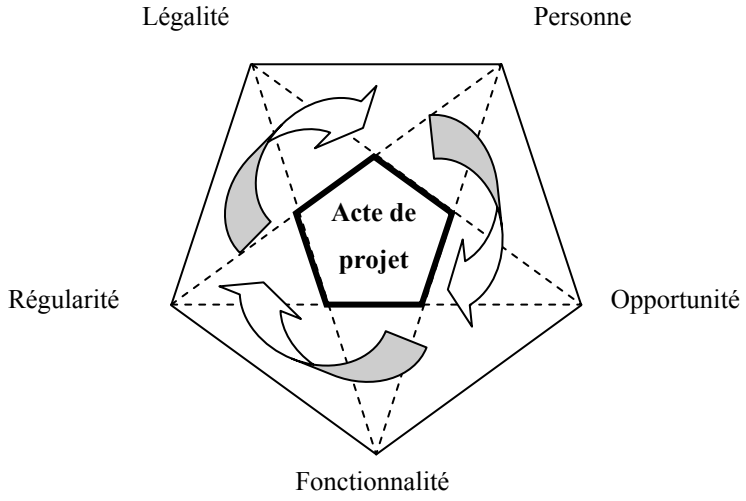


Figure 6.1 Mise en mouvement du modèle

En fait, la thèse a permis de contribuer à notre connaissance de la pratique du management de projet. Elle a décrit le processus d'enquête que réalisent les acteurs en situations ainsi que les différentes logiques d'action que les acteurs engagent dans ces situations. Ce modèle doit pouvoir servir d'outil cognitif et opérationnel, soit pour les acteurs de projet eux-mêmes, soit pour les agents de formation en management de projet, soit encore pour le chercheur-praticien qui se prépare à intégrer la pratique professionnelle. Qu'entendons-nous par outil de pensée ou outil cognitif? Le modèle suggère la relation fine qui lie la connaissance à l'action, les faits aux valeurs, et invite à cet égard à un maniement plus consciencieux, mieux éclairé, du processus d'enquête. Par l'entremise du modèle, il s'avère possible d'attaquer de manière plus rigoureuse le processus d'enquête par la mise en situation du modèle, en le faisant pour ainsi dire tourner en situation. Le modèle constitue un cadre de référence pour l'acteur qui doit constamment chercher, comme par réflexe, les appuis que peut lui procurer le modèle. Du point de vue de notre modélisation, cela signifie d'une part porter attention aux faits convoqués et, d'autre part, identifier et questionner les logiques d'action qui sont mises de l'avant. Autrement dit, il s'agit de pratiquer une réflexivité active et dynamique et non pas statique, comme si l'on appliquait une recette. La modélisation offerte ici précise les zones d'intervention sur lesquelles les acteurs de

projet doivent pouvoir agir dans les situations de projet afin de pousser davantage et de façon féconde leur enquête. Du point de vue de notre modèle, le gestionnaire de projet doit s'assurer que les équipes approfondissent les zones grises et ambiguës du discours. Chaque fois que cela s'avérera nécessaire, le gestionnaire arrêtera le processus d'enquête afin de mettre des mots sur l'action en cours. Son objectif sera alors de porter à la conscience du groupe, par la verbalisation, le contenu du processus en question. Il devra d'une part s'assurer que les différents acteurs ont une compréhension commune d'une conduite particulière et, d'autre part, une fois les logiques d'action bien identifiées et les valeurs qu'elles véhiculent dûment exposées, s'assurer que les acteurs acceptent toujours de s'engager ou non en faveur de cette conduite. Les différentes catégories construites par la modélisation offrent des leviers capables de dynamiser les interactions verbales, de clarifier les situations et d'améliorer la qualité des décisions auxquelles arrivent les équipes de projet. Améliorer les décisions peut vouloir dire ici : générer plus de créativité, augmenter la productivité, réduire les coûts, favoriser des échanges interpersonnels enrichissants, stimuler la participation et la collaboration, prendre conscience des limites de notre rationalité en acte, etc. C'est de cette manière que les équipes seront amenées à éclairer les zones grises de la pratique et à exploiter le dynamisme qu'elles recèlent. Ce sont ces zones incertaines qui permettent en fait l'existence d'une pratique créative et vivante. Le management de projet, croyons-nous, est une pratique créative de cette nature. C'est cette pratique créative que notre modèle souhaite nourrir et féconder.

Dans la suite des choses, le chercheur principal de l'étude devra littéralement emporter son modèle théorique avec lui dans sa pratique. Il devra continuer à tester ce modèle-outil-de-pensée, c'est-à-dire continuer à le faire tourner afin de l'éprouver dans le temps et réflexivement. Le cas échéant, il pourra raffiner et peaufiner la conceptualisation théorique du modèle et ainsi en améliorer la fécondité pratique. On comprend évidemment que les nouveaux insights susceptibles d'être réalisés porteront à conséquence. Comme le propose cette étude, dans la mesure où les insights s'inscriront dans une démarche rigoureuse, encadrée par les divers outils que mettent à notre disposition les méthodes de recherche qualitatives, ils permettront de générer de nouvelles

connaissances et donc de poursuivre la construction de l'édifice théorique se rapportant à la pratique du management de projet. En cela, on comprend que notre modèle ne cherche pas à déterminer la pratique, mais bien plutôt à l'éclairer. Il ne se pose pas comme un « modèle prêt-à-porter » qu'il suffirait d'appliquer. Le modèle ne vise pas à congeler la pensée de celui ou celle qui l'utilise, mais bien au contraire à l'inviter à penser mieux c'est-à-dire plus juste et à penser au-delà ; il ne s'agit pas d'un modèle visant une économie de pensée. Bien au contraire, il s'agit d'un modèle vivant et respectueux de la créativité humaine, des possibilités de transformation du monde et de l'impossibilité d'anticiper entièrement ce dont demain sera fait. S'inscrivant dans le processus sans fin de la compréhension, notre modèle se veut ouvert. Sa validation se poursuivra dans le temps et dans la pratique. C'est cette épreuve soutenue qui permettra de constater, phénoménologiquement et réflexivement, dans quelle mesure le modèle permet d'enrichir la pratique, d'améliorer l'acte même de management de projet et de le rendre meilleur.

7.5 Contribution sur le plan de la formation en management de projet : pédagogie et autopédagogie du projet

La contribution au plan de la formation s'inscrit en partie dans la foulée de la contribution au plan de la pratique. Plus précisément, les conséquences envisagées par la posture pragmaticiste ne se répercutent pas uniquement sur le plan pratique, mais aussi sur le plan anthropologique, c'est-à-dire sur les chercheurs, les acteurs de projet ou les étudiants en management de projet. Le cadre propre à la recherche-projet nous a quelque peu démarqué de la théorisation ancrée, notamment en insistant davantage sur la dimension réflexive et phénoménologique propre à l'interprétation et au travail de conceptualisation théorique. Cette dimension a en quelque sorte été évacuée par les fondateurs de la théorisation ancrée dont le langage traduit parfois l'esprit du positivisme. C'est ce que rappelle par exemple le choix de termes comme ceux d'échantillonnage théorique et de groupe de comparaison par lesquels l'on ramène les données qualitatives sur un plan statistique et quantitatif. Au final, l'accord de notre parti méthodologique avec certains principes propres à

une démarche de recherche-projet a permis de coiffer l'approche de théorisation ancrée du registre réflexif qui lui fait défaut. En ce sens, on indique que la construction d'un modèle ne saurait se réaliser indépendamment du chercheur-praticien qui modélise. Le projet de recherche implique en ce sens la transformation en tant que telle du chercheur-praticien qui est, dans les mots de Findeli et Coste (2007), le porteur du projet[1]. C'est de cette manière que le chercheur en position phénoménologique se trouve littéralement engagé dans et par ce qu'il étudie. Il doit lui-même s'investir dans une compréhension de sa propre expérience du phénomène. Non seulement doit-il être intéressé par cette démarche intellectuelle et phénoménologique, mais l'objet d'étude doit également dériver d'une insatisfaction personnelle face à la compréhension du phénomène (Moustaka, 1994). À la manière de la lecture que fait Merleau-Ponty de la phénoménologie husserlienne (Merleau-Ponty, 1975), l'étude réalisée ici propose la combinaison de l'induction avec la connaissance réflexive. Cette voie s'avère possible dans la mesure où un chercheur-praticien s'approprie véritablement une question de recherche. Le mot appropriation est ici de prime importance, car c'est par cette appropriation, nous dit Ricœur (1986, p.170), que l'interprétation « *s'achève dans l'interprétation de soi d'un sujet qui désormais se comprend mieux, se comprend autrement, ou même commence à se comprendre* ». Selon Ricoeur (1986), la constitution de soi et celle du sens de l'œuvre, du texte, de l'action sont contemporaines l'une de l'autre[2].

Ainsi, à la manière proposée par un nombre grandissant d'auteurs appartenant au champ du management de projet (Bredillet, 2008b; Cicmil et al. 2006; Crawford et al., 2006; Winter et al., 2006), notre étude cherche elle aussi à favoriser la formation de praticiens réflexifs. À cet effet, la présente thèse considère que la formation de cycles supérieurs en management de projet représente une période propice à la formation de praticiens-chercheurs ou de chercheurs-

---

[1] C'est dans ce sens qu'Amrine (1998) parle de la transformation du scientifique.

[2] « Ainsi faut-il dire, avec une égale force, que la réflexion n'est rien sans la médiation des signes et des œuvres, et que l'explication n'est rien si elle ne s'incorpore à titre d'intermédiaire dans le procès de la compréhension de soi ; bref, dans la réflexion herméneutique – ou dans l'herméneutique réflexive –, la constitution de *soi* et celle du *sens* sont contemporaines. » (Ricœur, 1986, p.170, en italique dans le texte.)

praticiens réflexifs. Pour reprendre les termes de Argyris et Schön (1974), il s'agit de transformer la recherche réflexive en savoir pratique dans et par un contexte de formation à une profession. L'apprentissage de cette attitude propose d'affranchir

> « le savoir professionnel de la domination de la pensée poïétique (qui est le plus souvent d'ailleurs considérée d'un point de vue instrumental) afin de faire des professionnels des *phronimoi* (personnes douées de la sagesse pratique) **capables de bien délibérer dans des situations de pratique professionnelle** qui sont de plus en plus complexes et véhiculant des enjeux divers et cruciaux pour la communauté, pour la société et pour la planète en général. » (Findeli et Bousbaci, 2005, souligné par nous.)

On remarque que cet apprentissage se trouve intimement lié à la constitution du modèle ainsi qu'à sa mise à profit en situation. Pour ceux qui qualifieraient cette réflexion sur la formation d'un peu trop « littéraire » ou trop peu formalisée, il convient de ramener les choses à des exemples concrets. On a vu précédemment que le modèle peut être sollicité dans le contexte de pratique. Or, il peut également être sollicité dans un cadre pédagogique. Les mises en situations telles que celles recommandées par Bourgault et al. (2006) et Bourgault et Lagacé (2002) pour la formation en management de projet constituent à cet effet des environnements tout indiqués pour la mise à profit du modèle. Le modèle théorique fournit en effet aux formateurs un cadre capable d'orienter les retours réflexifs sur les échanges qui se déroulent ou qui se sont déroulés dans le cadre d'une mise en situation. L'objectif de l'exercice étant alors de favoriser l'apprentissage de second ordre (*second-loop learning*) (Argyris et Schön, 1974), c'est-à-dire un apprentissage qui se répercute sur l'apprenant et sa pratique. Par des interventions réalisées en action ou par des questions qui exigent des prises de conscience hors action, les formateurs peuvent par exemple amener les étudiants :

- à décrire les différents jugements qu'ils ou elles ont posés dans la mise en situation,
- à distinguer les moments d'enquête se rapportant aux faits des moments d'enquête se rapportant aux préférences,
- à comparer et à discuter qualitativement des échanges ayant trait à ces zones d'enquête distinctes,

- à identifier les différentes valeurs qu'ils ont vues à l'œuvre dans le discours des autres étudiants ou qu'ils ont eux-mêmes mises de l'avant par leur participation.

Au final, cette thèse s'inscrit bien dans le droit fil de la problématique des théories du projet dont l'objectif consiste, en substance, à faire exister l'homme à l'ère sociotechnique (Boutinet, 1992). Ces théories nécessitent une anthropologie aussi riche que possible, une anthropologie qui ne réduit pas les chercheurs et les étudiants à leur faculté de penser en prenant en compte d'autres facultés comme le vouloir et le sentir. Elles exigent du chercheur qu'il s'investisse dans la question de recherche et que cet investissement soit à la fois sincère et authentique. En d'autres termes, le chercheur doit littéralement prendre part à ce qui est compris. Il doit se retrouver lui-même dans l'effort de compréhension. Dans les termes de Bultmann (1970, p. 610), ce genre de compréhension présuppose « *de la part du sujet qui comprend la plus grande vivacité possible, le déploiement le plus riche possible de son individualité* ». Dans cette mesure les œuvres poétiques, les arts, les faits de l'histoire et, en ce qui nous concerne ici, les pratiques associées aux conduites à projet, « *ouvrent à la compréhension qui y participe l'existence humaine dans ses possibilités comme possibilités propres de celui qui comprend* » (Bultmann, 1970, p.610). La question de recherche procède ainsi « *d'un intérêt qui est fondé dans la vie de celui qui questionne* » (Bultmann, 1970, p. 605). L'effort d'interprétation des données entrepris dans une telle perspective va ainsi au-delà d'une interprétation strictement causale, objectivante, explicative. Cette interprétation est compréhensive au sens de Bultmann (1970) et par là elle se reflète dans la vie de celui qui (re)cherche. Ainsi se trouve affirmée la fin autopédagogique de notre étude et par le fait même la cohérence intrinsèque qu'entretient le parti méthodologique avec le cadre théorique général et plus particulièrement avec l'éthique aristotélicienne. En effet, tout comme le pose Aristote dans l'*Éthique à Nicomaque*, on ne doit jamais oublier que le but de l'étude n'est pas purement contemplatif. Ce n'est pas uniquement pour savoir ce qu'est la pratique du management de projet que nous nous sommes livrés à son examen, mais également pour devenir de meilleurs managers.

BIBLIOGRAPHIE

Ackoff, R. (1979). The future of operational research is past. *Journal of the operational research society, 30*, 93–104.

Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education, 5*(4), 486–499.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2002). The key to success in innovation. *International Journal of Innovation Management, 6*(2), 187–206.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre, 11*(Juin), 4–16.

Alderman, N., & Ivory, C. (2007). Partnering in major contracts: Paradox and metaphor. *International Journal of Project Management, 25*(4), 386–393.

Alderman, N., Ivory, C., McLoughlin, I., & Vaughan, R. (2005). Sense-making as a process within complex service-led projects. *International Journal of Project Management, 23*(5), 380–385.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Amrine, F. (1998). The metamorphosis of the scientist. In D. Seamon & A. Zajonc (éd.), *Goethe's Way of Science: A Phenomenology of Nature* (pp. 33–54). Albany, NY : State University of New York Press.

Angyal, A. (1941). *Foundations for a Science of Personality*. New York: The Commonwealth fund.

Arditi, D., Akan, G. T., & Gurdamar, S. (1985). Cost overruns in public projects. *International Journal of Project Management, 3*(4), 218–224.

Ardoino, J. (1993). Complexité. In L. Sfez & G. Balandier (éd.), *Dictionnaire critique de la communication* (pp. 196–198). Paris : Presses universitaires de France.

Arendt, H. (2005). *La vie de l'esprit* (tr. fr. de L. Lotringer). Paris: Quadrige/PUF.

Arendt, H. (1998). *The Human Condition* (2e éd.). Chicago : The University of Chicago Press.

Arendt, H. (1985). Travail, œuvre, action. *Études phénoménologiques, 1*(2), 3–26.

Arendt, H. (1983). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.

Argyris, C. (1996). Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory. *The Journal of Applied Behavioral Science, 32*(4), 390–406.

Argyris, C., Putnam, R., & McLain, D. S. (1985). *Action Science*. San Francisco : Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1999). *Théorie et pratique professionnelle comment en accroître l'efficacité*. Montréal : Éditions Logiques.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Aristote. (2007). *Rhétorique* (tr. fr. de P. Chiron). Paris : Flammarion.

Aristotle. (2007). *On Rhetoric. A Theory of Civic Discourse* (tr. an. de G. A. Kennedy, 2e éd.). Oxford : Oxford University Press.

Aristotle. (2000). *Nicomachean Ethics* (tr. an. de R. Crisp). New York: Cambridge University Press.

Aristote. (1990). *Éthique à Nicomaque* (tr. fr. de R. Bodéüs). Paris : Flammarion.

Asquin, A., Falcoz, C., & Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*. Paris : Éditions d'Organisation.

Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management, 24*(4), 349–357.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon; It's time to accept other success criteria *International Journal of Project Management, 17*(6), 337–342.

Augier, M., & March, J. G. (2003). The economic psychology of Herbert A. Simon: Introduction to a special issue. *Journal of Economic Psychology, 24*(2), 135–141.

Badawy, M. K. (1988). Practical issues in project management: Research and action strategies for management. *Paper presented at the IEEE Engineering Management Conference Engineering Leadership in the 90's* (pp. 11–18). Ohio, USA, IEEE.

Bansard, D., Cova, B., & Salle, R. (1993). Project marketing: Beyond competitive bidding strategies. *International Business Review, 2*(2), 125–141.

Barley, S. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly, 35*, 61–104.

Barley, S. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from the observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly, 31*, 78–109.

Bate, P. (2007a). Bringing the design sciences to organization development and change management: Introduction to the special issue. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*, 8–11.

Bate, P. (2007b). Toward more user-centric OD: Lessons from the field of experience-based design and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*, 41–66.

Bennis, W., & O'tool, J. (2005). How business schools lost their way. *Havard Business Review, May*, 96–104.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York : Anchor Books.

Blackburn, S. (2002). The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management, 20*(3), 199–204.

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal, 41*(1), 5–16.

Boland, R. J., & Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*. Stanford, California: Stanford University Press.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

Borja de Mozota, B. (2002). *Design management*. Paris : Éditions d'Organisation.

Bos, L. (2004). *Formation du jugement dans la vie sociale : un chemin vers la liberté intérieure*. Paris : Triades.

Boudès, T. (2006). Le déroulement d'un projet envisagé comme un récit d'aventures. In O.

Germain (éd.), *De nouvelles figures du projet en management* (pp. 37–52). Colombelles : Éditions Management & Société.

Boudès, T., Charue-Duboc, F., & Midler, C. (1998). Project management learning: A contigent approach. In R. Lundin & C. Midler (éd.), *Project as Arenas for Renewal and Learning Processes* (pp. 61-70). Boston : Kluwer Academic Publishers.

Boudès, T., & Christian, D. (2000). Du reporting au raconting dans la conduite des projets. *Gérer et Comprendre, Mars*, 52–63.

Boudon, P. (1992a). Projet architectural et projet architecturologique. In ROPS (éd.), *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet* (pp. 17–30). Paris : L'Harmattan.

Boudon, P. (1992b). *Introduction à l'architecturologie*. Paris : Dunod.

Boudon, R. (1999). *Le sens des valeurs*. Paris : Presses universitaires de France.

Boudon, R. (1995). *Le juste et le vrai : études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*. Paris : Fayard.

Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris : Raisons d'agir.

Bourdieu, P. (2000). *Propos sur le champ politique*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.

Bourgault, M., & Lagacé, D. (2002). A seminar for real-time interactive simulation of engineering projects: An innovative use of video-conferencing and IT-based educational tools. *Journal of Engineering Education, 91*(2), 177–183.

Bourgault, M., Robert, B., & Yan, G. (2006). Teaching undergraduate engineering students about project management: Going off the beaten track. *Proceedings of the 2006 PMI Research Conference*. Montréal, Canada.

Bousbaci, R. (2002). *Les modèles théoriques de l'architecture : de l'exaltation du faire à la réhabilitation de l'agir dans le bâtir.* Ph.D. Université de Montréal, Qc., Canada.

Bousbaci, R. & Findeli, A. (2005). More acting and less making: A place for ethics in architecture's epistemology. *Design Philosophy Papers, 4*.

Boutinet, J.-P. (2005). *L'anthropologie du projet* (1er éd.). Paris : Quadrige/Presses Universitaires de France.

Boutinet, J.-P. (1999). *Psychologie des conduites à projet* (3e éd.). Paris : PUF.

Boutinet, J.-P. (1992). Les conduites à projet, avatars d'une préoccupation. In ROPS (éd.), *Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet* (pp. 91–106). Paris : L'Harmattan.

Bower, D. J., Crabtree, E., & Keogh, W. (1997). Rhetorics and realities in new product development in the subsea oil industry. *International Journal of Project Management, 15*(6), 345–350.

Bredillet, C. N. (2008a). From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research. *Project management journal, 39*(3), 2–5.

Bredillet, C. N. (2008b). Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management, 26*(3), 238–250.

Bredillet, C. N. (2007). From the editor. The link research—practice: A matter of "ingenium" (part 3). *Project Management Journal, 38*(1), 3–4.

Bredillet, C. N. (2006a). From the editor. The link research—practice: A matter of "ingenium" (part 1). *Project Management Journal, 37*(4), 3–4.

Bredillet, C. N. (2006b). From the editor. Making the case... How to improve and develop project management professionals' competence for the world of practice: Case studies vs. cookbooks. *Project Management Journal, 37*(2), 3–4.

Bredillet, C. N. (2004). *Beyond the positivist mirror: Towards a project management 'gnosis'*. Paper presented at the IRNOP.

Brereton, M. F., Cannon, D. M., Mabogunje, A., & Leifer, L. J. (1996). Collaboration in design teams: How social interaction shapes the product. In N. Cross, H. Christiaans & K. Dorst (éd.), *Analysing Design Activity* (pp. 319–341). Chichester : John Wiley & Sons.

Bresnen, M. (2006). Conflicting and Conflated Discourses? Project Management, organisational change and learning *Making Projects Critical* (pp. 68–90). New York: Palgrave MacMillan.

Brown, T., & Kātz, B. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business.

Brusoni, S., & Prencipe, A. (2006). Making design rules: A multidomain perspective. *Organization Science, 17*(2), 179–189.

Bryman, A. E., Bresnen, M. J., Beardsworth, A. D., Ford, J. R., & Keil, T. E. (1987). The concept of the temporary system: The case of the construction project. *Research in the Sociology of Organizations, 5*, 253–283.

Bucciarelli, L. L. (1988). An ethnographic perspective on engineering design. *Design Studies, 9*(3), 159–168.

Buchanan, D., & Badham, R. (1999). *Power, Politics, and Organizational Change : Winning the Turf Game*. London : Sage Publications.

Bultmann, R. (1970). Le problème de l'herméneutique *Foi et compréhension. 1, L'historicité de l'homme et de la révélation* (pp. 599–626). Paris : Seuil.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London : Heinemann.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and fisherman in St Brieuc Bay. In J. Law (éd.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge* (pp. 196–229). London : Routledge.

Calori, R. (2002). Essai: Real time/real space research: Connecting action and reflection in organization studies. *Organization Studies, 23*(6), 877–883.

Carroll, J. M., & Rosson, M. B. (2007). Participatory design in community informatics. *Design Studies, 28*(3), 243–261.

Carroll, T. N., Gormley, T. J., Bilardo, V. J., Burton, R. M., & Woodman, K. L. (2006). Designing a new organization at NASA: An organization design process using simulation.

Organization Science, 17(2), 202–214.

Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien, I : arts de faire*. Paris : Gallimard.

Certeau, M. (1984). *The Practice of Everyday Life* (tr. fr. de S. Rendall). Berkeley : University of California Press.

Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Toronto : John Wiley.

Chen, C.-T., & Cheng, H.-L. (2009). A comprehensive model for selecting information system project under fuzzy environment. *International Journal of Project Management, 27*(4), 389–399.

Chia, R. (1997). Essai: Thirty years on: From organizational structures to the organization of thought. *Organization Studies, 18*(4), 685–707.

Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal, 37*(2), 27–37.

Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006a). Making projects critical: An introduction. In D. Hodgson & S. Cicmil (éd.), *Making Projects Critical* (pp. 1–25). New York : Palgrave Macmillan.

Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006b). New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal, 37*(3), 111–122.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management, 24*(8), 675–686.

Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). *Project Management: Strategies Design and Implementation*. Toronto : McGraw Hill.

Cleland, D. I., & King, W. R. (1975). *Systems Analysis and Project Management* (2e éd.). New York : McGraw-Hill.

Clinebell, S. K., & Clinebell, J. M. (2008). The tension in business education between academic rigor and real-world relevance: The role of executive professors. *Academy of Management Learning & Education, 7*(1), 99–107.

Cohen, B. I. (1994). Newton and the social sciences, with special reference to economics, or the case of the missing paradigm. In P. Mirowski (éd.), *Natural Images in Economic Thought*

(pp. 55–90). Cambridge : Cambridge University Press.

Collyer, S., & Warren, C. M. J. (2009). Project management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management, 27*(4), 355–364.

Connell, J., Edgar, G. C., Olex, B., Scholl, R., Shulman, T., & Tietjen, R. (2001). Troubling successes and good failures: Successful new product development requires five critical factors. *Engineering Management Journal, 13*(4), 35–40.

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management, 20*(3), 185–190.

Corvellec, H. (2001). Talks on tracks – debating urban infrastructure projects. *Studies in Cultures, Organizations and Societies, 7*, 25–53

Coste, A., Findeli, A., & Guillot, X. (2006). Un laboratoire pour une théorie du « projet intégré de paysage ». Le cas du grand territoire Gier-Ondaine. In P. Louguet, C. Tiry & F. Vermandel (éd.), *L'espace de la grande échelle/Space on a Large Scale* (pp. 194–207). Paris : ENSAPL, Jean-Michel Place.

Coste, A., Findeli, A., & Guillot, X. (2005). *Un laboratoire pour une théorie du projet intégré de paysage. Le cas du grand territoire Gier-Ondaine.* Communication présentée aux 2ièmes Journées européennes de la recherche architecturale, urbaine et paysagère : EURAU. Lille, France.

Coulon, A. (1995). *Ethnomethodology* (tr. an. de J. Coulon & J. Katz). Thousands Oaks : Sage Publications.

Cova, B., & Holsius, K. (1993). How to create competitive advantage in project business. *Journal of Marketing Management, 9*(2), 105–121.

Cova, B., Mazet, F., & Salle, R. (1996). Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing. *International Business Review, 5*(6), 647–664.

Cova, B., Mazet, F., & Salle, R. (1994). From competitive tendering to strategic marketing: An inductive approach for theory-building. *Journal of Strategic Marketing, 2*(1), 29–48.

Crainer, S., & Dearlove, D. (1999). *Gravy Training: Inside the Business of Business Schools*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., & Winter, M. (2006). Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management, 24*(8), 722–733.

Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management, 22*(8), 645–653.

Cross, N. (2007). *Designerly ways of knowing*. Basel : Birkhäuser.

Cross, N. (2005). Editorial. *Design Studies, 26*(1), 1–3.

Cross, N., & Clayburn Cross, A. (1996). Observations of teamwork and social processes in design. In N. Cross, H. Christiaans & K. Dorst (éd.), *Analysing Design Activity* (pp. 291–317). Chichester : John Wiley & Sons.

Cross, N., Dorst, K., & Roozenburg, N. (1992). *Research in Design Thinking*. Delft: Delft University Press.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.

Darke, J. (1984). The primary generator and the design process. In N. Cross (Ed.), *Developments in Design Methodology* (pp. 175–188). Chichester, England : Wiley.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.

Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoritical frames. *Human Relations, 60*(1), 179–215.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3e éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.

Dequech, D. (2008). Logics of justification and logics of action. *Journal of Economic Issues, 42*(2), 527–535.

Déry, R. (1995). L'impossible quête d'une science de la gestion *Gestion, 20*(3), 35–46.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion, 142*, 65–84

Detchessahar, M. (2001). Quand discuter c'est produire. *Revue française de gestion, 132*(janvier-février), 32–43.

Detienne, M., & Vernant, J.-P. (1978). *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society* (tr. an. de J. Lloyd). New Jersey : Harvester Press.

Detienne, M., & Vernant, J. P. (1974). *Les ruses de l'intelligence: La mètis des Grecs*. Paris : Flammarion.

Dewey, J. (1938). *Logic. The Theory of Inquiry*. New York : Henry Holt and Company.

Dlakwa, M. M., & Culpin, M. F. (1990). Reasons for overruns in public sector construction projects in Nigeria. *International Journal of Project Management, 8*(4), 237–241.

Dong, A. (2007). The enactment of design through language. *Design Studies, 28*(1), 5–21.

Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: Co-evolution of problem solution. *Design Studies, 22*, 425–437.

Dougherty, D. (2008). Bridging social constraint and social action to design organizations for innovation. *Organization Studies, 29*(3), 415–434.

Dumez, H. (1988a). Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion. *Économie et Sociétés, 8*, 173–186.

Dumez, H. (1988b). La pratique du chercheur-consultant. *Gérer & Comprendre, 11*(juin), 61–69.

Durkheim, E. (1953). *Sociology and Philosophy* (tr. an. de D. F. Pocock). London : Cohen & West.

Ekstedt, E., Lundin, R. A., Söderholm, A., & Wirdenius, H. (1999). *Neo-Industrial Organising : Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-Intensive Economy*. Londres : Routledge.

Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy, 32*(5), 789–208.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol Analysis: Verbal Reports as Data*. MIT Press, Cambridge, MA.

Findeli, A., Brouillet, D., Martin, S., Moineau, C., & Tarrago, R. (2008). *Research through design and transdisciplinarity: A tentative contribution to the methodology of design research*. Paper presented at the Swiss Design Network Symposium. Mount Gurten, Berne, Switzerland.

Findeli, A., & Coste, A. (2007). De la recherche-création à la recherche-projet: un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale. *Lieux-communs, 10*, 139–161.

Findeli, A. (2004). La recherche-projet : une méthode pour la recherche en design. *Communication présentée au Symposium de recherche sur le design du Swiss Design Network*. Bâle, Suisse.

Findeli, A., & Bousbaci, R. (2004). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *Communication présentée au 6e colloque international et biennal de l'Académie européenne de design (EAD),* (29–31mars 2005). Brême, Allemagne.

Findeli, A. (2003). La recherche en design, questions épistémologiques et méthodologiques. Une genèse épistémologique erratique. In F. Jollant-Kneebone (éd.), *La critique en design: contribution à une anthologie* (pp. 159–172). Nîmes : Éditions Jacqueline Chambon.

Fleming, D. (1998). Design talk: Constructing the object in studio conversations. *Design Issues, 14*(2), 41–62.

Forester, J. (1999). *The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes*. Cambridge : MIT Press.

Gaddis, P. O. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review, may-june*, 89–97.

Gallivan, M. J., & Keil, M. (2003). The user-developper communication process: A critical case study. *Information Systems Journal, 13*(1), 37–68.

Garel, G. (2003a). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre, 74*(Décembre),

77–89.

Garel, G. (2003b). *Le management de projet*. Paris : La Découverte.

Garel, G. (2006). Un état de l'art des recherches en management de projets en France. In P. Lièvre, M. Lecoutre & M. K. Traoré (éd.), *Management de projet : les règles de l'activité à projet* (pp. 38–61). Paris : Lavoisier.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Garud, R., Jain, S., & Tuertscher, P. (2008). Incomplete by design and designing for incompleteness. *Organization Studies, 29*(3), 351–371.

Garud, R., Kumaraswamy, A., & Sambamurthy, V. (2006). Emergent by design: Performance and transformation at Infosys Technologies. *Organization Science, 17*(2), 277–286.

Gauld, R. (2007). Public sector information system project failures: Lessons from a New Zealand hospital organization. *Government Information Quarterly, 24*(1), 102–114.

Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 47*(4), 454–462.

Gephart, R., P. (1999). Paradigms and research methods. *Research Methods Forum, 4*(Summer). Consulté le 29 avril 2010, tiré de http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm

Gephart, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1465–1514.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education, 4*(1), 75–91.

Giono, J. (2008). *L'homme qui plantait des arbres*. Paris: Gallimard jeunesse.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkley : University of California Press

Gidel, T., & Zonghero, W. (2006). *Management de projet 1 : introduction et fondamentaux* (Vol. 1). Paris : Lavoisier.

Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts and sensemaking: Creating meaning in the organizational

experience. In H. P. Sims & D. A. Gioia (éd.), *The Thinking Organization* (pp. 49–74). San Francisco : Jossey Bass.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433–448.

Girin, J. (1990a). Problèmes du langage dans les organisations. In J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 37–77). Québec : Les Presses Universitaires de l'Université Laval.

Girin, J. (1990b). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In A.-C. Martinet (Éd.), *Épistémologie et sciences de gestion* (pp. 141–181). Paris : Economica.

Girin, J. (10 mars 1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations.* Communication présentée à la Journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, Paris. Consulté le 29 avril 2010, tiré de http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-11-1490.pdf

Glaser, B., G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley : Sociology Press.

Glaser, B. G. (1969). The constant comparative method of qualitative analysis. In G. J. McCall & J. L. Simmons (éd.), *Issues in Participant Observation: A Text and Reader* (pp. 216–228). New York : Random House.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago : Aldine.

Gold, R. L. (1969). Roles in sociological field observations. In G. J. McCall & J. L. Simmons (éd.), *Issues in Participant Observation: A Text and Reader* (pp. 30–39). New York : Random House.

Grandori, A., & Furnari, S. (2008). A chemistry of organization: Combinatory analysis and design. *Organization Studies, 29*(3), 459–485.

Guillemette, F. (2006). L'approche de la *Grounded Theory*; pour innover? *Recherches*

Qualitatives, 26(1), 32–50.

Gusdorf, G. (1969). *La révolution galiléenne*. Paris : Payot.

Habermas, J. (1971). *Knowledge and Human Interests* (tr. an. de J. J. Shapiro). Boston : Beacon Press.

Hambrick, D. C. (1994). What if the Academy really mattered? *Academy of Management Review, 19*(1), 11–16.

Hatchuel, A. (2005). Pour une épistémologie de l'action collective. In A. Hatchuel, É. Pezet, K. Starkey & O. Lenay (éd.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault* (pp. 15–30). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.

Hatchuel, A. (2001). The two pillars of new management research. *British Journal of management, 12*, S33–S39.

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et Histoire, 7*(December), 59–76.

Hazebroucq, J.-M., & Badot, O. (1996). *Le management de projet* (2e éd.). Paris : PUF.

Hellgren, B., & Stjernberg, T. (1995). Design and implementation in major investments: A project network approach. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 377–394.

Hobbs, B., & Miller, R. (2002). The strategic front end of large infrastructure projects: A process of nesting governance. *Paper presented at the PMI Research conference*. Seattle, USA.

Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Toward a (pragmatic) science of strategic intervention: Design propositions for scenario planning. *Organization Studies, 29*(3), 435–457.

Hodgson, D. (2002). Disciplining the professional: The case of project management. *The Journal of Management Studies, 39*(6), 803–821.

Hodgson, D., & Cicmil, S. (2008). The other side of projects: The case for critical project studies. *International Journal of Managing Projects in Business, 1*(1), 142–152.

Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006a). *Making Projects Critical*. New York : Palgrave Macmillan.

Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006b). Are projects real? The PMBOK and the legitimation of project management knowledge. In D. E. Hodgson & S. Cicmil (éd.), *Making Projects*

Critical (pp. 29–50). New York: Palgrave MacMillan.

Hoffman, A. J. (2004). Reconsidering the role of the practical theorist: On (re)connecting theory to practice in organizational theory. *Strategic Organization, 2*(2), 213–222.

Huff, A. S. (2000). Changes in organizational knowledge production. *Academy of Management Review, 25*(2), 288–293.

Jacobides, M. G., & Billinger, S. (2006). Designing the boundaries of the firm: From "make, buy, or ally" to the dynamic benefits of vertical architecture. *Organization Science, 17*(2), 249–261.

James, W. (1995). *Pragmatism*. New York : Dover Publications.

James, W. (1995). *Pragmatism, a New Name for Some Old Ways of Thinking ; The meaning of Truth, a Sequel to Pragmatism*. New York : Dover Publications.

James, W. (1909). *A Pluralistic Universe; Hibbert Lectures to Manchester College on the Present Situation in Philosophy*. New York : Longmans, Green, and Co.

Jarvis, P. (1999). *The Practitioner-Researcher: Developing Theory from Practice*. San Francisco : Jossey-Bass.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations, 60*(1), 5.

Jarzabkowski, P., & Deidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies, 29*(11), 1391–1426.

Jelinek, M., Romme, A. G. L., & Boland, R. J. (2008). Introduction to the special issue organization studies as a science for design: Creating collaborative artifacts and research. *Organization Studies, 29*(3), 317–329.

Joas, H. (1993). *Pragmatism and Social Theory*. Chicago : The University of Chicago Press.

Junker, B. H. (1960). *Field Work : An Introduction to the Social Sciences*. Chicago : University of Chicago Press.

Kaufmann, J.C. (2005). *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Paris : Hachette Littérature.

Kerbrat-Orecchioni. (2005). *Le discours en interaction*. Paris : Armand Colin.

Kerbrat-Orecchioni, C. (1997). A multilevel approach in the study of talk-in interaction.

Pragmatics, 7(1), 1–20.

Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R & D Management, 32*(4), 269–279.

Kirby, E. G. (1996). The importance of recognizing alternative perspectives: An analysis of a failed project. *International Journal of Project Management, 14*(4), 209–211.

Koskela, L., & Howell, G. (2002). The underlying theory of project management is obsolete. *Paper presented at the PMI Research Conference* (pp. 293–301). Newtown Square, PA : PMI

Kreiner, K. (1992). The postmodern epoch of organization theory. *International Studies of Management & Organization, 22*(2), 37–52.

Kreiner, K. (1995). In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 335–346.

Kuhn, T. (2008). *La structure des révolutions scientifiques* (tr. fr. de L. Meyer). Paris : Flammarion.

Kuhn, T. S. (1975). *The Structure of Scientific Revolutions* (2e éd.). Chicago : University of Chicago Press.

Lalande, A. (1991). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : PUF/Quadrige.

Lalonde, P.-L., Bourgault, M., Findeli, A. (2010). Building Pragmatist Theories of PM Practice: Theorizing the Act of Project Management. *Project Mangement Journal, 41*(5)*,* 21–36.

Lalonde, P.-L., Findeli, A., & Bourgault, M. (2009). Les théories du projet en management : un lieu pour penser l'épistémologie du design. *Management & Sciences Sociales, 6*, 87–107.

Lalonde, P.-L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2007). Exploring communication as an "acting" dimension of project professionals' action. *Paper presented at the 7th International Conference of the European Academy of Design (EAD)*. Izmir : Turkey.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review, 24*(4), 691–710.

Lapassade, G. (1996). *Les microsociologies*. Paris : Economica.

Lapassade, G. (1994). Court traité de microsociologie. *Pratiques de Formation-Analyses,*

28(Octobre). Consulté le 29 avril 2010, tiré de http://www-ufr8.univ-paris8.fr/pfa/28presentation.html#Presentation

Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, M. R. & A. Pires (édits.), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 309–340). Montréal: Gaetan Morin.

Latour, B. (1995a). *La science en action: introduction à la sociologie des sciences*. Paris : Gallimard.

Latour, B. (1995b). Note sur certains objets chevelus. *Nouvelle revue d'ethnopsychiatrie, 27*, 21–36.

Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes: Essai d'anthropologie symétrique*. Paris : La Découverte.

Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF.

Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Le Moigne, J.-L. (2001). *Le constructivisme. Tome I. Les enracinements*. Paris: l'Harmattan.

Lechler, T. (2000). Empirical evidence of people as determinants of project success. In R. A. Lundin & F. Hartman (éd.), *Project as Business Constituents and Guiding Motives* (pp. 218–226). Massachusetts : Kluwer Academic Publishers.

Levene, R. (1996). The origins of project management. In M. Warner (éd.), *International Encyclopedia of Business and Management* (Vol. 5). London : Routledge.

Lhuillery, S., & Pfister, E. (2009). R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data. *Research Policy, 38*(1), 45–57.

Lièvre, P., Lecoutre, M., & Traoré, M. K. (2006). *Le management de projets : les règles de l'activité à projet*. Paris : Lavoisier.

Lincoln, Y. S., & Guba, E.G. (1985). Establishing trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry* (pp. 289–331). Newbury Park : Sage.

Linde, A., & Linderoth, H. (2006). An actor network theory perspective on IT projects. In D. Hodgson & S. Cicmil (éd.), *Making Projects Critical* (pp. 155–170). New York : Palgrave

MacMillan.

Lindgren, M., & Packendorff, J. (2006). Projects and prisons. In D. Hodgson & S. Cicmil (éd.), *Making Projects Critical* (pp. 111–131). New York : Palgrave MacMillan.

Linehan, C., & Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. In D. Hodgson & S. Cicmil (éd.), *Making Projects Critical* (pp. 51–67). New York : Palgrave Macmillan.

Luck, R. (2003). Dialogue in participatory design. *Design Studies, 24*(6), 523–535.

Luck, R. (2007). Learning to talk to users in participatory design situations. *Design Studies, 28*(3), 217–242.

Lundin, R. A., & Midler, C. (1998). *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*. Boston : Kluwer Academic Publishers.

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 437–455.

Maistre, J. M. (1980). *Les soirées de Saint-Petersbourg ou ; entretiens sur le gouvernement temporel de la Providence*. Paris : Éditions de la Maisnie.

Mansfield, N. R. (1994). Causes of delay and cost overruns in Nigerian construction projects. *International Journal of Project Management, 12*(4), 254–260.

Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart: Project management moving on. *European Management Journal, 19*(1), 92–100.

McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1969). *Issues in Participant Observation: A Text and Reader*. New York : Random House.

Melgrati, A., & Damiani, M. (2002). Rethinking the project management framework: New epistemology, new insights. *Paper presented at the Proceedings of PMI Research Conference* (pp. 371–380). Newtown Square : PMI.

Merleau-Ponty, M. (1975). *Les sciences de l'homme et la phénoménologie*. Paris : Centre de documentation universitaire.

Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris: Gallimard.

Meyer, A., D., Gaba, V., & Colwell, K., A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear

change in organizational fields. *Organization Science, 16*(5), 456–473.

Michlewski, K. (2008). Uncovering design attitude: Inside the culture of designers. *Organization Studies, 29*(3), 373–392.

Midler, C. (1996). Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques. In P. Cohendet, J.-H. Jacot & P. Lorino (éd.), *Cohérence, pertinence et évaluation* (pp. 93–109). Paris : Economica.

Midler, C. (1995). Projectification of the Firm: The Renault Case. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 363–375.

Miller, C. R. (1990). The rhetoric of decision science, or Herbert A. Simon says. In H. W. Simons (éd.), *The Rhetorical Turn: Invention and Persuasion in the Conduct of Inquiry* (pp. 162–184). Chicago : University of Chicago Press.

Miller, R., & Lessard, D. R. (2001). *The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks, and Governance*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly, 24*, 582–589.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Morin, E. (1981). *La méthode tome 1. La nature de la nature*. Paris : Seuil.

Morris, P. W. G. (1994). *The Management of Projects*. London : Thomas Telford.

Morris, P. W. G., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. *International Journal of Project Management, 24*(8), 710–721.

Morris, P. W. G., & Hough, G. H. (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. New York : John Wiley & Sons.

Mounier, E. (1962). *Oeuvres. 3, 1944-1950*. Oeuvres d'Emmanuel Mounier. Paris: Éditions du

Seuil.

Moustaka, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Mucchielli, A. (1998). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris : Armand Colin.

Navarre, C. (1993). Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à Agile et IMS. In V. Girard & C. Midler (éd.), *Pilotages de projet et entreprises: diversités et convergences* (pp. 181–215). Paris : Economica.

Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Nocker, M. (2006). The contested object: On projects as emergent space. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 132–154). New York: Palgrave MacMillan.

Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management, 23*(4), 321–328.

Olivier, L., Bédard, G., & Ferron, J. (2005). *L'élaboration d'une problématique de recherche. Sources, outils et méthode*. Paris : L'Harmattan.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science, 11*(4), 404–428.

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science, 3*(3), 398–427.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporaty organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 319–334.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique,* (23), 147–181.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Pardo, T. A., & Scholl, H. J. (2002). Walking atop the cliffs : Avoiding failure and reducing risk in large scale e-government projects. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1656–1665). IEEE Computer Society. Consulté le 1er mai 2010, tiré de

http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.103.2373&rep=rep1&type=pdf

Parkin, J. (1996). Organizational decision making and the project manager. *International Journal of Project Management, 14*(5), 257–263.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Peirce, C. S. (1877). The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly, 12*(November), 1–15. Retrieved from http://www.peirce.org/writings/p107.html

Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (2006). *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation* (tr. an. de J. Wilkinson & W. Purcell). Notre Dame, Indiana : University of Notre Dame Press.

Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (2000). *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique* (5e éd.). Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.

Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (1951). Act and person in argument. *Ethics, 61*(4), 251–269.

Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (1950). Logique et rhétorique. *Revue philosophique de la France et de l'étranger, CXL*, 1–35.

Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management, 26*(1), 73–79.

Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education, 1*(1), 78–95.

Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction* (Vol. 50). Thousand Oaks : Sage.

Picon, A. (1988). *Architectes et ingénieurs au siècle des lumières*. Marseille : Parenthèses.

Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management, 18*(2), 85–91.

Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management, 37*(4), 269–276.

Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the projects implementation

process. *Journal of Management Studies, 27*(3), 305–327.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal, 19*(3), 67–75.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management, 34*(11), 22–27.

Platon. (1578). *Henricus Stephanus, Plato's Euthyphro* (tr. an. de B. Jowett). Retrieved January 20, 2010, from http://www.davemckay.co.uk/philosophy/plato/

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York : Doubleday & Company.

Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management, 25*(3), 266–274.

Popper, K. R. (1994). *The Myth of the Framework in Defence of Science and Rationality*. London : Routledge.

Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (4e éd.). Newtown Square : Project Management Institute.

Project Management Institute. (2006). *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. Newtown Square : PMI.

Project Management Institute. (2004). *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. Newtown Square : PMI.

Project Management Institute. (2000). *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*. Newtown Square : PMI.

Raelin, J. A. (2007). Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education, 6*, 495–519.

Ratcheva, V. (2009). Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes – The case of multidisciplinary project teams. *International Journal of Project Management, 27*(3), 206–215.

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research*. Thousand Oaks : Sage Publication.

Relieu, M., Salembier, P., & Theureau, J. (2004). Introduction au numéro spécial « Activité et

action / Cognition située ». *@ctivité, 1*(2), 3–10.

Ricœur, P. (1991). *From Text to Action* (tr. an. de K. Blamey & J. B. Thompson). Evanston, Illinois : Northwestern University Press.

Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action : essai d'herméneutique II*. Paris : Seuil.

Rittel, H. W. J. (1987). The reasoning of designers. *Paper presented at the International Congress on Planning and Design theory*. Boston.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1984). Planning problems are wicked problems. In N. Cross (éd.), *Developments in design methodology* (pp. 135–144). Toronto : John Wiley & Sons [texte plublié à l'origine comme partie de « Dilemmas in a general theory of planning », *Policy Sciences*, (4), 1973].

Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: Organization as design. *Organization Science, 14*(5), 558–573.

Romme, A. G. L., & Endenburg, G. (2006). Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science, 17*(2), 287–297.

Ross, J., & Staw, B. M. (1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant. *Academy of Management Journal, 36*(4), 701–732.

Rowe, P. G. (1987). *Design Thinking*. Cambridge, Mass : MIT Press.

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal, 44*(2), 340–355.

Sahlin-Andersson, K. (1992). The social construction of projects: A case study of organizing an extraordinary building project – the Stockholm Globe Arena. *Scandinavian Housing & Planning Research, 9*, 65–78.

Samuelson, J. (2006). The new rigor: Beyond the right answer. *Academy of Management Learning & Education, 5*(3), 356–365.

Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. *Organization Studies, 29*(3), 331–350.

Schmaltz, D. A. (2002). *The Blind Men and the Elephant. Mastering Project Work*. San Francisco : Berret-Koehler Publishers.

Schön, D. A. (1996). *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas* (tr. fr. de J. Heynemand & D. Gagnon). Montréal : Logiques.

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir profesionnel*. Montréal: Éditions Logiques.

Schön, D. A. (1990). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco : Jossey-Bass.

Schön, D. A. (1988). Designing: Rules, types and words. *Design Studies, 9*(3), 181–190.

Schön, D. A. (1986). Toward a new epistemology of practice: A response to the crisis of professional knowledge. In A. Thomas & E. W. Ploman (éd.), *Learning and Development: A Global Perspective* (pp. 56–79). Toronto : Ontario Institute for Studies in Education.

Schön, D. A. (1984a). Design: A process of enquiry, experimentation and research. *Design Studies, 5*(3), 130–131.

Schön, D. A. (1984b). Problems, frames and perspectives on designing. *Design Studies, 5*(3), 132–136.

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York : Basic Books.

Sergi, V. (2009a). *La fabrication d'un projet technologique : étude des pratiques collectives et de la capacité d'action des documents.* Ph.D. HEC Montreal, Qc., Canada.

Sergi, V. (2009b). *Bounded becoming: Exploring the nature of projects*. Paper presented at the 9th International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP). Berlin, Allemagne.

Shapira, Z., & Berndt, D. J. (1997). Managing grand-scale construction projects: A risk-taking perspective. *Research in Organizational Behavior, 19*, 303–360.

Simon, H. A. (2004). *Les sciences de l'artificiel*. Paris : Gallimard.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in*

Administrative Organizations (4e éd.). New York : The free press.

Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3e éd.). Cambridge, Massachusetts : MIT Press.

Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford, California : Stanford University Press.

Smith, H., & Keil, M. (2003). The reluctance to report bad news on troubled sotfware projects: A theoretical model. *Information Systems Journal, 13*(1), 69–95.

Smyth, H. J., & Morris, P. W. G. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International Journal of Project Management, 25*(4), 423–436.

Snodgrass, A., Coyne, R. (1997). Is desigining hermeneutical? *Architectural Theory Review: Journal of the Department of Architecture, 2*(1), 65–97.

Söderlund, J. (2004a). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management, 22*(3), 183–191.

Söderlund, J. (2004b). On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis. *International Journal of Project Management, 22*(8), 655–667.

Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *Project Management Journal, 8*(1), 20–31.

Söderlund, J., Vaagaasar, A. L., & Andersen, E. S. (2008). Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others. *International Journal of Project Management, 26*(5), 517–526.

Soo Meng, J. C. (2009). Donald Schön, Herbert Simon and The Sciences of the Artificial. *Design Studies, 30*(1), 60–68.

Standish Group International. (1995). The chaos report. Consulté le 30 avril 2009, tire de http://www.standishgroup.com/

Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of management, 12*, 3–26.

Stumpf, S. C., & McDonnell, J. T. (2002). Talking about team framing: Using argumentation to analyse and support experiential learning in early design episodes. *Design Studies, 23*(1),

5–23.

Suchman, L. A. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge : Cambridge University Press.

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal, 49*(4), 633–642.

Thiétart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Thomas, J.L. (2006). Problematising project management. In D. E. Hodgson & S. Cicmil (éds.), *Making Projects Critical* (pp. 90–110). New York : Palgrave MacMillan.

Thomas, J. L. (2000). *Making sense of project management: Contingency and sensemaking in transitory organizations.* Ph.D., University of Alberta, Al., Canada.

Thomas, J.L. (1997). Problematizing project management practices to shed light on implementation problems. *Paper presented at the Academy of management conference (AoMC)*. Boston.

Trousse, B., & Christiaans, H. (1996). Design as a topos-based argumentative activity: A protocol analysis study. In N. Cross, H. Christiaans & K. Dorst (éds.), *Analysing Design Activity*. Chichester : Wiley.

Tsoukas, H. (1994). Introduction: From social engineering to reflective action in organizational behaviour. In H. Tsoukas (éd.), *New Thinking in Organizational Behaviour* (pp. 1–22). Oxford : Butterworth/Heinemann.

Tsoukas, H., & Cummings, S. (1997). Marginalization and recovery: The emergence of Aristotelian themes in organization studies. *Organization Studies, 18*(4), 655–683.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *Academy of Management Learning & Education, 6*(3), 345–362.

van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies, 41*(2), 219–246.

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and*

Human Experience. Cambridge : MIT Press.

Visser, W. (2006). *The Cognitive Artifacts of Designing*. London : LEA.

Volpi, F. (2004). Philosophie Pratique. In M. Canto-Sperber (éd.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp. 1458–1466). Paris: Quadrige/PUF.

Watzlawick, P. (1978). *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*. Paris : Éditions du Seuil.

Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Jackson, D.D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass : Addison-Wesley.

Williams, T. M. (2005). Assessing and building on project management theory in the light of badly over-run projects. *IEEE Transactions in Engineering Management, 52*(4), 497–508.

Williams, T. M. (1999). The need for new paradigm for complex projects. *International Journal of Project Management, 17*(5), 269–273.

Winter, M., & Checkland, P. (2003). Soft systems: A fresh perspective for project management. *Civil Engineering, 156*(4), 187–192.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management, 24*(8), 638–649.

Yeo, K. T. (2002). Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management, 20*(3), 241–246.

Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., & Lyytinen, K. (2006). From organization design to organization designing. *Organization Science, 17*(2), 215–229.

ANNEXES : PRÉSENTATION DES ARTICLES

ANNEXE 1. ARTICLE I : LES THÉORIES DU PROJET EN MANAGEMENT : UN LIEU POUR PENSER L'ÉPISTÉMOLOGIE DU DESIGN

Auteurs[1] :

Pierre-Luc Lalonde, doctorant

École Polytechnique de Montréal

Alain Findeli, Ph.D.

Université de Montréal

Mario Bourgault, Ph.D.

École Polytechnique de Montréal

[1] Lalonde, P.-L., Findeli, A., Bourgault, M. (2009). Les théories du projet en management : un lieu pour penser l'épistémologie du design. *Management & Sciences Sociales, 6*, 87–107.

8.1 Résumé

Dans le texte qui suit, le management de projet est considéré à partir du cadre général du design. En réalisant un survol à la fois historique et critique du champ du management de projet, il devient possible de construire un modèle typologique des pratiques de conduites à projet. Ce dernier, ancré dans ce que nous nommons ici les théories du projet en management, articule la variation terminologique entre gestion de projet et management de projet et distingue les modèles à visée **normative** des modèles à visée **descriptive**. Après quoi, le concept de pragmatique du projet –couplage de la réflexion et de l'action– vient mettre en évidence les insuffisances épistémologiques propres à chaque visée et inscrit la dialectique des épistémologies de l'explication et de la compréhension au cœur de l'épistémè des pratiques fédérée par la tradition du design.

Mots-clés
Design, management de projet, théories du projet, épistémologie du design, pragmatique du projet.

8.2 Introduction

L'interrogation fondamentale de ce texte est d'abord philosophique et plus particulièrement, comme son titre l'indique, épistémologique. En ce sens, il vise à mieux éclairer les questions pratiques du design, c'est-à-dire le lien, la liaison ou le rapport entre les théories, l'acteur puis ses actes, ses actions et ses projets. L'approche méthodologique est essentiellement critique. Elle examine le nécessaire épistémologique en matière de pratiques associées aux conduites à projet en prenant comme terrain d'investigation empirique un ensemble des textes et articles fondateurs du champ du management de projet. Auparavant, le texte propose une définition du design comme champ scientifique. Cette définition vient situer notre travail dans le cadre général des théories du projet et, d'autre part, elle met bien en évidence le point d'union par lequel le territoire managérial du projet se raccorde au champ du design.

8.3 Le design comme champ scientifique

Le design est entendu ici comme champ scientifique et s'identifie à l'acception qu'en fait la communauté internationale de recherche. Cette acception, fortement influencée par la tradition anglo-saxonne, met davantage l'emphase sur le processus de design que sur les objets qui en résultent. Ainsi, ce qui est privilégié, c'est le **design** graphique plutôt que le design **graphique**, le **design** de produit plutôt que le design de **produit**, le **design** de mode plutôt que le design de **mode** (Findeli, 2005).

Plus fondamentalement encore, si nous suivons les indications laissées par Simon (2004), partout où une transformation du monde est à l'œuvre, partout où des processus de conception modifient

une situation existante A en une situation préférable B, se retrouve en fait du design et donc un processus de design[1].

Entendu de la sorte, le champ du design relève non seulement de l'ensemble des processus relatifs aux variations de type « design de » (à laquelle nous ne pouvons manquer ici d'ajouter celle d'*engineering* ***design***), mais il s'apparente directement à celles du type « projet de » déclinées à la manière de Boutinet (2005)[2]. Comme on le sait, peu importe sa nature, le projet tisse invariablement des liens à l'action et à l'agir[3] en mettant en rapport la réalisation du projet avec sa forme intentionnelle. Pris en ce sens processuel d'actualisation des idées dans et par l'acte humain, les concepts de projet et d'acte de projet constituent une véritable pierre angulaire du design qui, toujours selon Simon (2004), n'est pas intéressé par le nécessaire, mais par le contingent : non pas par les choses telles qu'elles sont, mais bien par les choses telles qu'elles pourraient être.

Bref, ce qui distingue fondamentalement le design des autres sciences, c'est qu'il considère le monde comme un projet, et non comme un objet. « La relation sujet/objet s'en trouve radicalement modifiée, car pour les disciplines du projet, le sujet est nécessairement engagé, situé, dans son objet » (Findeli, 2003, p.169). Pour le redire autrement, le projet particulier du design est celui d'une compréhension de l'acte de projet plutôt que celle d'un objet ou d'un

---

[1] Selon Simon (2004, p.201-202) : « *Quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée est concepteur. L'activité intellectuelle qui produit les artefacts matériels n'est pas fondamentalement différente de celle par laquelle on prescrit un remède à un malade ou par laquelle on imagine un nouveau plan de vente pour une société, voire même une politique sociale pour un État. La conception, ainsi conçue, est au cœur de toute formation professionnelle. C'est elle qui fait la différence entre sciences et professions. Les écoles d'ingénieurs, comme les écoles d'architecture, de droit, de gestion, de médecine, les écoles normales d'enseignement, toutes sont concernées, au premier chef, par le processus de la conception.* »

[2] Mentionnons à titre d'exemple : le projet de formation, le projet de soin, le projet d'aménagement, le projet de développement, le projet d'édifice, le projet technique/technologique, etc. Pour des précisions sur ces divers types de projet, on consultera l'ouvrage clé *L'anthropologie du projet* de Boutinet (2005).

[3] La distinction entre action et agir est essentiellement tributaire de l'utilisation de jeux de langage différents. Alors que l'action renvoie à des notions telles que cause, événement, loi, fait et explication, l'agir correspond pour sa part à des notions comme intention, projet, motif, raison d'agir et agent qui appartiennent à un autre réseau conceptuel.

monde donné. Concernent ainsi le design ces actes qui, peu importe les finalités qui les dirigent, sont inscrits dans des conduites à projet. Au demeurant, les actes propres à ces situations doivent être considérés comme des actes de projet au sens où 1) ils représentent des raisonnements pratiques, des méthodes, des procédures, des décisions 2) à la fois motivés, dirigés, intentionnels, rationnels, 3) aptes à être rapportés et discutés par les acteurs qui les ont posés et 4) éventuellement d'être décris et analysés (interprétés) par des méthodes appropriées afin de former le sujet d'études empiriques. Au final, se dresse pour le design une partition à la fois ternaire et unique de l'acte de projet qui rassemble sans réduire un sentir, un penser et un vouloir : une perception qui appréhende le monde, une intelligence qui raisonne sur le monde et une volonté qui agit dans le monde[1].

Dans cette brèche d'abord ouverte par le fameux chapitre 5 des *Sciences de l'artificiel* de Simon, viennent également s'inscrire les travaux de Schön (1983) qui postent eux aussi le design aux origines de l'acte professionnel, que celui-ci soit posé par l'architecte, le psychologue, l'urbaniste ou le manager. En approchant des travaux plus récents qui établissent par l'entremise du concept de *design management* une certaine convergence entre les pratiques du design et du management (Borja de Mozota, 2002), voire qui considèrent littéralement le manager de projet en tant que designer (Williams, 2005), une conjoncture intéressante se forme et demande à revoir les pratiques managériales sous la perspective du design. Avant d'entamer ce travail, on nous permettra de rappeler les particularités qu'engage le design par rapport au projet classique de l'approche managériale. Ainsi, soulignons quelques distinctions importantes en se référant à trois plans différents, à savoir ceux des outils, du processus et des valeurs.

Tout d'abord, sur le plan des outils, on connaît bien la spécificité de ce registre distinctif du design qui fait usage du sketch, des maquettes, des plans, des images et des graphiques pour réfléchir et décider. Ceci incombe dans une perspective holistique et systémique du projet, car ces

[1] Cette conception tripartite de l'acte de projet est adaptée des écrits sur *Les soirées de Saint-Pétersbourg ou entretiens sur le gouvernement temporel de la providence* du philosophe Joseph de Maistre (1821).

outils supportent un type de logique figurative, par opposition à discursive, qui rend compte de ce que nous nommons, en management, l'intuition ou l'art de faire de la pratique. Par ces outils, le praticien cherche en tâtonnant ou, pour reprendre une expression chère à Le Moigne (2001), cherche ce qui n'existe pas et, pourtant, le trouve[1].

Ensuite, sur le plan du processus ou du cycle de vie du projet, le design invite à remonter d'emblée en amont –avant que le projet soit bien défini– et se trouve donc nécessairement à gérer un processus dont les objectifs sont simultanément définis. La logique du processus de design, qui exige de prendre des décisions face à des conjonctures inconnues, est d'emblée inscrite dans l'incertain, le problématique, le mal défini, l'ambiguë, le *fuzzy*[2] et le *wicked*[3]. Le design avance dans le projet, le définit et le clarifie, pour ainsi dire, en marchant. C'est principalement la confiance que le design possède dans la créativité qui lui permet d'entamer cette marche incertaine et qui fait de la logique du design une logique à la fois pragmatiste, abductive, opportuniste et heuristique et non pas déductive ou hypothético-déductive.

Finalement, si l'acte de projet remonte loin en amont dans le processus de design, il se projette également loin au-devant, en aval. Le projet, nécessairement, s'adresse à quelqu'un : une personne, un usager, une communauté, etc. Alors que les théories du projet en management ont traditionnellement favorisé les phases opérationnelles de gestion de la mise en œuvre en se mettant au service des maîtres d'ouvrage et des entreprises, le projet design remet en scène la relation entre conception et réception, entre acteurs de projet et usagers ou entre agents et patients de l'action et rejoint ainsi les valeurs, les exigences et les attentes des personnes et de la société

---

[1] L'expression originale provient d'un questionnement de Quatremère de Quincy dans son ouvrage *De l'imitation* et se présente comme suit : « Qu'est-ce donc enfin qu'on cherche et qu'on trouve quoiqu'il n'existe nulle part ? ». Tiré de Le Moigne (2001, p.216).

[2] L'expression *fuzzy front-end* est surtout utilisée dans les littératures de l'innovation et du développement de nouveaux produits. Voir entre autres les travaux de Kim et Wilemon (2002).

[3] Ces caractéristiques renvoient aux problèmes typiques du design. Ces derniers, qui ne peuvent être résolus par les approches analytiques traditionnelles, ont d'abord été qualifiés de *wicked* par opposition à *tame*. Pour une présentation des caractéristiques propres aux *wicked problems*, on consultera le texte fondateur de Rittel et Webber (1973).

civile. Dans l'optique d'une théorie générale du projet comme dans celle des théories du projet en management, cette extension du concept de projet en amont et en aval nous apparaît indispensable[1].

S'il est possible de considérer le management sous la perspective du design, il va de soi qu'un travail sur le premier puisse se présenter comme terreau de recherche fertile pour le second. En prenant comme ancrage le management de projet et en le sollicitant en tant que matériel d'analyse de base, nous ferons émerger un plan épistémologique ne relevant ni des sciences de la nature, ni des sciences sociales. C'est la construction de ce plan que nous proposons comme alternative épistémologique pour le design et les pratiques du projet, donc pour l'acte de projet et une théorie générale du projet. En nous attelant à cette tâche, c'est bien à la suite d'autres tentatives similaires actuelles que se positionne notre démarche[2].

8.4 Le management de projet

C'est donc dans le champ du management de projet que vient s'ancrer la suite du présent travail. En fait, la consultation puis l'analyse d'un ensemble d'articles et d'ouvrages consultés a permis de construire deux catégories traitant originellement de la variation terminologique entre gestion

[1] Le projet classique tel que considéré en management de projet étant décrit en détails à la section 2, nous ne préciserons ici ni ses caractéristiques, ni les travaux plus récents par lesquels il a évolué. Néanmoins, mentionnons que ces éléments sur lesquels ouvre le projet design s'inscrivent directement dans la logique des transformations qu'a connues le champ du management de projet. À cet égard, rappelons simplement les travaux récents de Söderlund (2004) selon lesquels les concepts d'*écologies du projet* et de *recherche projet* seraient désormais mieux appropriés que celui de management de projet pour supporter la diversité actuelle des recherches du champ.

[2] Voir entre autres les travaux de Hatchuel (2005) qui développent une axiomatique de l'action collective pour les sciences de la gestion et d'organisation, ceux de Boudon (1992b) qui, en déployant une définition des axiomes et des concepts de la recherche en architecture, développent les bases scientifiques de l'architecturologie et ceux de Le Moigne (1995, 2001) dont le constructivisme épistémologique prolonge à sa manière les sciences de l'artificiel de Simon. Rappelons au passage l'appel récent lancé par Hatchuel (2005), invoquant les chercheurs à l'exploration des formulations possibles d'une nouvelle épistémè pouvant éclairer les pratiques et les rationalités organisant l'action.

de projet et management de projet –ici repris pour fins de clarté par un modèle typologique distinguant le management de projet Type I et Type II.

Le premier type est **normatif**, car il préconise l'application de méthodes, d'un ensemble de recettes et de *best practices* dans la conduite et la direction des projets. Le Type I s'est principalement constitué à partir de deux sources. La première source considère les guides pratiques traditionnellement proposés par des praticiens qui, s'adressant à leurs pairs, livrent l'essentiel de leur expérience de direction de projet en posant celle-ci comme modèle d'action. La seconde capte une perspective héritée du *management science* et des sciences de l'ingénieur, où dominent les représentations formelles et les outils. La convergence de ces sources, visiblement dominée par la seconde, consiste en la formalisation de prescriptions normalisant les conduites à projet. Le management de projet Type II, quant à lui, fait intervenir des cadres théoriques et méthodologiques provenant essentiellement des sciences sociales dans l'étude des phénomènes des conduites à projet. Le modèle de Type II est **descriptif** et se centre foncièrement sur les acteurs de projets. Chronologiquement, le Type II fait son apparition à la suite du Type I en privilégiant notablement les méthodes de recherche empiriques.

Nous présentons ici chaque modèle suivi de sa critique. Cette démarche permet d'entamer la réflexion sur les insuffisances épistémologiques de ces modèles en matière de pratiques associées aux conduites à projet et, conséquemment, de leur proposer une voie singulière ajustée.

8.4.1 Aux origines du management de projet : le modèle Type I

Selon Cleland et Ireland (2002), la différence fondamentale entre les grands travaux des temps passés et l'état de l'art actuel en matière de management de projet, réside fondamentalement dans le degré de sophistication des outils utilisés. À l'égard de cette sophistication, Boutinet (1999) rappelle l'importance du Moyen-Âge, période charnière où l'approche artisanale et empirique de

la pratique architecturale fait très progressivement place à un effort de rationalisation de la conduite des projets. C'est à l'aube de la Renaissance que la notion de projet émerge en faisant valoir la nécessité d'une méthodologie du *disegno* (de l'œuvre à réaliser, de l'intention, du projet) et que se met en place, pour la première fois, l'association entre modernité, technicité et projet (op. cit., p.10).

Peu à peu, l'utilisation systématique des maquettes, des croquis, puis des dessins, des calculs ainsi que des acquis de la géométrie se propage. Parvenus au XVIIIe siècle, l'ingénieur et les sciences de l'ingénieur prennent de plus en plus de place dans les conduites de la production architecturale (Picon, 1988). L'appropriation des pratiques de projet par les ingénieurs devient encore plus frappante dans les grands projets du XXe siècle (par ex.: les projets militaires comme le Manhattan Project ou les grands projets de construction comme les barrages hydroélectriques, les plates-formes pétrolières, les centrales nucléaires, etc.). À ce moment, l'estimation des coûts, les devis, la gestion des chantiers, l'approvisionnement et la négociation des contrats sont basés sur des méthodes et des techniques de gestion maîtrisées par les ingénieurs (Garel, 2003).
En 1959 paraît dans *Havard Business Review* le premier article traitant de la pratique du management de projet (Gaddis, 1959). Ce texte est précurseur des écrits que l'on retrouve dans la plupart des guides pratiques et *textbooks* en décrivant de manière générale un « art » du management de projet. Ces écrits initient une classe de managers aux impératifs des projets en évoquant les nouveaux rôles de cette pratique et en précisant l'ensemble des qualités constitutives du « bon gestionnaire de projet ». Au cours des années 60 et 70, cette tendance bricolée et les techniques de gestion sont rassemblées et diffusées par la naissance des organisations professionnelles qui viennent défendre le corpus de connaissances, le langage et la spécificité managériale propre à la conduite des projets[1].

[1] À titre d'exemple, mentionnons les organisations du *Project Management Institute* (États-Unis), l'Association francophone de management de projet (France) et l'*Association for Project Management* (Royaume-Uni).

Le caractère normatif de ces travaux est typique de ce que nous appelons le management de projet Type I. Historiquement, la littérature francophone l'a souvent nommé « gestion de projet »[1] et présente la pratique sous forme de meilleures pratiques (*best practices*) composées de ce maillage entre savoir pratique découlant des qualités du manager et l'utilisation efficace des outils et techniques de gestion. Ainsi, le management de projet se définit comme « l'**application** des **connaissances**, des **compétences**, d'**outils** et de **méthodes** aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins. » (PMI, 2000, p.6)[2].

En permettant une légitimation fondée sur des doctrines et des pratiques validées en entreprises, les outils de gestion sont venus occuper la place centrale de la perspective normative. Cette tangente du champ entrevoyait, ni plus ni moins, une évolution pensée sous l'angle du perfectionnement continu des techniques. Ces dernières (par ex. : les méthodes de planification comme le Program Evaluation and Review Technique (PERT) développé par la NASA durant le projet Polaris en 1958, et le Critical Path Method (CPM) développé chez DuPont à la fin des années 1950) se sont effectivement développées et un large éventail d'outils informatiques est même venu faciliter leur application à des situations de plus en plus complexes. Au cours des dernières années, on a vu d'autres techniques s'ajouter au « coffre à outils » afin mieux prendre

---

[1] Dans le cadre de cet article, l'appellation « gestion de projet » est associée uniquement au management de projet Type I, conformément aux tendances actuelles de la littérature française portant sur le projet (Garel, 2006; Asquin et al., 2005; etc.). Il existe encore beaucoup de confusion entre ces deux termes. Ainsi, ce que Gidel et Zonghero (2006) nomment le « management de projet » nous semble très fortement associé à ce que Garel (2006) pour sa part nomme la « gestion de projet ». Un degré de complexité pourrait s'ajouter à ce débat si l'on considère qu'en français d'Amérique du Nord (principalement au Québec), l'appellation « management de projet » n'est presque pas utilisée, ni par les chercheurs, ni par les praticiens. En ce qui nous concerne, c'est l'actualité de la notion de management de projet en France qui rend cette dernière plus appropriée que celle de gestion de projet pour parler aujourd'hui de l'ensemble du champ de recherche intéressé par le phénomène de conduite des projets. Il en est de même chez les praticiens. À titre d'exemple, soulignons que le référentiel de connaissances en management de projet du Project Management Institute (PMI, 2004, 2006), norme industrielle reconnue, ne fait presqu'aucune mention du terme « gestion » dans ses plus récentes versions françaises. De manière analogue dans les littératures anglaises et étasuniennes, si habituellement le terme de *project management* prévaut indépendamment d'un axe de recherche, notons que l'appellation *management of project* est parfois utilisée pour désigner un management de projet plus « englobant » (par ex., voir Smyth et Morris, 2007).

[2] Emphase ajoutée par nous.

en compte les diverses facettes d'un projet : volet financier, volet contractuel, volet des risques, etc.

8.4.2 Critique du Type I

Principalement axé vers des prescriptions et des méthodes génériques, le management de projet Type I utilise le langage de la régularité, de l'efficacité et du contrôle afin de normaliser la conduite des projets et d'accroître l'habileté des praticiens qui en ont la charge. En tentant de modéliser l'ensemble des processus de projet, d'en prévoir le déroulement et d'en expliquer le fonctionnement, le management de projet Type I place les théories du projet dans le cadre d'une connaissance universelle. Menant à la création d'un corpus unifié destiné à tous les types de projets[1], le Type I typiquement rationaliste et scientiste se fait le représentant d'un modèle stable de l'univers et pose l'hypothèse que le destin de l'homme est somme toute contrôlable (Melgrati et Damiani, 2002).

Ce modèle du projet, centré sur l'objectivité et la présupposition d'une réalité directement accessible, témoigne de fondements philosophiques réalistes et positivistes[2] (Pollack, 2007 ; Hodgson et Cicmil, 2006a). La capture de ce projet et le travail à accomplir sur celui-ci sont rendus possibles par l'application efficace des outils de gestion. Afin d'appliquer ces derniers correctement, on insiste sur les mesures de performance, donc sur des critères d'évaluation

---

[1] C'est en ce sens que les projets, peu importe leur taille, leur nature et leur contexte, relèvent des mêmes méthodes et techniques formalisées en une procédure générale unique. Comme le mentionnent Cleland et Ireland (2002), les processus et les techniques de gestion de projet peuvent être utilisés aussi bien pour gérer le développement des grands travaux autoroutiers, qu'un mariage ou un divorce, construire une maison, préparer une fête ou former et manager une équipe sportive !

[2] Les doctrines du positivisme « *ont pour thèses communes que seule la connaissance des faits est féconde; que le type de la certitude est fourni par les sciences expérimentales ; […] que le domaine des « choses en soi » est inaccessible, et que la pensée ne peut atteindre que des relations et des lois* ». Tiré du *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Lalande (p.793).

neutres qui permettent aux managers d'obtenir et d'utiliser des données concrètes et ainsi d'éviter le recours aux jugements personnels (Cleland et King, 1968).

Cette tradition du management admet que les activités du projet peuvent être décomposées en une série ordonnancée de tâches très précises (Koskela et Howell, 2002). En fait, la plupart des méthodes de planification et de contrôle tentent de concevoir une articulation efficace de ces tâches en s'aidant de divers outils qui servent des objectifs similaires à ceux de la spécialisation et de la division des tâches dans l'organisation scientifique du travail : assigner différentes tâches à différents individus en identifiant des séquences d'action contrôlables (Parkendorff, 1995). De même, si les projets échouent, c'est que le champ demeure en développement. Dit autrement, le management de projet étant une science en progression, il est normal que les outils de gestion ne soient pas encore suffisamment développés et les techniques de gestion suffisamment maîtrisées. Il faut donc, pour mettre fin aux échecs des projets, affiner les outils afin qu'ils soient mieux adaptés au véritable processus du projet. Fondamentalement parlant, il faut plus de technique pour gérer plus efficacement les projets.

Ensuite, comme l'ont noté Pollack (2007) et Hobbs et Miller (2002), la délimitation du territoire du management de projet Type I stipule l'existence d'un projet déjà défini. Paradoxalement, même si les auteurs clés Cleland et Ireland (2002) insistent sur la nécessité d'établir des buts, des objectifs et des contraintes dépourvus d'ambiguïté, le processus par lequel sont forgés ces derniers est situé en dehors des limites du Type I. L'évacuation de ce processus engage le champ dans la dérive opératoire décrite par Boutinet (2005)[1]. Les fins étant fixées ou données d'avance, le management de projet Type I s'intéresse peu aux activités du design d'où origine pourtant le projet. Le rejet de ces activités pourtant cruciales du projet sera d'abord critiqué puis, comme

[1] « *La dérive procédurale et instrumentale dans nos sociétés technicistes est une donnée fréquente qui réduit une démarche de projet à l'atteinte d'objectifs fixés au préalable à travers une suite d'indicateurs à prendre en compte, de planifications à respecter, d'évaluations ponctuelles à effectuer* ». Tiré de *L'anthropologie du projet*, Boutinet, 2005, p.304.

nous le verrons, invalidé par les approches sociologiques et psychologiques des conduites à projet.

Au final, on peut non seulement considérer le Type I comme étant une des illustrations les plus achevées d'un processus rationnel de résolution de problème, mais aussi que ce processus trouve en son cœur le design tel qu'élaboré par Simon (2004)[1]. À cet égard, c'est bien à la dialectique moyens/fins –à la rationalité de la technique ou de l'atteinte des fins données à partir de la mise en œuvre de moyens efficaces et optimums– que renvoie ce modèle. Il n'est dès lors plus surprenant de retrouver des critiques radicales affirmant que l'acteur issu du Type I, celui qui utilise les divers outils de gestion, s'assimile en fait à un technicien rationnel opérant sous la gouverne de la logique déductive stricte[2]. Si cette figure rationnelle émerge, c'est que les dimensions anthropologiques de l'acteur de projet et de sa conduite sont expulsées à l'extérieur des limites circonscrites par le management de projet Type I. En d'autres mots, l'acte de projet s'inscrit dans un espace physiquement situé et structuré régi dans l'horizon d'objectivation de la logique instrumentale.

Les développements importants qu'ont connus les processus et les outils propres à ces principes, le degré de sophistication qu'ils ont atteint et aussi l'utilisation par des organisations de divers milieux montrent la pertinence et la nécessité de ces outils d'aide de gestion, de planification et de contrôle. Cependant, restreindre la pratique du management de projet à l'utilisation de ces

---

[1] En effet, le design tel que considéré par Simon (2004) renvoie à une conception procédurale et instrumentale de la résolution de problème (*problem solving*) et traduit les raisonnements des designers par un modèle de traitement symbolique de l'information ou modèle *SIP* (*Symbolic Information Processing*). Cette manière de considérer les activités du design a été, est-il nécessaire de le rappeler, sévèrement critiquée par le philosophe Schön. Ce dernier, parlant de Simon et de sa vision sur le design, dit : « *He saw designing as instrumental problem solving : in its best and purest form, a process of optimization. This view ignores the most important functions of designing in situations of uncertainty, uniqueness, and conflict where instrumental problem solving –and certainly optimization– occupy a secondary place, if they occupy a place at all.* » (Schön, 1990, p.41.) Pour d'autres critiques de la conception simonienne du design, voir par exemple les travaux de Miller (1990), de Schön (1983, 1986) et de Visser (2006).

[2] À notre connaissance, la critique la plus sévère et la plus développée du management de projet Type I se retrouve dans le collectif édité par Hodgson et Cicmil (2006). Voir également le numéro spécial *Rethinking Project Management* (novembre 2006) de la revue *International Journal of Project Management.*

outils en écartant l'acte managérial de son espace social et politique conduit à une certaine déformation de la pratique[1]. Du moins, penser la pratique du management dans cette visée instrumentale ne rend pas totalement compte de la complexité des situations de projet telles qu'elles sont appréhendées par les gestionnaires eux-mêmes. En complément aux efforts déployés par les sciences de l'ingénieur, le *management science*, la recherche opérationnelle et la statistique, se sont positionnés des cadres théoriques, méthodologiques et épistémologiques plutôt descriptifs relevant principalement du registre des sciences sociales, d'où l'apparition du management de projet Type II.

8.4.3 Le tournant de l'acteur en management de projet : apparition du Type II

L'apparition du Type II se caractérise par l'ouverture du champ à d'autres dimensions anagériales. Devant le constat des nombreuses études portant sur les échecs des projets (Standish Group, 2004 ; Morris et Hough, 1987), les frontières du champ se sont élargies de manière à y intégrer les contributions des sciences sociales sur le phénomène de la conduite des projets. Ainsi, bien que l'application de techniques de gestion demeure essentielle au pilotage et au contrôle de la performance, on remet maintenant en question leur suprématie et leur capacité à rendre compte de l'ensemble des phénomènes se produisant en contexte de projet (Williams, 2005). Comme le souligne justement Garel (2003), aux fonctions opératoires de la caisse à outils typiques de la gestion de projet, on ajoute de plus en plus des dimensions touchant la gouverne des hommes du projet.

[1] Au cours des années, les critiques du Type I se sont considérablement multipliées. À titre d'exemple, mentionnons les travaux de Koskela et Howell (2002), Maylor (2001), Boudès, Charue-Duboc et Midler (1998) et Packendorff (1995).

On peut retracer les origines du Type II dans les travaux portant sur les facteurs critiques de succès[1] et sur l'approche *soft* du projet-système[2]. Plus récemment, ce sont les travaux sur la « projectification » (Midler, 1995; Lundin et Söderlhom, 1995) qui, en ouvrant et en élargissant les perspectives sur les projets, ont raffermi le **tournant de l'acteur** en management de projet. En faisant du projet l'élément clé de toute la littérature sur les organisations temporaires, et donc en entamant le passage du **management** de projet vers le management de **projet**, le courant de la « projectification » cerne l'importance capitale de la spécificité temporelle du projet. C'est bien parce que le mode projet est balisé dans le temps qu'il devient pertinent de considérer l'influence qu'il exerce sur les acteurs (Lundin et Söderholm, 1995 ; Kreiner, 1992 ; Bryman et al., 1987). On met ces derniers au centre des préoccupations et on s'intéresse au réseau d'interactions qu'ils créent en situation de projet[3].

En mettant en évidence l'importance des phénomènes sociaux dans les activités de projet et en s'appuyant sur des observations de terrain et non plus sur des modèles idéaux, l'ensemble de ces travaux consacre l'ouverture du champ aux sciences sociales par lesquelles se sont développées les perspectives sociologiques et psychologiques du phénomène des conduites à projet. De ce qui

---

[1] Parmi les premiers travaux empiriques du champ, ceux-ci s'intéressent non seulement aux mesures d'efficacité en termes de respect des objectifs fixés, mais également aux mesures de succès plus subjectives comme la perception de la valeur du projet, la satisfaction du client et l'interdépendance des facteurs techniques et sociaux (Morris et Hough, 1987 ; Pinto et Slevin, 1987 ; Pinto et Slevin, 1988 ; Pinto et Prescott, 1990; Pinto et Mantel, 1990 ; Lechler, 2000 ; Cooke-Davies, 2002).

[2] La tendance *soft* se saisit principalement à partir de la théorie de la pensée système (*System Thinking*) qui repose sur la distinction des systèmes *hard* et *soft* (Checkland, 1981). Le cadre conceptuel de ces travaux a permis de mettre en évidence la (trop) forte influence du paradigme *hard* (Winter et Checkland, 2003) dans le champ et corrélativement d'engager des travaux prenant en compte le système *soft* du projet (Pollack, 2007 ; Crawford et Pollack ; 2004 ; Melgrati et Damiani, 2002). Les questionnements relatifs au système *soft* et au processus social ont aussi été abordés par les travaux des français Hazebroucq et Badot (1996). Ces derniers, ayant défini la gestion de projet traditionnelle par rapport à la modernité et les techniques dures, soulignent la nécessité postmoderne des techniques *soft* pour résoudre certaines problématiques spécifiques aux projets.

[3] À cet égard, les stratégies déployées par les acteurs impliqués dans le réseau du projet (Akrich et al. 1988 ; Sahlin-Andersson, 1992), l'engagement des acteurs (Ross et Staw, 1993) et le rôle des leaders en amont (Parkin, 1996; Blackburn, 2002) sont tous des phénomènes sociaux dont l'influence sur la conduite des projets a été mise en évidence. Notons qu'un nombre considérable de ces travaux se sont plus spécialement attelés à remettre en chantier l'importance auparavant évacuée des activités de projet situées en amont. Voir entre autres les travaux de Parkin (1996), Stjernberg et Hellgren (1995), Sahlin-Andersson (1992) et Akrich et al. (1988).

précède, on doit noter que le champ du management de projet réunit désormais un ensemble de fondations diverses (épistémologiques et méthodologiques) appartenant aussi bien aux sciences de l'ingénieur, à la statistique et à l'économique qu'aux sciences sociales et humaines avec les cadres qu'elles supposent (psychologie, sociologie, psychosociologie, anthropologie, psychanalyse, etc.). Cette description du management de projet nous ramène bien aux propos de Déry (1995) selon qui les sciences de la gestion demeurent un territoire pratique et théorique fragmenté et ancré dans une importante diversité épistémologique.

Ainsi, le management de projet Type II porte sur le phénomène des conduites à projets, moins selon le regard de l'ingénierie que selon celui d'un management plus enclin à rendre compte des dynamiques d'acteurs reliées aux enjeux politiques. En s'attardant plus particulièrement à la figure de l'acteur de projet, on réalise que l'acteur rationnel du projet linéaire, contrôlable, progressiste et rentable du Type I est une représentation étroite, voire simpliste, de la réalité. Engendré par des théories empiriques plus descriptives, le management de projet Type II reconnaît aux acteurs un comportement plus complexe et vient remettre en question la rationalité excessive du Type I. De cette manière, on reconnaît que deux problématiques de fonds distinctes et caractéristiques de l'évolution du champ ressortent de la distinction entre le Type I et le Type II. Alors que la première résulte d'une conception anthropologique ne prenant en compte que les facultés cognitives et rationnelles des acteurs, la seconde, quant à elle, provient du fait que la complexité des situations de projet exige de la part des acteurs des facultés de jugement et de décision élargies et non plus restreintes à celles de la logique mathématico-déductive.

8.4.4 Critique du Type II

Malgré l'enrichissement qu'a apporté le Type II au modèle du Type I, il peut être critiqué quant à ses visées théorique et épistémologique. Considérons d'abord la dérive théorique qu'engage implicitement le Type II. En fait, si en 1995 Packendorff soulignait que le *projet comme outil* et

le *projet comme organisation temporaire* constituaient les deux principales voies de développement du champ du management de projet, il faut bien reconnaître aujourd'hui que ces voies se sont considérablement multipliées. En d'autres termes, les quinze dernières années de recherches ont mené à la multiplication des modèles rendant compte des activités propres à la conduite des projets. Une recension sommaire permet de relever un nombre considérable de modèles qui se sont construits à partir des sciences sociales. Ainsi, au *projet comme outil* typique du management de projet Type I, le Type II vient s'ajouter un éventail de modèles qui présentent le projet et les pratiques du projet *comme système complexe* (Williams, 2005)*, comme théâtre des passions* (Kreiner, 1992), *comme agent anxiogène* (Bryman et al., 1987), *comme lieu d'apprentissage et de travail* (Bresnen, 2006)*, comme échange de récits* (Boudès, 2006; Boudès et Christian, 2000), *comme espace mental, physique et social* (Nocker, 2006), *comme réseau d'acteurs* (Parkin, 1996), *comme prison de l'esprit* (Lindgren & Packendorff, 2006), etc. En ajoutant aux modèles du management de projet ceux appartenant à d'autres champs scientifiques, ceux du design ou du management par exemple, cette liste de déclinaisons peut s'étendre considérablement. Le projet et les pratiques associées peuvent alors s'entrevoir *comme herméneutique* chez Snodgrass et Coyne (1997), *comme rhétorique* chez Miller (1990), *comme espace de discussion* chez Detchessahar (2001, 2003), *comme lieu de pratique délibérative* chez Forester (1999), comme *processus participatif* chez Luck (2003, 2007) et Carroll et Rosson (2007), etc.

Notre tâche consiste moins à faire un recensement exhaustif de ces diverses déclinaisons, qu'à en questionner la multiplication! En effet, depuis l'émergence du management de projet à travers les travaux provenant de la recherche opérationnelle, les modèles se sont décuplés en s'inscrivant le plus souvent en faux avec les modèles de la première génération. Dès lors, une question s'impose : comment doit-on ou peut-on poursuivre les recherches en management de projet ? Ou, dit différemment : quelles seraient les raisons qui justifieraient que l'on s'engage dans le sens de cette multiplication en créant un nième modèle?

En fait, d'une critique de la visée théorique, c'est aux rives épistémologiques de l'acte de projet que ces questionnements nous conduisent. Si le management de projet Type I peut être critiqué pour sa définition instrumentale de la pratique du management de projet, le Type II semble engager le champ dans un autre type de dérive. D'un côté, nous retrouvons dans le Type I l'expression de la raison raisonnante propre au champ du management de projet. De l'autre, nous retrouvons un éventail de perspectives qui examinent l'action humaine dans ce qu'elle a d'incertain et de complexe en sollicitant les cadres théoriques empruntés aux sciences sociales. Entre les deux, l'écart semble se creuser toujours davantage ; les seconds prenant habituellement appui sur une critique des premiers, apparemment trop rigides, trop mécaniques, trop technicistes. Au point où aujourd'hui on ne semble plus en mesure de trouver un équilibre entre d'une part l'utilisation efficace des outils de gestion qui deviennent une *prison de l'esprit* (Lindgren et Packendorff, 2006) pour les acteurs de projet et, d'autre part, le caractère intrinsèquement incertain de l'action concertée des hommes relevant d'un maillage fait de divers paramètres anthropologiques issus des conduites à projet. Bref, on le réalise, les pratiques et disciplines associées aux conduites à projets sont tiraillées entre d'une part le dogmatisme qu'il est possible de rattacher au modèle du Type I et le relativisme parfois radical et le scepticisme du Type II.

Ainsi, en poursuivant les attaques menées contre le Type I, on court le risque de perdre de vue la grande valeur des outils de gestion développés par les praticiens et chercheurs de ce courant. En ce sens, le contrôle de la dimension technico-économique de l'objet du projet ne doit pas être négligé dans une tentative de réintégrer dans le débat l'ensemble des dimensions de la personne humaine propres aux acteurs de projet. Ce qu'il s'agit désormais de penser, c'est la façon dont les dimensions anthropologiques des acteurs s'articulent, dans la pratique, aux dimensions instrumentales du projet. Dans une **pragmatique du projet**[1], il apparaît plus juste de penser simultanément les territoires des Type I et II que de les maintenir séparés et cloisonnés. Conceptuellement parlant, le travail de fond à réaliser consiste à repenser les rapports entre les

[1] Dans la section suivante, nous préciserons davantage ce que nous entendons par ce concept. Notons son utilisation pour la recherche en architecture. Voir Findeli et Coste (2007).

divers sous-systèmes du projet et à défricher un nouvel espace épistémologique permettant la réconciliation des Types I et II.

Dans cette logique, la pratique du management de projet en particulier et les pratiques du projet en général se représentent au mieux par cette dialectique entre l'objet du projet et ses acteurs, entre les dimensions concrètes de l'objet et les dimensions réflexives et délibératives dont les acteurs sont porteurs. C'est en réalisant une comparaison critique des fondements épistémologiques à partir desquels les Types I et II du management de projet traitent les questions relatives à la pratique managériale, qu'une friche épistémologique (relevant du design) peut d'une part être localisée puis, d'autre part, suggérée comme fondement supportant une voie originale pour la recherche en management.

8.5 La friche[1] épistémologique du design en management de projet

En tentant d'atteindre la pratique telle qu'elle s'exerce en action, le design engage un plan épistémologique fondé sur l'articulation théorie-pratique en situation. Or, ce plan typique de l'acte de projet répond aux exigences d'un savoir relié à une « pratique en acte » et ne peut se situer ni dans le territoire épistémologique du Type I, ni dans celui du Type II. D'un côté, le Type I peut certes paraître mieux approprié aux managers que les modèles plus descriptifs du Type II. En effet, le Type I encadre la pratique en prescrivant des recommandations, des stratégies ou des outils applicables dans le cadre des activités managériales. Pourtant, malgré ce caractère pratique que l'on peut attribuer au modèle du Type I, le praticien constate les limites de ces outils qui ne peuvent répondre spécifiquement à la singularité de leur situation. Dans l'action, le praticien ne peut renier son intention –son projet– et céder totalement à l'hypnotisme d'une fausse neutralité :

[1] Une friche, par définition, renvoie à une terre qui n'est pas cultivée. En ce sens, nous avançons qu'il existe une terre épistémologique en management qui n'est pas cultivée et qu'il serait donc possible (bénéfique, profitable, etc.) de le faire.

c'est-à-dire d'un projet où ne se trouveraient en définitive que des structures naturelles (par opposition à artificielles) et non plus des personnes et des valeurs humaines.

D'un autre côté, la pertinence des modèles du Type II pour la pratique n'est pas toujours directement saisissable par les praticiens qui cherchent des moyens concrets pour agir. Face à ces modèles théoriques et descriptifs, un certain scepticisme gagne aussi bien les praticiens que les étudiants qui, sans expérience, arrivent dans le projet et faute de « savoir-quoi-faire », devraient apparemment se résigner à appliquer ce qu'ils ont appris. Le danger propre aux théories, c'est qu'elles viennent en quelque sorte enfermer le caractère ouvert de la pratique dans la stabilité des catégories et des schémas. S'il faut reconnaître l'apport essentiel des sciences sociales dans le développement du champ du management de projet (dans sa tentative de rendre compte, de décrire et de comprendre une pratique), il faut toutefois préciser qu'elles sont ancrées dans une vision scientifico-évaluatrice[1] de la pratique et de l'agir humain. En ce sens, les modèles plus descriptifs distinctifs du Type II semblent davantage contribuer aux savoirs des sciences auxquelles elles se rapportent (sociologie, psychologie, psychosociologie, etc.) qu'à la pratique en tant que telle du management de projet. D'un point de vue pragmatique, leur utilité est remise en question. Bref, nous l'avons déjà soulevé : jusqu'où les savoirs issus du champ de recherche en management de projet sont-ils transposables et par là pertinents pour la pratique?

Si le Type I tente d'**expliquer** le processus universel du projet (par des relations causales et conformément à la logique déductive), le Type II quant à lui tente de **comprendre** ce processus (par une approche herméneutique et conformément à une logique anthropologique) dans ce qu'il a d'unique et singulier à travers les conditions historiques au sein desquelles l'action des hommes se déroule. Or, c'est bien entre ces tentatives d'explication et de compréhension qu'intervient l'ordre de la pratique (de l'action) dans lequel se trouvent en fait comparés des motifs plus rationnels avec des motifs moins rationnels (Ricœur, 1986). Cette comparaison des motifs plus et

[1] L'expression est de Volpi (2004).

moins rationnels permet d'apprécier ceux-ci relativement, de les soumettre à une échelle de préférence et, finalement, d'en faire les prémisses d'un raisonnement pratique (Ricoeur, 1986). Ce raisonnement pratique guide le praticien dans les choix qu'il fait au quotidien. Dès lors, on le voit, l'argument épistémologique propre à la pratique se retrouve dans un territoire laissé en friche entre d'une part le territoire d'une épistémologie de l'explication propre à la thèse de non-différenciation ou de continuité épistémologique entre les sciences de la nature et le projet et, d'autre part, le territoire d'une épistémologie de la compréhension plaidant, par le biais de la spécificité épistémologique des sciences sociales, pour une nature plus complexe de l'acte de projet. En ce sens, on peut dire que la tâche scientifique propre au développement d'une épistémologie du design s'inscrit dans un effort de « pragmatisation » où se trouveraient enlacées objectivité et (inter)subjectivité. En reprenant les catégories de l'action telles qu'elles sont décrites chez Arendt (1997), ceci revient à comprendre la manière avec laquelle –dans la pratique– le faire et l'agir s'articulent l'un à l'autre[1].

En fait, il nous apparaît clairement que l'étude d'une pratique exige un positionnement épistémologique particulier et adéquat. Ce positionnement avance que le savoir relatif à la pratique ne relève ni exclusivement de la production, ni exclusivement de la théorie. Il tire son sens non pas de l'applicabilité des savoirs scientifiques, mais bien plutôt d'une préférence pour un savoir pratico-éthique, d'une *praxis* prise dans son sens aristotélicien d'acte politique, à la fois réflexif et délibératif, qui le distingue aussi bien de la production que de la théorie. En ce sens, les recherches en management de projet peuvent s'entrevoir selon un schéma en trois étapes dans

[1] Il faut ici entendre le *faire* de l'œuvre et l'*agir* de l'action. On sait que chez Arendt (1997), l'œuvre est ce qui fournit aux hommes un monde artificiel d'objets –un monde qui donne support et stabilité à la créature changeante qu'est l'homme. En ce sens on dit que le faire associé à l'œuvre relève de la logique de la fin et des moyens, c'est-à-dire que l'œuvre, l'artéfact, le cadre bâti, le projet, etc., peuvent tous être interprétés dans une logique instrumentale de l'action. L'agir quant à lui, plutôt que de renvoyer aux choses, renvoie aux acteurs eux-mêmes qui entreprennent quelque chose dans le monde –c'est-à-dire qu'ils sont des êtres-de-et-en-projet. C'est en ce sens que la question fondamentale concernant les pratiques du projet relève de l'évaluation des caractères de l'agir mis de l'avant par Arendt (1997) (comme sa pluralité, son imprévisibilité, son irreproductibilité, son irréversibilité, son originalité au sens d'initiative entreprise par l'acteur) et ensuite de la mise en rapport de ces caractères avec le faire. Sur une présentation plus détaillée de la distinction faire/agir, poïesis/praxis, voir Bousbaci et Findeli (2005) et Bousbaci (2002).

lequel s'opère une transformation de la manière avec laquelle nous saisissons le rapport entre savoir et pratique.

La première étape, comme nous l'avons vue avec le modèle du Type I, relève de ce *savoir technique* ou *normatif* qui convient souvent aux praticiens en raison de son potentiel d'applicabilité immédiate. La seconde, quant à elle, est plutôt caractérisée par un *savoir descriptif* ou *théorique* issu du Type II et des sciences sociales qu'il a sollicitées pour construire ses nouveaux modèles. Finalement, la troisième étape de ce schéma évolutif nous permet, comme nous venons de le proposer, de reconnaître l'importance pour le management d'un autre type de savoir, un *savoir pratique* qui favorise, dans la quotidienneté des activités professionnelles, le « savoir-quoi-faire » sur le « savoir-faire », inclue les questionnements relatifs à la délibération sur les fins (dimension éthique) à la délibération sur les moyens (dimension technique) et guide les praticiens dans les choix qu'ils font.

Ce schéma évolutif précise simultanément une voie d'action pour la recherche à laquelle nous avons déjà fait allusion par l'entremise du concept de pragmatique du projet. Dans la mesure où les traits de l'édifice épistémologique présenté ici s'intéressent à la *pratique en act*e, ils doivent simultanément insister sur les possibilités inhérentes à la réalisation d'un projet scientifique pouvant non seulement générer des connaissances pratiques et utilisables *in situ*, mais aussi permettre l'élaboration de modèles théoriques généraux. Le terme de pragmatique du projet, tel qu'entendu ici, renvoie à l'idée de construire une théorie générale du projet dont la conduite serait assurée de manière pragmatiste (ou « pragmaticiste »), c'est-à-dire selon les principes ou l'attitude philosophique du pragmatisme[1]. Par le fait même, une telle théorie du projet est destinée à améliorer la conduite des projets; donc à modifier l'action et non seulement à contribuer aux connaissances sur un sujet. D'un point de vue épistémo-méthodologique, ce

[1] Cette attitude philosophique pose, d'une part, que l'on ne peut penser juste que dans l'action et, d'autre part, que la valeur d'une théorie s'éprouve avant tout par son effet « pratique ». Pour une présentation concise de la philosophie américaine du pragmatisme, voir par exemple James (1995).

positionnement pragmatique repose sur les outils et les méthodes provenant du répertoire des sciences anthroposociales et favorise les approches qualitatives situées et engagées. En ce sens, à l'instar de David et al. (2000), nous renvoyons plus particulièrement aux outils et au cadre méthodologique général issu de la tradition de la recherche-action dans laquelle se décline maintenant plus d'une dizaine de variantes[1].

8.6 Conclusion

C'est en campant le champ du design que ce texte a pu parcourir l'évolution du management de projet à travers les théories du projet en management. À partir de ces dernières, les implications conceptuelles associées au management de projet de Type I et II ont été mises en relief. Au terme de notre étude comparée critique fondée sur cette distinction des types, la tension conflictuelle qui oppose dogmatisme/relativisme et scepticisme, épistémologie de l'explication/épistémologie de la compréhension, savoirs normatifs et techniques/savoirs descriptifs et théoriques, est apparue inappropriée pour saisir la complexité de l'acte de projet et ainsi contribuer au développement d'une théorie générale du projet. Dans cette optique, nous avons d'une part localisé une friche épistémologique relevant spécifiquement du design dans le territoire du management de projet et, d'autre part, souligné sa fécondité apparente pour les disciplines du projet à travers le concept de pragmatique du projet.

[1] À cet égard, le collectif édité par Reason et Bradbury (2001) mentionne la recherche participative, la recherche-action participative, la recherche-action critique, la recherche-action en classe (*classroom action research*), l'apprentissage-action, la science action (*action science*), l'enquête action, l'approche *soft-systems*, la recherche-action industrielle, la recherche-pratique et l'enquête coopérative. À celles-ci, nous pouvons ajouter la recherche-intervention en sciences de gestion telle que prônée par Hatchuel (1994) et la recherche-projet (*project-grouded research*) présentée par Findeli (2004) aux disciplines traditionnelles du projet.

8.7 Bibliographie

AKRICH, M., et al. (1988) « À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des mines,* p. 4-17.

ARENDT, H. (1997) *Condition de l'homme moderne*, Paris, Pocket.

ASQUIN, A., et al. (2005) *Ce que manager par projet veut dire*, Paris, Éditions d'Organisation.

BLACKBURN, S. (2002) « The project manager and the project-network », *International Journal of Project Management,* vol. 20, p. 199-204.

BORJA DE MOZOTA, B. (2002) *Design management*, Paris, Éditions d'Organisation.

BOUDÈS, T. (2006) « Le déroulement d'un projet envisagé comme un récit d'aventures », *De nouvelles figures du projet en management*, Colombelles, Éditions Management & Société.

BOUDÈS, T., CHRISTIAN, D. (2000) « Du reporting au raconting dans la conduite des projets », *Gérer et Comprendre,* mars, p. 52-63.

BOUDÈS, T., CHARUE-DUBOC, F., MIDLER, C. (1998) « Project management learning: a contigent approach », *Project as arenas for renewal and learning processes*, Boston, Kluwer Academic Publishers.

BOUDON, P. (1992b) *Introduction à l'architecturologie*, Paris, Dunod

BOUSBACI, R., FINDELI, A. (2005) « More acting and less making: a place for ethics in architecture's epistemology », *Design Philosophy Papers,* vol. 4, p. 1-10.

BOUSBACI, R. (2002) *Les modèles théoriques de l'architecture : de l'exaltation du faire à la réhabilitation de l'agir dans le bâtir*, Thèse de doctorat en aménagement, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Montréal.

BOUTINET, J.-P. (2005) *L'anthropologie du projet*, Paris, Quadrige\ PUF.

BOUTINET, J.-P. (1999) *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.

BRESNEN, M. (2006) « Conflicting and Conflated Discourses? Project Management, organisational change and learning », *Making Project Critical*, New York, Palgrave MacMillian.

BRYMAN, A., BRESNEN, M., BEARDSWORTH, A., FORD, J. et KEIL, T. (1987) « The concept of the temporary system: the case of the construction project », *Research in the Sociology of Organizations,* vol. 5, p. 253-283.

CARROLL, J.M., ROSSON, M.B. (2007) « Participatory design in community informatics », *Design Studies*, vol. 28, p. 243-261.

CHECKLAND, P. (1981) *Systems thinking, systems practice*, Toronto, John Wiley.

CLELAND, D.L., IRELAND, L.R. (2002) *Project Management: Strategies Design and Implementation*, Toronto, McGraw Hill.

CLELAND, D., KING, W.R. (1968) *Systems analysis and project management*, New York, McGraw-Hill.

COOKE-DAVIES, T. (2002) « The "real" success factors on projects », *International Journal of Project Management*, vol. 20, p. 185-190.

CRAWFORD, L., POLLACK, J. (2004) « Hard and soft projects: a framework for analysis », *International Journal of Project Management*, vol. 22*,* p. 645-653.

DAVID, A. et al. (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Librairie Vuibert.

DÉRY, R. (1995) « L'impossible quête d'une science de la gestion », *Gestion*, vol. 20, p. 35-46.

DETCHESSAHAR, M. (2001) « Quand discuter c'est produire », *Revue française de gestion*, vol. 132, p. 32-43.

DETCHESSAHAR, M. (2003) « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 142, p. 65-84.

FINDELI, A., COSTE, A. (2007) « De la recherche-création à la recherche-projet : un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale », *Lieux communs,* vol. 10, p. 139-161.

FINDELI, A. (2005) « Die projektgeleitete Forschung : Eine Methode der Designforschung », *Erstes Design Forschungssymposium*, Zurich, Swiss Design Network. Tr. fr. : « La recherche-projet : une méthode pour la recherche en design ».

FINDELI, A. (2003) « La recherche en design. Une genèse épistémologique erratique », *La critique en design. Contribution à une anthologie*, Nîmes, Jacqueline Chambon.

FORESTER, J. (1999) *The deliberative practitioner: encouraging participatory planning processes*, Cambridge, MIT Press.

GADDIS, P.O. (1959) « The project manager », *Havard Business Review*, mai-juin, p.89-97.

GAREL, G. (2006) « Un état de l'art des recherches en management de projets en France », *Management de projet : les règles de l'activité à projet*, Paris, Lavoisier, p.38-61.

GAREL, G. (2003) *Le management de projet*, Paris, La Découverte.

GIDEL, T. et ZONGHERO, W. (2006) *Management de projet 1 : introduction et fondamentaux*, Paris, Lavoisier.

HATCHUEL, A. (2005) « Pour une épistémologie de l'action collective », *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

HATCHUEL, A. (1994) « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et Histoire,* vol. 7. p. 59-75.

HAZEBROUCQ, J.-M., BADOT, O. (1996) *Le management de projet*, Paris, PUF.

HOBBS, B. et MILLER, R. (2002) « The strategic front end of large infrastructure projects: a process of nesting governance », *Proceedings of PMI Research Conference*, Seattle, États-Unis.

HODGSON, D., CICMIL, S. (2006) *Making project critical*, New York, Palgrave Macmillan

JAMES, W. (1995) *Pragmatism*, Dover Publications, New York.

KIM, J., WILEMON, D. (2002) « Focusing the fuzzy front–end in new product development »**,** *R&D Management*, vol. 32, p. 269-279

KOSKELA, L, HOWELL, G. (2002) « The Underlying Theory of Project Management is Obsolete », *Proceedings of PMI Research Conference*, Seattle, États-Unis.

KREINER, K. (1992) « The postmodern epoch of organization theory », *International Studies of Management et Organization*, vol. 22*,* p. 37-52.

LALANDE, A. (1991) *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, PUF/Quadrige.

LECHLER, T. (2000) « Empirical Evidence of People as Determinants of Project Success », *Project as business constituents and guiding motives*, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.

LE MOIGNE, J.-L. (2001) *Le constructivisme. Tome I. Les Enracinements*, Paris, L'Harmattan.

LE MOIGNE, J.-L. (1995) *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.

LINDGREN, M., PACKENDORFF, J. (2006) « Projects and prisons », *Making Project Critical*, New York, Palgrave MacMillian.

LUCK, R. (2007) « Learning to talk to users in participatory design situations », *Design Studies*, vol. 28, p. 217-242.

LUCK, R. (2003) « Dialogue in participatory design », *Design Studies*, vol. 24, p. 523-535.

LUNDIN, R.A., SÖDERHOLM, A. (1995) « A theory of the temporary organization », *Scandinavian Journal of Management,* vol. 11, p. 437-455.

MAISTRE, J. (1980), *Les Soirées de Saint-Pétersbourg ou entretiens sur le gouvernement temporel de la providence*, Paris, Éditions de la Maisnie.

MAYLOR, H. (2001) « Beyond the Gantt chart: Project management moving on », *European Management Journal*, vol. 19, p. 92-100.

MELGRATI, A., DAMIANI, M. (2002) « Rethinking the project management framework: new epistemology, new insights », *Proceedings of PMI Research Conference*, Seattle, États-Unis.

MIDLER, C. (1995) « Projectification of the Firm : the Renault Case », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, p. 363-375.

MILLER, C.R. (1990) « The Rhetoric of Decision Science, or Herbert A. Simon Says », *The Rhetorical Turn : Invention and persuasion in the conduct of inquiry*, Chicago, University of Chicago Press.

MORRIS, P.W., HOUGH G. (1987) *The anatomy of projects : a study of the reality of project management*, New York, John Wiley et Sons.

NOCKER, M. (2006) « The contested object: on projects as emergent space », *Making Project Critical*, New York, Palgrave MacMillian.

PACKENDORFF, J. (1995) « Inquiring into the temporaty organization: new directions for project management research », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, p. 319-334.

PARKIN, J. (1996) « Organizational decision making and the project manager », *International Journal of Project Management*, vol. 14, p. 257-263.

PICON, A. (1988) *Architectes et ingénieurs au siècle des lumières*, Marseille, Parenthèses.

PINTO, J.K., SLEVIN, D.P. (1987) « Critical factors in successful project implementation », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 34, p. 22 – 27.

PINTO, J.K., SLEVIN, D.P. (1988) « Critical success factors across the project life cycle », *Project Management Journal,* vol. 19, p. 67-75.

PINTO, J.K., PRESCOTT, E. (1990) « Planning and tactical factors in the projects implementation process », *Journal of Management Studies*, vol. 27, p. 305-327.

PINTO, J.K., MANTEL, S.J. JR. (1990) « The causes of project failure », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 37, p. 269 – 276.

POLLACK, J. (2007) « The changing paradigms of project management », *International Journal of Project Management*, vol. 25, p. 266-274.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2006) *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, Newtown Square, PMI.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004) *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, Newtown Square, PMI.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2000), *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*, Newtown Square, PMI.

REASON, P., BRADBURY, H. (2001) *Handbook of Action Research*, Thousand Oaks, Sage Publication.

RICOEUR, P. (1986) *Du texte à l'action : essai d'herméneutique II*, Paris, Seuil.

RITTEL, H. and WEBBER, M. (1973) « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, vol. 4, p. 155-169.

ROSS, J., STAW, B. (1993) « Organizational escalation and exit: lessons from the Shoreham nuclear power plant », *Academy of Management Journal*, vol. 36, p. 701-732.

SAHLIN-ANDERSSON, K. (1992) « The Social Construction of Projects. A Case Study of Organizing an Extraordinary Building Project – the Stockholm Globe Arena ». *Scandinavian Housing & Planning Research*, vol. 9, p. 65-78.

SCHÖN, D. (1990) *Educating the reflective practitioner*, San Francisco, Josseys-Bass.

SCHÖN, D. (1986) « Vers une épistémologie de la profession face à la crise du savoir professionnel », *Savoir et développement: une perspective mondiale*, Toronto, OISE.

SCHÖN, D. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books.

SIMON, H.A. (1969/2004) *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard.

SMYTH, H.J., MORRIS, P.W.G. (2007) « An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues », *International Journal of Project Management,* vol. 25*,* p. 423-436.

SNODGRASS, A., COYNE, R. (1997) « Is desigining hermeneutical? », *Architectural Theory Review: Journal of the Department of Architecture,* vol. 2*,* p. 65-97.

SÖDERLUND, J. (2004) « On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis », *International Journal of Project Management*, vol. 22, p. 655-667.

STANDISH GROUP (2004) « Chaos Report », *Standish Group*, [En ligne] http:// www.standishgroup.com.

STJERNBERG, T., HELLGREN B. (1995) « Design and implementation in major investments : A project network approach », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, p. 377-394.

VISSER, W. (2006) *The cognitive artifacts of Designing*, London, LEA.

VOLPI, F. (2004) « Philosophie Pratique », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, Quadrige/PUF.

WILLIAMS, T. (2005) « Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns », *IEEE Transactions in Engineering Management*, vol. *52,* p. 497- 508.

WINTER, M., CHECKLAND, P. (2003) « Soft systems: a fresh perspective for project management », *Civil Engineering*, vol. 156, p. 187–192.

ANNEXE 2. ARTICLE II : BUILDING PRAGMATIST THEORIES OF PM PRACTICE : THEORIZING THE ACT OF PROJECT MANAGEMENT

Pierre-Luc Lalonde[1]
École Polytechnique de Montréal
C.P. 6079, succ. Centre-ville
Montréal (Québec), Canada
H3C 3A7
514.755.7879
pierre-luc.lalonde@polymtl.ca

Mario Bourgault, Ph.D.
École Polytechnique de Montréal
C.P. 6079, succ. Centre-ville
Montréal (Québec), Canada
H3C 3A7
514.340.4711
mario.bourgault@polymtl.ca

Alain Findeli, Ph.D.
Université de Nîmes, Arts appliqués
Rue du Dr. Georges Salan
F-30021 Nîmes cedex 1
France
33 (0)4 66 36 45 37
alain.findeli@unimes.fr

---

[1] Lalonde, P.-L., Bourgault, M. and Findeli, A. (2010), Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 21–36.

9.1 Abstract

This article examines project management through the lens of practice. Drawing on the literature, we develop a typological model that brings together four distinct theoretical configurations of project management practice. Adopting a deliberately critical perspective, we show that the first three types propose a weak conception of the logical relationship between the theory and practice of project management. In contrast, the fourth type, anchored in a pragmatist conception of the theory–practice link, provides the potential to build strong theories of project management practice. A specific objective is to elucidate the distinct features of the fourth type of theory.

Keywords: project management as a practice, act of project management, weak and strong theories of project management practice, epistemology of practice, pragmatist theories

9.2 Introduction

Is the scientific field of project management a knowledge field like any other? We must reply in the negative, as we propose that the science of project management differs from the natural and social sciences such as biology and sociology. Briefly, we contend that project management is not only a scientific discipline; it is also a professional discipline, i.e., a practice. In this perspective, theories of project management should in some way be relevant to professional practice. Like other scientific disciplines, such as engineering, clinical psychology, the nursing sciences, education, and architecture, which are fuelled by professional practice, the project management field attempts to develop a body of knowledge that is transferable to management skills, thereby advancing the practice. However, as we shall see further on, the very notion of transferring theory to practice constitutes a considerable problem, the complexity of which remains unexplored. Therefore, we must dig deeper to better understand the relationship between theory and practice, in other words, to uncover the logical link by which this transfer or application to practice is effected. Moreover, this problem concerns an epistemology of science less than an epistemology of practice. Whereas the first epistemology critically considers the

scientific method, its modes of logic and inference (asking questions about ways to produce and validate scientific knowledge and about the bases for the produced knowledge and its evolution), the second epistemology effects a "sea change" through a critical comparative investigation of the relationship between theories and their transfer, through human action, into practice, so as to determine the logical origins, value, scope, and so forth of practical knowledge. The questions asked therefore concern less (without losing sight of) the modes of production of scientific knowledge than the modes of production of a world of artifacts, which Simon (Simon, 1996) calls the "the artificial world," a world that is continuously being projected, a world of projects that humankind constructs, shapes, and transforms, by and for itself. Yet this world is not concerned exclusively with scientific knowledge, because it is built through practice and action, through the human act.

Drawing on other works (e.g., Hodgson & Cicmil, 2006; Bredillet, 2008, 2007, 2006a, 2006b), our first objective is to elucidate the nature of the epistemological debate in project management, and more particularly, to shed light on the implicitness of the theory–practice link. Following a brief presentation of how epistemological questions have been incorporated into the field of project management, we examine various perspectives from which to view the links between the theoretical corpus of project management and its practical counterpart. After extracting these links from the literature (both scientific and professional), we construct a typological model that distinguishes four distinct types. Each of these types involves a different interpretation of the logic behind the theory–practice dyad and predicates a different "theory of project management practice."

One of these types, the fourth, is the most recent. The second objective of this article is to identify the foundations of the fourth type, which, generally speaking, offers promise for the construction of pragmatist theories, i.e., theories constructed from a project management standpoint, that are no longer limited to the standpoints of such disciplines as operations research, economics, or sociology. More particularly, this standpoint invites researchers to specifically examine the act on which project management practice is based, which we call the "act of project management." In contrast to what we might cautiously call weak theories of practice (weak because their models are borrowed from other disciplines), these pragmatist theories could form the bases of strong

theories of project management practice (strong because they are built from a project management standpoint). We must emphasize that we are not talking about weak theories *per se* that do not meet standards of scientific theory building, but weak theories in terms of the links that they assume, suggest, or posit with project management practice. Weak theories imply a less complex, oversimplified, or under-considered theory–practice link. In this sense, we contend that pragmatist theories of project management are strong theories in that they attempt to refocus on the transfer from theory to practice and to grasp this transfer using a more complex dialectic.

At the end of the day, the key is to build knowledge that is relevant for the practitioner (and not just for the project management research community). As we shall see, project professionals are used to creating relevant knowledge. Unfortunately, we believe that this knowledge remains tacit. Project management research should develop approaches and methods (the methodological pole) as well as theoretical frameworks and research questions (the epistemological pole) to bring this know-how to a more explicit and reflective level. It seems that the pragmatist philosophy stance (or "pragmaticism"), with its treatment of the concepts of truth, value, action, and the theory–practice relationship that it argues for, would be appropriate to this task. The term "pragmatism," derived from the Greek *pragmata*, meaning "action," conveys a concern to be in touch with the concrete, the particular, the action, and opposes the abstract ideas and vagaries that characterize more intellectual stances. Sometimes described as "*radical empiricism,*" e.g., by James (1995), pragmatism proposes an instrumental interpretation of ideas whose value is measured by their concrete consequences for the practice and for the habits they engender in people. Ideas are therefore considered as simple but necessary instruments of thought, or tools used to understand and transform the world. Pragmatist theories therefore address these tools of thought, their formalization by project actors and the organizations that support them, their crystallization within actors, and the ways in which actors adapt them. To understand and transform the world – this is the meaning we assign to these pragmatist theories of project management. Using an analytical and critical approach, we conduct an epistemological investigation, at the heart of which lies the concept of the "act of project management." The findings provide guidelines for constructing such pragmatist theories.

9.3 Professional Knowledge Crisis: Toward an Epistemological Questioning of Project Management

In 1983, the American philosopher D. Schön published a ground-breaking reflection on professional practices. These practices, whose credibility had been attacked since the late 1970s, were undergoing a profound crisis, according to Schön (1983). In this unsettled atmosphere, the public felt increasing dissatisfaction and mistrust toward the professions. Medicine, engineering, architecture, urban planning, psychotherapy, law, teaching, and management – none escaped the aspersions. The trust that the general public once had in the rigor of these noble professions has gradually given way to a general skepticism. It has become ever more obvious that professionals are unable to cope with societal crises, and that their knowledge is inadequate to cope with complex situations. These professionals appear to possess a form of knowledge that is increasingly unsuited to respond to the complex problems and projects that people have to handle. In short, their knowledge, along with their proposed theories, is in crisis.

In the field of project management, this crisis is glaringly obvious in the imposing volume of literature devoted to failed projects. Many of these studies make the particular point that project management, like other professional disciplines, is experiencing this knowledge crisis. For instance, one frequently cited study that examines projects in relation to information technologies over a ten-year period presents some very revealing data. According to this international report (Standish Group, 1995), only 16% of software projects meet set performance standards and deliver outcomes within time and cost objectives. Moreover, 31% of projects are failures: projects are either abandoned or cancelled. Furthermore, 53% of projects are carried out but do not meet customer specifications. Note that, again according to the Standish Group (1995), this last case occurs when projects are over-budget and over time estimates, or when certain originally specified features and functions are missing, inoperative, or obsolete at delivery.

Moreover, it seems that the causes for these failures are getting harder to pinpoint. Pinto and Mantel (1990) and Pardo and Scholl (2002) suggest grasping the complex issue of project failure by examining the interdependence of technical, social, and behavioral factors. Other authors

underscore the relationships between project failure and human factors, such as conflicts between actors, political issues, power relations, and communication problems (Olander & Landin, 2005; Gallivan & Keil, 2003; Pinto, 2000; Badawy, 1988; Smith & Keil, 2003). In fact, an overview of the literature clearly shows that teams have difficulties attaining their objectives. Far from being limited to development projects related to information technologies, failures seem to occur in all manner of projects: ambitious engineering feats (Miller & Lessard, 2001; Morris & Hough, 1987), construction projects (Mansfield, 1994; Dlakwa & Culpin, 1990), new product development (Lhuillery & Pfister, 2009; Connell et al., 2001), large government undertakings (Pardo & Scholl, 2002), the public sector (Gauld, 2007; Dlakwa & Culpin, 1990; Arditi, Akan & Gurdamar, 1985), and so on.

An approach to examine this context of failure has recently emerged. It consists of an epistemological reflection on the project management field and its particular features. Drawing on the contributions of the philosopher Jurgen Habermas, among others, some researchers have taken up precisely this task, adopting a critical positioning toward the mainstream model of project management as well as more recent models, such as that proposed by the Scandinavian School,[1] to deepen our understanding of epistemological issues in project management (Bredillet, 2008, 2004; Cicmil, 2006; Hodgson & Cicmil, 2006; Thomas, 2006; Koskela & Howell, 2002). The objective of this positioning is nothing more nor less than to lay the foundations for a discourse that can improve on the shortcomings of previous models. New research directions in project management[2] have been put forward to account for issues of ambiguity, reflexivity, and value, in which the notion of *praxis* becomes central.[3] As we shall see below, this research direction questions the very conception of project management considered as a practice. This calls for clear insight into the nature of the relationship between practice and theory, and invites us to leave off the epistemological debates that characterize the classic sciences, or perhaps we could call them sciences without a professional practice. The idea is to redirect the epistemological debate toward the particular characteristics of the project management field, i.e.,

---

[1] The term "Scandinavian School" is used by, among others, Cicmil and Hodgson (2006) to denote a group of researchers that introduced sociological perspectives along with other considerations into the project management field.

[2] See the book *Making Project Critical*, edited by Hodgson and Cicmil (2006).

[3] For an exploration of *praxis* related to project management research, see Cicmil (2006). See also Bredillet (2008).

a scientific discipline that is related to practice. Thus, our critique does not enter into the quarrel between the positivists and postmodernists. Instead, in our model of the different theories of project management practice, we attempt to highlight the shortcomings in the theory–practice relationship proposed by certain research streams, as well as the potential inadequacy of this relationship to account for the complexity of human action in general and the act of project management in particular.

9.4 Typology of Theories of Project Management Practice: Diverse Logical Relationships Between Theory and Practice

The typological model presented here represents the project management field with four distinct types, each implying a specific interpretation of the theory–practice link. The first type is characterized by the practice with no associated scientific field, and according to Garel (2003a), may be thought of as an unwitting discipline of project management. There is no attempt to define a scientific theory or to describe project management, and the practice may be considered as a form of the art of doing. For all practical purposes, there is no scientific theory to back up this model. Project management exists, certainly, but it is not yet distinguished as a specific management model. Project management is what project managers do, period! This model originated prior to the first efforts to systematize the field, undertaken on the one hand by professional institutes (e.g., the Project Management Institute, USA, the Association for Project Management, Great Britain, and the *Association Francophone de Management de Projet*, France), who aimed to index the knowledge in project management, and on the other hand by management science researchers, who were increasingly interested in the phenomena surrounding project conduct. These efforts, which were gradually pooled to become the project management research field, formed the empirical material with which the second and third types were built. The second type addresses project management mainly as a process, i.e., it focuses on the logical structure of project processes. This type presents the theory as a methodology and postulates a logical relationship between theory and practice, a relationship borrowed from the applied sciences model. In other words, the theory is said to be “applicable” to the practice. The third type turns the attention away from project processes and toward the actors in charge of the

project, who take center stage. This calls for distinct scientific approaches. Whereas the second type adopts an essentially instrumental view derived from the engineering and scientific management fields, the third type reorients its ways of conducting research, mainly by adopting the viewpoints of sociology, psychosociology, political science, and other anthropological and social sciences. Studies of the third type therefore address the human factor in project management. Pivotal for subsequent advances in the field since the early 1990s, this shift signals what has been called the "*actor's turn*" (Lalonde et al., 2009). Finally, recent studies, e.g., by Cicmil (2006), herald the emergence of a fourth type that is still being defined. Although the actor remains the central concern, we should stress here that this latest type more explicitly targets issues related to project management considered as a practice. Generally speaking, each of the four types proposes a different link between theory and practice, and this section attempts to delineate these differences. The four types represent four ways to consider the relationships at play (or that should be at play) between theory and practice. We note that these types appear at different periods in the history of project management. A new type generally establishes itself in response to the shortcomings of one or more prior models. In addition, each type incorporates its own vocabulary associated with the assumed theory–practice relationship. Consistent with the paradigm view, according to Kuhn (1975), advocates of these different theories of practice do not perceive project management phenomena in the same manner. In addition, in line with Kuhn's concept of paradigms, these types can be shaped by studying the influence of the major discourses that diffuse project management knowledge. Note that the emergence of any one type does not correspond to the disappearance of another, so that all of them can coexist in both practice and research. Table 1 below summarizes this historic and typological overview.

Tableau 9–1 Characteristics of diverse types of theory–practice relationships

Type 1	**Type 2**	**Type 3**	**Type 4**
Practice as a heuristic **Characteristics:** • Practice considered as tacit knowledge • Domain of the "competent" practice • Knowing-in-action • Theories are implicit, inscribed in the practice itself • Intuitive approach to the practice **Theories consider that intuition is neither theorizable nor rationalizable**	Practice supported by prescriptive models **Characteristics:** • Practice considered as applied science • Domain of the "efficient" practice • Prescriptive knowledge • Prescriptive theoretical models • Mainly positivist epistemology and quantitativist methodology • Instrumental approaches to the practice • Emphasis on developing management tools Theorization stems from mainstream project management**:** **prescriptive theories of project management practice**	Practice supported by descriptive models **Characteristics:** • Theory considered as an interpretive framework • Domain of the "cultivated" practice • Descriptive knowledge • Descriptive theoretical models • Mainly postmodern epistemologies and qualitativist and interpretativist methodologies • Approaches to the practice through the anthropological and social sciences • Emphasis on actors and their interactions Theorization according to the type of models used: e.g., **sociological theories of project management practice**	Reflective practice and situated theorization **Characteristics:** • Epistemology of practice • Domain of the "reflective" practice • Practical and ethical knowledge (knowing-in-action + reflection-in-action) • Descriptive theoretical models • Active and situated qualitativist and interpretativist methodologies • Approach through project management • Emphasis on praxis, the practice, and the act of project management Project-grounded theorization: **Pragmatist theories of project management practice**

9.4.1 First Type: Practice as a Heuristic

In this first type of theory–practice relationship, theory plays a minimal role. More precisely, project management practice, instead of being based on scientific theory, is something of an art. There is no attempt to theorize the practice in order to support it with rigorous scientific models and theories. Project management exists as a practice (some say that it has existed since the construction of the Egyptian pyramids), but it takes place heuristically. In this type, project

management is still not recognized as a bona fide discipline. For all practical purposes, it produces no theoretical discourse, it has no legitimate specificity, and it has no need of any rationale outside the practice itself. It can therefore be considered self-sufficient. Thus, there are no scientific theories or models to transfer or acquire regarding the professional know-how of project management.

Does this mean that there is no theory whatsoever? Yes, if we are looking from the standpoint of an epistemology of science. No, if we are looking from the standpoint of an epistemology of practice, because theories are operative in all practices. Among others, Argyris and Schön (1974) support this with their concepts of theory in practice and theories-in-use, which are enacted in the practitioner's very act. Similarly, and without getting too far ahead of ourselves, as we shall explore this in detail in the fourth type, the Schönian reflective practitioner (Schön, 1983) has the ability to reconsider the theories that guide his practice and eventually change them in order to become a more effective practitioner. But here, contrary to Schön's (1983) model, it is not a question of knowing-in-action combined with its reflective counterpart, but rather a knowing-in-action, period. In knowing-in-action, the practitioner's theory remains tacit, and may even be said to be buried in the subconscious. It is constructed through experience, as is the practice. It is part and parcel of the practice, and it exists in the practitioner's memory, cognition, and body. To borrow Varela's (Varela, 1991) term, it is embodied. This is how we may interpret minimal theory in the first type: there are undoubtedly theories that guide practitioner's actions, but on the one hand, they are implicit, and on the other hand, they are not based on theories that have been developed through scientific methods. Thus, project management practice is learned through doing, as an art form, and managers learn to manage projects more by practicing than through demonstrations and discourse on the practice. From this perspective, the project manager envisaged in the first type appears to be more like the Schumpeterian entrepreneur (Garel, 2003b).

Counter-intuitively, this model of the theory–practice relationship is still around today, and is supported by both practitioners and researchers. Practitioners claim that one does not learn how to manage projects in a classroom. Nor can project management be reduced to setting up a task schedule or seeking an optimized sequence of activities. This is not to say that managers have no

theories to support their practice, but rather that the theories and know-how that stem from practice boil down to general considerations based on intuition and hands-on project management. In fact, professional project managers have produced a large body of this kind of literature, addressed mainly to practitioners. This literature underscores the fact that project management practice cannot be entirely rationalized, as its objective is not to propose appropriate approaches. In the words of Schmatlz (Schmaltz, 2002, p. ix): "*I have not written this book to tell anyone what to do. Instead, I've written it with the idea of helping you discover and use what you already know. I've chosen this objective rather than the more common one of simply telling you what to do because I don't know what you should do*." This model is supported to a certain extent by many other researchers, including Mintzberg (2004), who argues that managerial action is essentially the art of doing things. "*Management is not a science. Science is about the development of systematic knowledge through research. That is hardly the purpose of management. Management is not even an applied science, for that is still a science. […] Management is more art, based on 'insight,' 'vision,' and 'intuition." […] And most management is craft, meaning that it relies on experience – learning on the job. This means it is as much about doing in order to think as thinking in order to do*" (Mintzberg, 2004, p. 10).

We note that the discourse conveyed in this model is in line with the concept of tacit knowledge, which, as a prelogical phase of knowing, suggests that "*we can know more than we can tell*" (Polanyi, 1966, p.4). This first type may be characterized as a kind of embedded intelligence within the project management practice itself. The practice, and therefore the act of project management, is constructed out of what Detienne and Vernant (1978) call *mētis*—after the Greek goddess symbolizing "practical wisdom"—comprising a set of aptitudes, a certain flair, some wisdom, flexibility, sophistication, resourcefulness, intuition, opportunism, hard-won experience, and more. This art of doing consists of understanding, grasping, and learning the practice through hands-on experience, proficiency, and stratagems. Carried out on a day-to-day basis, as described by De Certeau (1984), this art is effectively a practice grounded in the present. The act of project management at once takes place in time and yet constantly evades time. It dissolves into itself, lost in what it does, with no mirror to reflect its image, no theory to depict it. The act of management is considered holistic, involving so much complexity by reason of its diverse factors

that it must be considered impossible to represent analytically, and therefore discursively. Thus, we are limited to talking about project management practice as if it were a form of art.

Of course, from a scientific standpoint, this manner of considering not the practice as such, but the knowledge–action dyad, would be insufficient. The problem is neither the characterization of practice as an art of doing nor the role that intuition *per se* seems to play. It is rather that this type results from an incomplete reflection on managerial action as such. In other words, there is no precise discourse to describe it in detail and account for it. This model results from the belief that a theory of practice stops at a description of practice, in general terms. This manner of conceiving the relationship between knowledge and action and between theory and practice promotes primarily concrete outcomes of project management activities (e.g., profits, new products, competitive differentiation), because, in this type of artifactual outcome, there is no production of new knowledge to build a theoretical and scientific framework for project management. The outcomes remain at the "practico-practical" threshold. These outcomes, in that they are derived from concrete management experiences, certainly enrich the tacit know-how of project management practitioners, but this know-how must inevitably be reinvented for each new project situation. Finally, we note that in this first type, there is no attempt to accumulate and establish a knowledge corpus, nor to systematize and diffuse it, in short, no attempt to produce a rigorous scientific discourse concerning a particular community gathered around a common interest in project management phenomena. In this sense, although we recognize the utility, necessity, fecundity, and hence the relevance of this type of theory–practice relationship, it nevertheless has no scientific value for project management. Of course, this is not the practitioners' objective; the actors involved in project situations do not aim to produce this kind of knowledge. They are essentially interested in a vital characteristic of the project: action. Nevertheless, insofar as some theories operate in the act of project management, then it would be beneficial if the practical reasoning, the ways of thinking and acting that animate this act, could contribute to improve our knowledge of project management practice. It is precisely through these acts, and the theories that are associated with them, that the practice exists, and hence it is by studying them that we can hope to construct, without sacrificing too much complexity, a pragmatist theory of project management practice.

9.4.2 Second Type: Practice as an Applied Science

The model of practice as an applied science arises directly from the shortcomings of the first type as a systematized production of discourse regarding project management practice. We can trace the origins of this second type as far back as the 1930s, a time when know-how was beginning to be accumulated and organizations were formalizing their "in-house" methods. We can cite, for example, the Gantt bar chart developed at the Frankford Arsenal in 1917 and the creation of product management by Proctor and Gamble in the mid-to late 1920s (Morris, 1994). Thus, this know-how was originally possessed by isolated organizations; knowledge was neither standardized nor diffused. It was only toward the late 1950s that developments in the "*formalization of the arts and mechanics of managing projects*" (Morris, 1994, p. 19) began to occur, mainly through the creation of management systems, the most well known of which are the Program Evaluation Review Technique (PERT) and Critical Path Methods (CPT). However, as Garel (2003b) writes, project management really reached its stride in the 1960s, as it moved away from the singularity of the individual experiences of different organizations and entered the era of standardized rationalization. In effect, with the growing complexity and number of far-reaching military projects and infrastructures, the pressure was felt to specify methods and develop more effective techniques to minimize disastrous budgets and timelines, and hence increase actor control over project conduct. The specific objective was to gather all the knowledge that actors could apply to the project. In this respect, the seminal article by Gaddis (1959), published by the *Harvard Business Review*, broke new ground by introducing a number of key ideas that would provide the foundations for the conceptual framework of project management (Cleland & Ireland, 2002). This was the fertile ground in which what was later known as "mainstream project management" first took hold. Cicmil and Hodgson (2006a, p.2) state that this mainstream project management "*can be summarised as the **application** of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.*"[1] Thus, "*mainstream research into projects and project management remains heavily reliant on the functionalist, instrumental view of projects and organisations, where the function of project management is taken to be the accomplishment of some finite piece of work in a specified period*

[1] Emphasis added.

of time, within a certain budget, and to an agreed specification" (Cicmil & Hodgson, 2006a, p.2). This definition is consistent with that proposed by the PMI, according to which "project management" consists of "*the **application** of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements*"[1] (Project Management Institute, 2008, p. 6). Essentially based on a set of quantitative methods derived from operations research, this first wave of rationalization paved the way for the creation and development of sophisticated expert systems dedicated to project planning, scheduling, and risk analysis and control.

It is widely acknowledged that, in a bid to acquire influence, epistemological respectability, and scientific legitimacy, management sciences co-opted the traditions and material of the dominant academicism (Crainer & Dearlove, 1999; Ghoshal, 2005). This academicism was quite simply a modern, updated incarnation of the "Newtonian style" (Cohen, 1994), a mechanist projection and instrumental praxeology that dominated the development of organizational theories and managerial practice (Tsoukas & Cummings, 1997; Morgan, 2006; Ackoff, 1979; Weick, 1979). In other words, the first efforts by project management to rationalize its know-how borrowed from the broader organizational research field and adopted a stance that largely exceeded the specific framework of the domain. In fact, as noted by Gusdorf (1969), epistemological schemas that manage to instill themselves in a particular field usually spread to other disciplines. In this light, the second type continues an epistemological legacy that essentially conceives action as the manipulation of animate and inanimate resources to achieve certain ends (Tsoukas & Cummings, 1997). Along with Newtonian and Galilean references (Cohen, 1994; Tsoukas, 1994) and functionalist and positivist paradigms (Alvesson & Willmott, 1996), it is worth noting that the origins of the second type are rooted in the dominant contemporary epistemology whereby the basic sciences are distinguished from the applied sciences. At the heart of this distinction, which is based on positivist philosophy,[2] we find that the link uniting the world of theory and the world of practice is conceived as a direct transfer of basic to applied science. From this perspective, the applied sciences are essentially derivatives of the basic sciences. This is the same kind of affiliation that Schön (1986) denounced in professional practice, which is then "*conceived as*

[1] Emphasis added.
[2] For more on this, see Habermas (1971).

essentially technical. Its rigor depends on the use of describable, testable, replicable techniques derived from scientific research, based on knowledge that is objective, consensual, cumulative, and convergent" (Schön, 1986, p.61). Thus, the applied sciences clothed themselves in the methodological purity and instrumental rigor of the basic sciences in an attempt to win legitimacy and scientific respectability, and it is this epistemological schema that organization theories, and hence the project management field, adopted.

From a practice standpoint, this conceptualization of the theory–practice relationship has two major shortcomings. First, by adopting this model, one must necessarily identify the basic sciences that can be applied to project management practice. Mintzberg (2004, p. 10) expresses this succinctly as follows: "*Management certainly applies science: managers have to use all the knowledge they can get, from the science and elsewhere*." Nevertheless, we stress that it is impossible to choose between the scientific disciplines to be retained as "applicable" basic sciences. In fact, in any attempt to grasp the complexity of project situations, it appears that there is no end to the number of sciences that could prove useful. Projects are central to organizational activities, and to human activities. They enable people to build and develop an artificial world that they can then inhabit. Projects are deployed in a complex space–time in which the biological, praxeological, phenomenological, and ethnological poles exist at the same time (Boutinet, 2005). That is, the act of project management takes place in an unstable space that oscillates between multiple dimensions: physical, economic, and social, as well as psychological, ethic, and political. The very instability of the project makes it impossible to choose among the basic sciences that are presumably applicable to project management.

This leads to the second major problem. As suggested above, the second model is based on the erroneous transfer of the epistemological model of the applied sciences in order to lay the foundations for an epistemology of project management practice. The second shortcoming therefore consists of the use of deductive logic as a paradigm to account for the practical application of a universal theoretical proposal to a project situated within a particular socio-historical context. When it comes to the practice and act of project management, this implies replacing the rationale of project actors with the rationale of mathematicians and formal scientists. Thus, as Schön (1986, p.65) points out, "*A professional who really tried to confine his*

practice to the rigorous application of research-based technique would find not only that he could not work on the most important problems but that he could not practice in the real world at all." In short, in day-to-day practice, project actors do not act according to a hypothetico-deductive rational, and the act of project management does not consist of a deduction logically derived from a set of premises. In fact, the logic demonstrated by actors who carry out projects extends far beyond formal problem frameworks. As Perelman and Olbrechts-Tyteca (2000) suggest in their book *A Treatise on Argumentation*, as soon as it becomes a question of examining and interpreting a real-life context, human reasoning cannot be reduced to a formal applied logic, because argumentative—not demonstrative—means of proof are called for. These means of proof imply neither more nor less that the transfer of theory to practice—i.e., the transfer of a generalized, universal proposition to a unique project situation—requires actors to interpret and contextualize information, to understand, assess, invent, make decisions, and act, all the while being mindful of historical and human factors. In sum, the act of project management is not automatic, logical, formal, or inspired by a logical ideal whereby what one says corresponds exactly to what is, and where experience is built according to a Cartesian ideal, according to clear, precise, and distinct ideas.

9.4.3 Third Type: Theory as an Interpretive Framework

The third type stems from dissatisfaction with the inability of the second type to deliver promised results through effective project conduct: "*Despite its long development, the concepts and techniques of project management now available to the general practitioner, however advanced and specific they may be, are often inadequate to the overall task of managing projects successfully*" (Morris, 1994, p.2). Morris then contends that the project management discipline is erroneously positioned. "*Surely it should really be the 'management of projects' rather than 'project management': i.e. the management of the process of establishing the project's objectives and its definition; of assessing it so that it is set up with the maximum chance of being successful technically, commercially, socially, etc. for all the parties ('stakeholders') it affects; and of accomplishing it efficiently and effectively*" (Morris, 1994, p.viii). Thus, the third type builds on the writings that enriched the mechanist vision of the project by addressing project management from new perspectives, considering not only financial and economic aspects of projects, but also

political, strategic, social, environmental, technological, and communicational aspects. In order to tackle these new issues, several research directions have emerged. Studies on "projectification" (Midler, 1995; Lundin & Söderlhom, 1995) represent one such direction. They highlight the expanded role of the project in increasingly competitive organizational contexts, positioning it as the key element in the literature on temporary organizations and confirming the critical importance of its temporal specificity. Because the project changes the relationships of organizational actors to time, it becomes relevant to consider how this work mode influences these actors (Lundin & Söderholm, 1995; Kreiner, 1992; Bryman et al., 1987). Hence, a research wave swept the actors to the forefront, as researchers became interested in, among other things, the strategies deployed by the actors involved in the project network (Akrich et al. 2002; Sahlin-Andersson, 1992), actor commitment (Ross & Staw, 1993), leaders' roles in upstream phases (Parkin, 1996; Blackburn, 2002), and political and power relations (Parkin, 1996; Hellgren & Stjernberg, 1995; Sahlin-Andersson, 1992; Akrich et al., 2002). Our objective here is not to conduct an exhaustive survey of these studies and the research directions they opened up, but to point out that, by attributing project activities with such aspects as social phenomena, and by supporting these phenomena with field observations rather than mathematical models, these studies helped introduce the anthropological and social sciences into the field, which in turn enabled new avenues of investigation in project management (related to such factors as contingency, transaction cost, actor behaviors, marketing, and decision making[1]).

Although many studies (e.g., Kreiner, 1992; Packendorff, 1995; Ludin & Midler, 1998) emphasize the weak points of the dominant epistemology underlying previous project management research, the epistemological objective of these new theoretical constructs regarding project management (and hence a practice!) has not, to our knowledge, been precisely set forth. Indeed, the objective is to provide, as the name of this third type suggests, an interpretive framework with which the practitioner could eventually consider a situation and take action. Unlike the second type, proponents of the third type do not suggest that practitioners should apply a theory, but instead that they should use the theory as a lunette to enrich their understanding of the project from different angles, each one proposed by a different theory. For

[1] See, e.g., the study by Söderlund (2002).

instance, projects may be viewed from the angle of project-generated anxiety, power relations between actors, actors' shared stories, leadership, communications, and upstream strategies. In other words, whereas the second type proposes the application of a model or tool through a prescriptive theory–practice relationship, the third type suggests drawing on various descriptive theories of project management through an interpretive theory–practice relationship. In practice, the interpretive framework provided by these theories should assist practitioners to make better decisions or, at the very least, to act while taking into account a broader range of dimensions. The idea is to get a reading on project-related situations while being mindful of their complexity, and to equip practitioners with disciplinary lenses taken from, for example, sociology—something that prescriptive and operationalist models are not equipped to do. Over time, this interpretive framework has clearly expanded to envelop a multitude of disciplines, and descriptive project management models have proliferated (Lalonde et al., 2009). Ultimately, the epistemological postulate behind this new generation of models is to use theories produced by project management researchers to construct a framework with which practitioners could interpret project contexts.

This leads us straight to the shortcomings of the third type, which, like those of the previous types, are inherent in the postulated relationship between theory and practice. Similar to the second type, the first difficulty is the multiplicity of potential theoretical models that can be employed to interpret project management situations. Project conduct is so complex that no single model can be eliminated out of hand. There are almost an unlimited number of interpretations of what goes on as a project unfolds. The issue here is: how far should we go in proliferating theoretical models of project management phenomena? To put it another way, as project management is now being investigated through the lenses of new theoretical perspectives, and as new project management models that can potentially serve as a general interpretive framework are being developed, it would appear almost impossible to delineate the content of this framework. We can rapidly and readily see how this epistemological issue expands—and the pedagogical repercussions, because we must clearly determine the corpus of the framework that will be taught to students. The project management field has generated new descriptive models for over 15 years now. However, although they have enabled a critique, often sharp, of the

second type, these new descriptive models do not seem to have conducted any kind of epistemological inquiry into their links with project management practice.

Evidently, it is not a question of disputing the scientific contributions of these theoretical models, which have certainly enriched the original scientific disciplines from which they sprang (e.g., sociology, psychology). Nevertheless, how these contributions improve practice is not always clear. This brings us to a second major problem, namely the relevance of these constructs for practitioners. To what extent do practitioners incorporate these theoretical models of project management into their practice, and how can we account for this? Let us recall that, in project management research, the use of a theoretical framework related to the anthropological and social sciences, albeit long overdue, is meaningful only insofar as practitioners can grasp its relevance, not only for their scientific enlightenment and general culture, but also, and perhaps above all, for their day-to-day practice of project management. Thus, project management research should not consist of merely creating new frameworks and proffering new theoretical models of project management. It should also target the ways in which this new knowledge can clarify and enrich the professional practice of actors involved in project conduct. This implies that these theoretical frameworks should demonstrate their potential to inform theoretical discourses that do not boil down to a psychology, an anthropology, or a sociology of project management. Given that project management is also a practice, researchers should avoid simply producing learned discourses that are no more than scientific exercises that place project management into perspective and contextualize it. So we must certainly encourage "*inspiration from a variety of theories and ideas, as a counterforce to technicist and instrumental forms of rationality in project environments*" (Cicmil & Hodgson, 2006a). Yet we must also try to do better than apply this counterforce, which risks deteriorating into a pernicious effect, plunging the project management field into a confrontational back-and-forth between positivist and postmodernist approaches that, according to Jelinek et al. (2008), has dominated the development of organization theories for the previous 20 years. As we believe that the second and third types have effectively enriched project management, and that these different approaches have also contributed to the development of a richer research domain, we feel that subsequent developments will gain by dropping the current confrontational stance (positivist vs. postmodern epistemology, quantitative vs. qualitativist

methodologies), and above all by engaging in a more complex dialectic between the second and third types, one that is more in tune with the reality of project management practice.

Finally, we note a further major difficulty in terms of the unit of analysis found in models of the third type. Although it is necessary to focus on theorizing social relations between actors and to examine how these relations are constructed in project contexts, they appear insufficient to construct a theory of project management practice. Social processes are just one visible aspect of a complex project process, and restricting the investigation to such visible aspects still nurtures an artistic and intuitive conception of the act of project management, as in the first type. This conception of the act of project management, which omits the reflective and justification dimensions, neglects the theoretical effort that is critical in the consideration of human action as it exists *hic* and *nunc*, and therefore cannot capture the complexity of project conduct. This last difficulty brings us to the fourth and final type of theory–practice relationship.

9.4.4 Fourth Type: Reflective Practice and Situated Theorization

The fourth and final type in the project management field arrived only recently, a few researchers having led the way (e.g., Bredillet, 2008; Cicmil, 2006; Cicmil & Hodgson, 2006a; Cicmil & Hodgson, 2006b; Cicmil et al. 2006). This type is readily linked to the pioneering work of the philosopher Schön (1983), who proposed a new epistemology of professional practice that he called "reflection-in-action." The fourth type primarily challenges the criteria of both relevance and rigor in project management research. By rigor we mean the scientific and academic rigor that governs systematic, objective inquiry. As noted above, the conception of the practice as an applied science propelled the movement toward the rigor that the third type also sought, albeit differently. The second type shifted toward rigor in order to improve on the heuristic approach to project management practice. This turned project management into a rigorous exercise based on well defined instrumental problems and choices. Similarly, in the second and third types, the act of project management takes place in light of theories and methods derived from scientific research. Although the third type posits a more complex relationship between theory and practice, it does not seem to adequately address the problems inherent in this relationship, and it therefore

fails to completely investigate the theory–practice link. We may summarize this questioning as "how and in what ways do rigorous theories elucidate and nourish project management practice?"

Thus, the fourth type attempts to span both worlds. It questions both scientific research that is out-of-touch with practice and practice that has no theoretical basis (Hoffman, 2004). Like the organizational field, which has been addressed by many authors (e.g., Clinebell & Clinebell, 2008; Raelin, 2007; Tushman & al., 2007; Samuelson, 2006; Mintzberg, 2004, Pfeffer & Fong, 2002), the project management field should be able to embrace both rigorous scientific and practice-relevant research. In effect, managerial practice is not satisfied with what the other sciences find sufficient. "*While evaluation of rigor is straightforward in traditional academic domains [...], the evaluation of professional school research is more complicated in that this assessment must attend to both academic rigor and practical relevance. Unlike traditional academic departments (e.g., economics, sociology, psychology) where the faculty may pursue research without considerations of use, business school faculties, because of their role in a professional school, need to meet the joint requirements of rigor and relevance*" (Tushman et al. 2007, p.348). The objective is clearly to see how the research stands up against relevance criteria in order to avoid the mistake of setting up a closed community that is out-of-touch with reality and that produces irrelevant knowledge (Bennis & O'Toole, 2005; Mintzberg, 2004; Hambrick, 1994). As Clinebell and Clinebell (2008, p.101) point out, "*We need to recognize that business is a unique discipline that bridges both the traditional academic sciences, such as economics and psychology, and the professional schools, such as law and medicine*." Therefore, the fourth type primarily states that the boundaries between theory and practice have been kept too fuzzy, and that these boundaries constitute a real loss. They not only mar the quality of university research and teaching, but they also prevent practitioners from fully benefiting from management school research (Starkey & Madan, 2001).

The fourth type emerges from the rigor–relevance dispute in management research and attempts to respond to the shortcomings of the three previous types. We have seen how they are inadequate to deal with the theory–practice dyad. In other words, none of them seems to have the epistemological weight to handle the complexity of the theory–practice relationship in project management practice. The fourth type addresses this by building a dialectic between the poles of

theory and practice, which could be represented by the terms *reflective practice* and *situated theorization*. This implies that the theorization effort literally ensues from reflective practice, or put another way, that reflective practice becomes the main empirical ground on which to sketch theories of project management practice. This dialectic highlights the importance of a mind that can creatively and rigorously inquire into and experiment with the diverse range of potential responses to a "situated" problem. It proposes that accurate thought requires situated thinking, because reality does not consist of ready-made things, but things that are continuously being made (James, 1909). From this perspective, the fourth type underscores the potential, as well as the importance, of constructing "pragmatist theories of project management," or theories in which practice literally acts as an instrument of thought.[1] Epistemologically, this approach stands apart. Compared to the first type, with its tacit knowledge, the fourth type adds a reflective stance that goes beyond the conception of practice as a heuristic and complements the domain of knowing-in-action. Like the third type, this approach enlarges the perspective (i.e., the boundaries of the project considered as a system) that confine the project, its processes, and the actors within the practice considered as an applied science. However, as we saw in the third type, it must not be forgotten that project management is also a practice, and not merely a descriptive scientific discipline. In this sense, although the sociological standpoint, for example, can shed light on the project from a new angle, the standpoint remains nonetheless basically sociological. More precisely, it fosters more the construction of a "sociological theory of project management" than a veritable theory of project management practice that accounts for the sociological dimension. This "sociological" contribution to project management theory partakes only weakly in the development of the theoretical corpus on project management conceived as a practice. From a critical standpoint, we could say that it establishes only a "weak theory of practice." Conversely, we propose that it is possible to construct a "strong theory" of project management practice, a theory that would consider project management not only in terms of other disciplinary standpoints, but also from a standpoint from within the discipline itself, using its own language and terms, and according to its own intellectual culture. In other words, it would consider the project management discipline at the same level as the other sciences, but with its own characteristics.

---

[1] The expression "instrument of thought" is borrowed from Peirce's views on pragmatism. For more on this, see Peirce's well-known article "The fixation of belief" (1877).

The pragmatic stance of this proposition enables a deeper understanding of what the project management standpoint can or could be. That is, what could make it a unique way to observe and delineate the phenomena investigated, as distinguished from other scientific disciplines. As we have seen, for the purposes of project management, research cannot be limited to a rigorous scientific exercise. It would seem useless to produce knowledge just for the sake of producing knowledge. Knowledge should be used to improve the act of project management (the managerial practice), and insofar as projects are meant to benefit a customer or community, we can say that the act of project management serves the people who ultimately benefit from the project. This means it should aim to improve the welfare of workers, employees, organizational actors, customers, project managers, CEOs, and broadly speaking, social communities. All projects, in one way or another, affect the inhabitants of a world in which organizations of all kinds play a fundamental role, impacting the development and even the habitability of that world. This sentiment is echoed by Morris (1994, p. 283), who notes in the conclusion of his book that, "*Project participants must and will become better educated environmentally so they can better understand the impact of their actions, not just scientifically and morally, but legally and commercially*." Due to its need to double its research objectives, its involvement in the "real world," a swampy lowlands made of messy and confusing problems, a terrain filled with "hairy" objects—the metaphors are Schön's (1983) and Latour's (1995)—project management consistently stands apart from the other sciences. The standpoints of the other sciences—whether descriptive, analytical, critical, explicative, or hermeneutic—never establish a diagnostic or pass judgment. We could say that, from the standpoint of practice, or project actuality (Cicmil et al., 2006), the project is no longer merely something to identify as such, nor even to analyze and describe, understand and interpret. The project is also something to undertake and initiate, conduct and achieve. According to the fourth type, the world is not a *fait accompli*. A pragmatist theory of project management is not concerned with a world of objects, but rather a world "of-and-as" project. This world-as-project is based on the "act of project management," and it is this act that we have to theorize, describe, and understand. As such, the fourth type implies a different knowledge object that enriches and specifies the corpus of objects to be investigated in the project management field. It also complexifies our grasp of the act and gives rise to an entirely new type of theory that does not determine practice, but nourishes it. A pragmatist theory does

not imply that scientific models should be imposed to resolve project conduct problems. Instead, it aims for a heightened rationality in proposing solutions to practical problems. In Dewey's terms, this means "making praxis intelligent" (Joas, 1993).

In this respect, as we as well as Tsoukas and Cummings (1997) have explicitly suggested, a theoretical framework of practical philosophy is mandatory. We may envisage a completely new semantics of managerial action in project management based on this theoretical framework, semantics that will allow new concepts to emerge, such as judgment, reflexivity, practical wisdom, and practical reasoning. The function of this innovative conceptual network would be to open to observation, description, and interpretation an investigative field in which managerial activity is no longer restricted to a simple empirical description, as in observational studies by Mintzberg (1980). This conceptual network would question how managers think, their reasons for acting, their motivations, their values, and their choices, and would examine how, in the many ways that they are intentionally directed toward project situations, actors actually "project" these situations. It would be oriented toward the intentions underlying the act, and it would question the "meaningfulness" of this act. It would therefore reintroduce elements that have had to be taken out. In fact, "*since morality, or ethics, is inseparable from human intentions, a precondition for turning business studies into a science has been the denial of any moral or ethical considerations in our theories, and hence in our prescriptions for management practice*" (Ghoshal, 2005, p.77).

In *Nicomachean Ethics*, Aristotle distinguishes between action and the activity of production, *praxis* from *poeisis.* This distinction is rethought and sharpened by Arendt (1998) in her terminology of acting and making. Whereas the activity of production (*poiesis/making*) has a purpose related to an external end (the project as such considered as an object, or a thing to be produced), action (*praxis/acting*) is an activity that is an end in itself, namely, to act well, concerned not with the relations between things, but with relations among humankind. As such, *praxis* has to do with reflexivity, with the ability to engage in a sometimes conflicting relationship with oneself during action. The project actor therefore aims at perfection through *praxis*. In this way, the Aristotelian *praxis* may be viewed as an activity that forms judgment, transforms the actor's character, and allows the actor to reconsider and engage ends for the greater benefit of humankind (*ethos*). This takes place not only in relation to intellectual and

mental capacities (*logos*), but also through the emotional capacities that enable one to understand the relevant moral aspects that the intellect alone will never grasp (*pathos*). This conceptual framework, and more particularly the *poiesis–praxis* polarity that it describes, has a strong heuristic value. It can be used to guide an inquiry into the practice and act of project management, addressing not only the making or *poietical* dimension, but also the acting or *praxical* dimension, which is at once anthropological, social, and able to provide a place where people (here, project actors) can do the reflective work that is indispensible for improving the practice. Here, each and every act of project management represents a singular moment of *praxis*, in a form that is new, contemporary, and suitable for project environments.

These acts, which are inherent to project conduct, can be considered as practical reasonings, methods, procedures, decisions, judgments, justifications, and choices, which are at the same time motivated, directed, intentional, and rational. They are apt to be reported and discussed in turned by the actors who have proposed, handled, considered, assessed, and justified them. Moreover, they are apt to be described, analyzed, and interpreted using the appropriate scientific research methods and made the subject of new empirical studies. It is these acts that interest the pragmatist theorists of project management.

Therefore, these theories will:

- be based on project management practice
- lean toward the theories-in-use by which actors take action in project conduct
- be constructed through the project and through action, and as such, will be immersed in project practices.

In other words, these theories will not be limited to a form of discourse. Practitioner–researchers and researcher–practitioners[1] will bring these theories with them into their practice to test them out.

[1] As Schön argues, "When someone reflects-in-action, he become a researcher in the practice context" (Schön, 1983, p.68).

9.5 Method Elements for Project Management Research

The typological model proposed here illustrates four different types of theory–practice relationships. The first type is relevant in that it is rooted in the practice of project management. However, we noted the lack of systematized knowledge acquisition or contribution to the body of knowledge on project management. In short, it lacks scientific rigor. The second and third types involve scientific rigor, but unfortunately, they are out of touch with what actually goes on in projects, or project actuality. Briefly, they sometimes seem too disconnected with the practice of project management. The continuum from rigor to relevance therefore becomes central to the epistemological stance of the fourth type. This epistemological stance necessarily has implications for the methodological domain. Having clarified the epistemological realm, we may now identify the most suitable research methods to respond to the particularities of this specific epistemological problematic.

One of the epistemological particularities in our concept of the pragmatist theory of project management calls for the adoption of a standpoint that, being within project management itself, differentiates itself from the other sciences. The standpoint of project management gives rise to research questions and objects of investigation that characterize the project management field. In this sense, we have noted that research questions should have not only scientific bearing; they should also have practical, social, anthropological, and reflective bearing. That is, these questions no longer concern the world as objects of the descriptive sciences, but the world as a project or of-and-as a project, which characterizes the practice. Somewhat in line with the arguments put forward by mainstream project management critics (e.g., Bredillet, 2008; Pollack, 2007; Smyth & Morris, 2007; Cicmil, 2006; Cicmil & Hodgson, 2006a; Cicmil & Hodgson, 2006b; Cicmil et al. 2006; Thomas, 2006; Williams, 2005), the methodological aspect of the fourth type underscores the fact that the researcher's engagement in project situations is not to verify, test, or debunk a priori hypotheses. Instead, it is to construct, using induction and interpretation, theoretical models that must be continuously and reflectively tested throughout the field work. What gives strength to this theoretical construction is not the quantity of facts obtained. Rather, somewhat like Merleau-Ponty's (1975) interpretation of Husserlian phenomenology, it is the intrinsic clarity of

the theoretical conceptualization that gives it strength, allowing the researcher to shape concepts and elucidate the investigated phenomena.

Generally, the methodological approach fosters qualitative and interpretive methods, such as those described and deftly justified by, e.g., Denzin and Lincoln (2005). This approach is grounded and situated (e.g., grounded theorization) in methodological considerations that ensure methodological rigor and scientific credibility. On the other hand, it fosters research designs that are embedded in an active perspective. This allows researches not to separate the action from the interpretive and reflective work, which creates both practical and pedagogical repercussions. Some of the approaches mentioned by Rynes et al. (2001), the *action science* of Argyris et al. (1985), the *intervention research* of Hatchuel (1994), *action–research* in its many variants (Reason & Bradbury, 2001), or any other research approach in which the researcher's space–time overlaps that of the practice (Calori, 2002), all place the emphasis on an active protocol, i.e., putting research into motion.

Thus, the methodological realm calls for fieldwork approaches that are at once grounded, situated, and active, as suggested by the methodological principles of pragmatic epistemology (Calori, 2002), or those of "project-grounded research" (Findeli & Coste, 2007; Findeli, 2005). According to Findeli and Coste (2007, p.153) "project-grounded research" is a transposition to project disciplines of the principles of research–action, grounded theorization, ethnomethodology, and phenomenology. To sum up this general methodological framework, it involves a research method that 1) is grounded in the project, 2) is empirical, 3) advocates reflective work through action and interpretive work outside action, and 4) ideally, should be able to produce results in terms of the triple realms of theory, practice, and teaching (Findeli & Coste, 2007). A pragmatist theory of project management in this sense is based on empirical research conducted in situation. This research is grounded in the project context, which is quite simply the point of emergence of theoretical scientific construction as well as practical knowledge. Similarly, as Girin essentially contends (1990), given the concept of the "research project protocol," research that is grounded in the organizational reality must also be considered as a particular project situation, because it has all the essential features: (1) actors (project management researchers and project actors), (2) who must produce, within fixed timelines, (3)

results (reports, theses, articles) (4) that will be judged (Girin, 1990). In this sense, any grounded and situated approach could be considered minimally active, enabling researchers, as Findeli and Coste (2007) suggest, to adopt a less active stance in the observation field than that used in action-research, for example.

In sum, this rough outline of pragmatist theories of project management invites researchers to employ a certain methodological opportunism, combining qualitative research with methodological designs that are active, participatory, and grounded. Such an approach would enable researchers to undertake a rigorous consideration of project management *praxis* and motivate efforts to "pragmatize" knowledge (Findeli et al., 2008) in order to generate university research that is relevant, useful, and fruitful. These theories could produce knowledge through management, for managers, and based essentially on the act of project management. That is, they would be based on managerial activities, carried out by people who participate, in one way or another, in the life, development, and deployment of projects conducted within society, regardless of size or purpose. Finally, we find in this eclectic methodological stance (inductive, active, engaged, grounded, situated, and reflective) Mintzberg's imperative for a management education that is grounded in its very practice. "*We need balanced, dedicated people who practice a style of managing that can be called 'engaging.' [...] The development of such managers will require another approach to management education, likewise engaging, that encourages practicing managers to learn from their own experience. In other words, we need to build the craft and the art of managing into management education and thereby bring these back into the practice of managing.*" (Mintzberg, 2004, p.1).

9.6 Conclusion

Given the extensive literature on project failures, we first resituate the emergence of the epistemological issue in the project management field. We then distinguish four major types of theory–practice relationships and use them to build a typological model of "theories of project management practice." Through an investigation of each of the four types, we explore the nature of the logical link that relates, or should relate, theory and practice, and we differentiate the particular stance of the fourth type. Adopting a somewhat paradigmatic approach, and in

opposition to the weak practice theories of the first three types, we propose that a strong theory of project management can be constructed. This pragmatist epistemological stance challenges the dualism at the heart of the relationship between theory and practice. That is, the reflective theory-building activity consists in creating instruments of thought to guide action, not in merely fashioning an image of the world. We describe some distinctive elements of this stance, and draw on practical philosophy as a general theoretical framework to delineate the contours of the objects investigated from this particular stance. Finally, we indicate the methodological aspects required to build this strong theoretical corpus. These aspects underscore the need for empirical research grounded in the project actuality. Our typology summarizes the project management field in an original way. All things considered, this article opens the way to a research avenue that could supersede the dominant theoretical models (the second and third types) that have congealed our understanding of project management practice. Similarly, it presents a new conception of the act of project management and project conduct. We shed light on the urgent need to renew the research and sow the seeds of a better practice, a practice that is not only more effective, but also more fair-minded, more useful, and (why not?) more beautiful.

9.7 References

Ackoff, R. (1979). The future of operational research is past. *Journal of the Operational Research Society*, 30(2), 93–104.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2002). The key to success in innovation. *International Journal of Innovation Management*, 6(2), 187–206.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Arditi, D., Akan, G. T., & Gurdamar, S. (1985). Cost overruns in public projects. *International Journal of Project Management*, 3(4), 218–224.

Arendt, H. (1998). *The human condition* (2nd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Argyris, C., Putnam, R., & McLain, S.D. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Badawy, M. K. (1988). Practical issues in project management: Research and action strategies for management. *Proceedings of the IEEE Engineering Management Conference. Engineering Leadership in the 90's* (pp. 11–18).

Bennis, W., & O'Tool, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, May, 96–104.

Blackburn, S. (2002). The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management*, 20(3), 199–204.

Boutinet, J.-P. (2005). *L'anthropologie du projet*. Paris: PUF.

Bredillet, C. N. (2008). Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP): a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 238-250.

Bredillet, C. N. (2007). From the editor. The link research—practice: A matter of "ingenium" (part 3). *Project Management Journal*, 38(1), 3–4.

Bredillet, C. N. (2006a). From the editor. The link research—practice: A matter of "ingenium" (part 1). *Project Management Journal*, 37(4), 3–4.

Bredillet, C. N. (2006b). From the editor. Making the case... How to improve and develop project management professionals' competence for the world of practice: Case studies vs. cookbooks. *Project Management Journal*, 37(2), 3–4.

Bredillet, C. N. (2004). *Beyond the positivist mirror: Towards a project management 'gnosis.'* Paper presented at the IRNOP in Turku, Finland, August 25–27, 2004.

Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., Ford, J., & Keil, T. (1987). The concept of the temporary system: The case of the construction project. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 253–283.

Calori, R. (2002). Essai: Real time/real space research: Connecting action and reflection in organization studies. *Organization Studies*, 23(6), 877–883.

Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37(2), 27–37.

Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006a). Making projects critical: An introduction. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making projects critical* (pp. 1–25). New York: Palgrave Macmillan.

Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006b). New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111–122.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.

Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). *Project management: Strategies design and implementation*. New York: McGraw Hill.

Clinebell, S. K., & Clinebell, J. M. (2008). The tension in business education between academic rigor and real-world relevance: The role of executive professors. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 99–107.

Cohen, B. I. (1994). Newton and the social sciences, with special reference to economics, or the case of the missing paradigm. In P. Mirowski (Ed.), *Natural images in economic thought* (pp. 55–90). Cambridge: Cambridge University Press.

Connell, J., Edgar, G.C., Olex, B., Scholl, R., Shulman, T., & Tietjen, R. (2001). Troubling successes and good failures: Successful new product development requires five critical factors. *Engineering Management Journal*, 13(4), 35–40.

Crainer, S., & Dearlove, D. (1999). *Gravy training: Inside the business of business schools*. San

Francisco: Jossey-Bass Publishers.

de Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Detienne, M., & Vernant, J.-P. (1978). *Cunning intelligence in Greek culture and society*. New Jersey: Harvester Press.

Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. New York: Henry Holt and Company.

Dlakwa, M. M., & Culpin, M. F. (1990). Reasons for overruns in public sector construction projects in Nigeria. *International Journal of Project Management*, 8(4), 237–241.

Findeli, A., Brouillet, D., Martin, S., Moineau, C., & Tarrago, R. (2008). *Research through design and transdisciplinarity: A tentative contribution to the methodology of design research.* Paper presented at the Swiss Design Network Symposium in Berne, Switzerland, 30–31 May 2008.

Findeli, A., & Coste, A. (2007). De la recherche-création à la recherche-projet : un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale. *Lieux-communs*, 10, 139–161.

Findeli, A. (2005). Die projektgeleitete Forschung: Eine Methode der Designforschung. In M.R. Zurich (Ed.), *Erstes Design Forschungssymposium* (pp. 40–51). Zurich: Swiss Design Network.

Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review,* May–June, 89–97.

Gallivan, M. J., & Keil, M. (2003). The user-developer communication process: A critical case study. *Information Systems Journal*, 13(1), 37–68.

Garel, G. (2003a). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(December), 77–89.

Garel, G. (2003b). *Le management de projet*. Paris: La Découverte.

Gauld, R. (2007). Public sector information system project failures: Lessons from a New Zealand hospital organization. *Government Information Quarterly*, 24(1), 102–114.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In A.-C. Martinet (Ed.), *Épistémologie et sciences de gestion* (pp. 141–181). Paris: Economica.

Gusdorf, G. (1969). *La révolution galiléenne*. Paris: Payot.

Habermas, J. (1971). *Knowledge and human interests*. Boston: Beacon Press.

Hambrick, D. C. (1994). What if the academy really mattered? *Academy of Management Review*, 19(1), 11–16.

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et Histoire*, 7(December), 59–76.

Hellgren, B., & Stjernberg, T. (1995). Design and implementation in major investments: A project network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 377–394.

Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006). *Making Projects Critical*. New York: Palgrave Macmillan.

Hoffman, A. J. (2004). Reconsidering the role of the practical theorist: On (re)connecting theory to practice in organizational theory. *Strategic Organization*, 2(2), 213–222.

James, W. (1909). *A pluralistic universe; Hibbert Lectures to Manchester College on the present situation in philosophy*. New York: Longmans, Green, and Co.

James, W. (1995). *Pragmatism, a new name for some old ways of thinking; The meaning of truth: A sequel to Pragmatism*. New York: Dover Publications.

Jelinek, M., Romme, A. G. L., & Boland, R. (2008). Introduction to the special issue organization studies as a science for design: Creating collaborative artifacts and research. *Organization Studies*, 29(3), 317–329.

Joas, H. (1993). *Pragmatism and social theory*. Chicago: The University of Chicago Press.

Koskela, L., & Howell, G. (2002). The underlying theory of project management is obsolete. *Proceedings of the PMI Research Conference* (pp. 293–301). Newton Square, PA: PMI

Kreiner, K. (1992). The postmodern epoch of organization theory. *International Studies of Management & Organization*, 22(2), 37–52.

Kuhn, T. S. (1975). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Lalonde, P.-L., Findeli, A., Bourgault, M. (2009). Les théories du projet en management : un lieu pour penser l'épistémologie du design. *Management et Sciences Sociales*, 6, 87–107.

Latour, B. (1995). Note sur certains objets chevelus. *Nouvelle Revue d'Ethnopsychiatrie,* 27, 21–36.

Lhuillery, S., & Pfister, E. (2009). R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data. *Research Policy*, 38(1), 45–57.

Lundin, R. A., & Midler, C. (1998). *Projects as arenas for renewal and learning processes*.

Boston: Kluwer Academic Publishers.

Lundin, R. A., Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.

Mansfield, N. R. (1994). Causes of delay and cost overruns in Nigerian construction projects. *International Journal of Project Management,* 12(4), 254–260.

Merleau-Ponty, M. (1975). *Les sciences de l'homme et la phénoménologie*. Paris: Centre de documentation universitaire.

Midler, C. (1995). Projectification of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375.

Miller, R., & Lessard, D. R. (2001). *The strategic management of large engineering projects: Shaping institutions, risks, and governance*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Morris, P. W. G. (1994). *The management of projects*. London: Thomas Telford.

Morris, P. W. G., & Hough, G. (1987). *The anatomy of projects: A study of the reality of project management*. New York: John Wiley & Sons.

Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management,* 11(4), 319–334.

Pardo, T. A., & Scholl, H. J. (2002). Walking atop the cliffs: Avoiding failure and reducing risk in large scale e-government projects. *Proceedings of the 35th HICSS* (pp. 1656-1665).

Parkin, J. (1996). Organizational decision making and the project manager. *International Journal of Project Management,* 14(5), 257–263.

Peirce, C. S. (1877). The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly*, 12, 1-15. Retrieved from http://www.peirce.org/writings/p107.html

Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (2000). *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique* (5th ed.). Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.

Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78–95.

Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91.

Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company.

Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management,* 25(3), 266–274.

Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.

Raelin, J. A. (2007). Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 495–519.

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Ross, J., & Staw, B. (1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant. *Academy of Management Journal*, 36(4), 701–732.

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal,* 44(2), 340–355.

Sahlin-Andersson, K. (1992). The social construction of projects: A case study of organizing an extraordinary building project – the Stockholm Globe Arena. *Scandinavian Housing & Planning Research*, 9, 65–78.

Samuelson, J. (2006). The new rigor: Beyond the right answer. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 356–365.

Schmaltz, D. A. (2002). *The blind men and the elephant. Mastering project work*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Schön, D. A. (1986). Toward a new epistemology of practice: A response to the crisis of professional knowledge. In A. Thomas & E. W. Ploman (Eds.), *Learning and development: A*

global perspective (pp. 56–79). Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.

Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Smith, H., & Keil, M. (2003). The reluctance to report bad news on troubled software projects: A theoretical model. *Information Systems Journal*, 13(1), 69–95.

Smyth, H. J., & Morris, P. W. G. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International Journal of Project Management*, 25(4), 423–436.

Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *Project Management Journal,* 8(1), 20–31.

Standish Group International. (1995). The chaos report. Retrieved April 30, 2009, from http://www.standishgroup.com/

Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of management*, 12, 3–26.

Thomas, J. (2006). Problematising project management. In D. E. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making projects critical* (pp. 90–110). New York: Palgrave Macmillan.

Tsoukas, H., & Cummings, S. (1997). Marginalization and recovery: The emergence of Aristotelian themes in organization studies. *Organization Studies*, 18(4), 655–683.

Tsoukas, H. (1994). Introduction: From social engineering to reflective action in organizational behaviour. In H. Tsoukas (Ed.), *New thinking in organizational behaviour* (pp. 1–22). Oxford: Butterworth/Heinemann.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 345–362.

Varela, F. J., Thompson, E. & Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. Cambridge: MIT Press.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.

Williams, T. M. (2005). Assessing and building on project management theory in the light of badly over-run projects. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 52(4), 497–508.

ANNEXE 3. ARTICLE III : THE PROJECT MANAGEMENT SITUATION: SETS OF PRACTICES IN THE INQUIRY PROCESS

Pierre-Luc Lalonde[1]
École Polytechnique de Montréal
P.O. Box 6079, Downtown Station
Montreal, Quebec
H3C 3A7
514.755.7879
pierre-luc.lalonde@polymtl.ca

Mario Bourgault, Ph.D.
École Polytechnique de Montréal
P.O. Box 6079, Downtown Station
Montreal, Quebec
Canada
H3C 3A7
514.340.4711
mario.bourgault@polymtl.ca

Alain Findeli, Ph.D.
Université de Nîmes, Arts appliqués
Rue du Dr. Georges Salan
F-30021 Nîmes cedex 1
France
33 (0)4 66 36 45 37
alain.findeli@unimes.fr

---

[1] Cette étude a été soumise à la revue *International Journal of Project Management*.

10.1 Abstract

Adopting a grounded theoretical research strategy, we explore the inquiry process by which actors grasp project situations. The main contribution of this article is a detailed modelling of this process, considered as a veritable design process and characterized as a dialectic between descriptive and design practices. Long perceived in the classical literature as pertaining to technical aspects, project management is re-viewed in an empirical investigation that underscores the role of value judgment in project management. Adopting Chaim Perelman's rhetoric and Schön's pragmatist view of design activities as our main theoretical framework, we use the results of our data analyses to build theoretical proposals supported by empirical evidence. To gain a deeper understanding of the inquiry process in which project actors engage, we explore the various sets of practices that project actors employ to handle project situations. Practical and pedagogical consequences are identified, pointing to the importance in project management of "pragmatizing" theoretical knowledge and developing reflective practice.

Keywords: managing projects, project management practices, inquiry process, design, pragmatism, reflective practice

10.2 Inquiring Into Inquiry in Project Management Practice: Problematizing PM Research

The project management field at its current stage of development has sprung from two main research streams.

10.2.1 1st Research Stream: Prescriptive Models

The first research stream is characterized by the development of management tools, guidelines, and what could be generalized as sets of "best practices", all designed for hands-on use. This stream is usually referred to as mainstream project management (see, e.g., Hodgson and Cicmil, 2006). It follows an instrumental logic in which management tools and systems predominate. The engineering sciences greatly influenced this research stream (Morris, 1994). Although this particular vision produced a substantial corpus of prescriptive models with the capacity to support project of increasing complexity, a good number of studies have documented failures (Connell et al., 2001; Kirby, 1996; Lhuillery and Pfister, 2009; Morris, 1994; Pardo and Scholl, 2002; Standish Group International, 1995; Yeo, 2002). These failed projects are not unconnected to the emergence of the second research stream. The surfacing of these failures provided the ideal terrain from which to launch a critical movement that questioned the assumptions held by mainstream project management.

10.2.2 2nd Research Stream: Actor-Based Models

Overall, the second stream proposes that an instrumental vision of the practice is insufficient to account for the complexity and diversity of projects (see, e.g., Bredillet, 2004; Cicmil and Hodgson, 2006a, 2006b; Koskela and Howell, 2002; Williams, 2005). Its emergence may be considered a transition from "project management" to "the management of projects", reflecting the distinction between project management type 1 and type 2 proposed by Lalonde et al. (2009). This transition shed light on research perspectives that focused on other aspects of project

management, such as policies, strategies, communications, the social dimension and behaviours. This stream therefore enabled a more complex approach than the instrumental and prescriptive lenses characteristic of mainstream project management (Hodgson and Cicmil, 2006). Consequently, researchers departed from the traditional engineering and operational research frameworks and turned toward other theoretical approaches. Thus, researchers borrowed from the interpretative frameworks used in the social sciences and humanities, notably psychology and sociology (e.g., Akrich et al., 2002; Bryman et al., 1987; Kreiner, 1992; Parkin, 1996). They used these to describe the particular management situations found in projects and their influence on the actors who conducted these projects. The aim was not to optimize project processes, but rather to study project actors, their behaviours and interactions (Bansard et al., 1993; Hellgren and Stjernberg, 1995; Kreiner, 1992; Parkin, 1996; Sahlin-Andersson, 1992). In other words, the interest shifted from project processes to project actors.

10.2.3 A 3rd Research Stream: Practice-Based and Reflective Models

Whereas the "actor's turn" (Lalonde et al., 2009) allowed a critical perspective on the tools developed in the first stream and enabled a more complex approach to the study of project management via the social sciences, it would now appear relevant to address what has been termed in the larger social sciences field the "practice turn" (Orlikowski, 2000) or the "reflective turn" (Schön, 1983; Schön, 1986; Schön, 1990). The reflective turn has led researchers to adopt, broadly speaking, a more phenomenological and pragmatic stance toward recurrent and situated practices. Thus, on the heels of the "actor's turn" in project management, recent works have noted the absence of studies exploring the actual practice of project management (Cicmil, 2006; Cicmil et al., 2006; Sergi, 2009a; Sergi, 2009b). Insofar as it is recognized that projects can be considered as "complex social settings" (Cicmil et al., 2006), and consequently, that project management is a kind of social process that is influenced by its history, setting and values, a third research stream emerges, one that seeks to explore the concrete practice of project management, which we refer to as "sets of practices", to borrow Foucault's expression. The idea is not to study how the actors represent the ways in which they ply their trade, but instead to study *what* the actors do and *how* they do it. This would involve examining the kinds of rationality that inform

their actions. The question before us now is, *how can we study the practice, the hic et nunc, of project management?* The following theoretical framework aims to answer this question.

10.3 Some Ethical, Pragmatist and Rhetorical Lenses for the Study of PM Practice

10.3.1 Examining the Project Situation

We may envisage several ways to address this question. One that was recently proposed resulted from the emergence of the concept of "project actuality" (Cicmil et al., 2006). In this view, project management practice is examined from a *praxis* perspective. Drawn largely from practical philosophy and Aristotelian ethics, this theoretical framework, whose restoration in management research has been proposed among others by Tsoukas and Cummings (1997) and Tsoukas (1994), operates in an investigative space where the concepts of judgment, intention, motivation, purpose, value, reason for acting, reflexivity, preference, choice, agent and responsibility can be questioned. Here, project management is perceived as a practice that is realized through action. It is not a matter of simply describing the activities that project actors perform, somewhat like Mintzberg (1980) does. Instead, the task consists in grasping what these activities mean, and further, to investigate the ways in which actors engage in various project situations.

By situation, we mean the definition offered by Dewey (1938), that a situation "*is **not** a single object or event or set of objects and events. For we never experience nor form judgments about objects and events in isolation, but only in connection with a contextual whole. This latter is what is called a "situation"* (Dewey, 1938, p.66)[1].

[1] Emphasis in the original text.

Every time that project actors try to transform an unclear or problematic situation into a coherent one, they engage in a process of inquiry (Dewey, 1938). Taking up Dewey's concept of situation, Schön (1983) says that by conversing with the situation, the designer constructs its meaning:

> Through his transaction with the situation, he [the designer] shapes it and makes himself a part of it. Hence, the sense he makes of the situation must include his own contribution to it. Yet he recognizes that the situation, having a life of its own distinct from his intentions, may foil his projects and reveal new meanings. (Schön, 1983, p. 163.)

Through this conversation, the actor

> … shapes the situation, in accordance with his initial appreciation of it, the situation "talks back", and he responds to the situation's back-talk. In a good process of design, this conversation with the situation is reflective. In answer to the situation's back-talk, the designer reflects-in-action on the construction of the problem, the strategies of action, or the model of the phenomena, which have been implicit in his moves. (Schön, 1983, p.79.)

The design process therefore takes on the form of an inquiry, whereby practitioners investigate the contexts in which they operate.

> When practitioners choose to address new or unique problems which do not fit known categories, their inquiry is not a threefold mapping […] but a design process artistic in nature and fundamentally similar in structure to the reflective conversations… (Schön, 1983, p.170.)

It is the discourse inherent in this inquiry process, this design process in which the project actors engage, that interests us here. Something like Arendt (1998), we consider that one becomes a human through action and speech—that speech, like action, enables us to initiate an undertaking. In this sense, we may consider project management conduct and sets of practices in discursive terms. In pragmatic terms, and in contrast to traditional, mainstream project management research, the practitioner's essential tool is no longer associated with management methods, strictly speaking. The working tools become words, speech and interactions. Informed by the sociological traditions of ethnomethodology and symbolic interaction, we consider social interactions as forms of practice. It is worth noting that Garfinkel's (1967, p.104) study of jury deliberations led him to consider the jurors' activities as "a method of social inquiry". Because this perspective has been underexplored so far, this article presents an exploratory research proposal that may be posed as the question: **what makes up the discourse of project actors, and how does it structure the project situation?** Or, to put it another way, how, and using what

practices, does "talk-in-interaction" (Kerbrat-Orecchioni, 1997, 2005) take effect in project conduct?

This study therefore adopts a resolutely micro view of the practice of project management. This view is in line with similar works that consider project-as-practice (Blomquist et al., 2010) or strategy-as-practice (Jarzabkowski et al. 2007). In the latter perspective, strategy is no longer something that organizations possess, but rather something that its members make (Jarzabkowski et al. 2007). More particularly, the interest in this study is to address the inquiry process through which project actors state, for example, 1) what they perceive, 2) what they think is important to consider, 3) what they do, 4) and why they do it. Thus, rather than asking, as Mintzberg did, *"What do managers do?"*, the general question underlying this study can be traced back to Schön's (1983) questionings regarding professional practice, "*How do project actors think in action?"* The objective is to capture the discourse of actors who are working on projects and examine the ways in which these actors enter into, question and act upon project situations.

10.3.2 Some Rhetorical Underpinnings

In order to deepen this exploration of the inquiry process, a rhetorical framework appeared particularly suitable. According to Perelman and Olbrechts-Tyteca (1951), rhetoric clarifies the most diverse domains of human thought. *The New Rhetoric* by Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006) provides a detailed description of the domain of argumentation, or "*the credible, the plausible, the probable, to the degree that the latter eludes the certainty of calculations"* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p.1). The intellectual horizon of *The New Rhetoric*, but also the works of Perelman taken as a whole, consists of a critique of logical positivism, a doctrine stating that reasoning is either mathematical or it cannot be called reasoning. Thus, in opposition to a logic that leaves no place for contestation, Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006) advocate an argumentative logic. Just like Aristotelian rhetoric, *The New Rhetoric* is primarily concerned with uncertainty. It adopts a rather simple idea: people discuss what is problematic. If there were no problems, there would be no need to debate them. As Aristotle noted, *"We debate about things that seem capable of admitting two possibilities; for no one debates things incapable of*

being different either in past or future or present, at least not if they suppose that to be the case; for there is nothing more [to say]" (*On Rhetoric*, I, 2, 1357a).

Contrary to the instrumental view of rationality, rhetoric does not consider uncertainty as a knowledge problem, attributable to the incapacity of the human brain or management systems to compute the quantity of information that must be processed to deal with the problem. The usefulness of rhetoric, Aristotle tells us, is to deal with questions concerning actions: *"Most of the matters with which judgment and examination are concerned can be other than they are; for people deliberate and examine what they are doing, and [human] actions are all of this kind, and none of them [are], so to speak, necessary"* (*On Rhet*., I, 2, 1357a). In the same way, *The New Rhetoric* convincingly shows how philosophy, literature and daily human living rely on an informal logic, a flexible reasoning that is adaptable to real-life uncertainties. According to Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006), the conclusions that people reach in their debates, if these conclusions can have the certitude of mathematical reasoning, are most often disputable, and are based on opinion, not evidence. From this angle, actors may make statements that can be qualified as fair, good, correct, adequate, but the reasoning is not *more geometrico.* The statements are neither true nor false. In most cases the aim is not to demonstrate something, but *"to create or increase the adherence of minds to the theses presented for their assent"* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p.45).

We must then pose the question of what the audience consents to. In other words, to what does it agree to give its consent? Or, to ask the question in other terms, following Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006), what sort of agreements could serve as the basis to develop a discourse? In part two of *The New Rhetoric*, entitled "The starting point of argumentation", Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006) attempt to describe and analyze these discourse elements. For these authors, the starting point of argumentation is based on an "object of agreement," or more precisely, types of objects of agreement. The speaker therefore depends on such objects as if they were a foundation. These types of objects of agreement are made up of facts, truths, presumptions, values, hierarchies (which are interrelated values) and loci. More precisely, Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006) classify all these objects of agreement under two main

categories. Whereas facts, truths and presumptions concern the *real*, values, hierarchies and loci concern the *preferable*:

> We think it convenient to divide these objects of agreement into two classes: the first concerning the real, comprising facts, truths, and presumptions, the other concerning the preferable, comprising values, hierarchies, and lines of argument relating to the preferable. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p. 66).

The real and the preferable are therefore two types of objects of agreement that provide the bases with which actors can first engage in and then sustain exchanges. These types of objects enable discussions to develop, because, aside from the issue of agreement, they represent different domains on which people can agree. In the first type, the agreement scope is universal, and the objects concern the real, that is, so-called facts. Facts are consistent with reality. They are observed, agreed on, assumed, possible and probable. In effect, a *fact* is

> … the idea that is held of agreements of a certain type relating to certain data, those which refer to an objective reality and, in Poincaré's words, designate essentially "what is common to several thinking beings, and could be common to all" (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p. 67)[1].

The second type of object of agreement is restricted to a more or less large group of actors whose objects of agreement concern not the real, but the preferable. Agreement on the preferable is sharply distinguished from agreement on the real, because there is no claim to a universally recognized validity. Thus, *"All that pertains to the preferable, that which determines our choices and does not conform to a preexistent reality, will be connected with a specific viewpoint which is necessarily identified with some particular audience, though it may be a large one"* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p. 66). Moreover, the agreement on the preferable, and particularly when it comes to values, means

> …an admission that an object, a being, or an ideal must have a specific influence on action and on disposition toward action and that one can make use of this influence in an

[1] Poincaré's work is entitled *La valeur de la science*. The extract is from the Introduction, p. 65.

> argument, although the point of view represented is not regarded as binding on everybody. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p. 74).

An actor can therefore evoke a value even if the viewpoint associated with this value is not necessarily accepted by everyone. Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006) consider the opinions expressed by actors as values insofar as these opinions represent choices that are more or less explicitly based on values. Actors call upon these values to persuade *"the hearer to make certain choices rather than others and, most of all, to justify those choices so that they may be accepted and approved by others."* (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2006, p. 75).

Therefore, from a rhetorical perspective, project actors build a mutual adherence that solidifies (or weakens) the way in which the situation will be considered, whether or not a situation will be accepted, whether a diagnosis will be made or a decision taken. Of course, this perspective is not unconnected with a sociological perspective of project conduct, in which the project is to some extent considered as a process of social construction (see, e.g., Akrich et al., Bucciarelli, 1988; 2002; Parkin, 1996). A key element of this process is that actors define situations so as to promote their own interests, and to persuade others of their points of view and control their reactions to different events. A few authors have used a general rhetorical framework in project management studies to depict the political issues and social processes within which projects unfold (e.g., Bower & al., 1997; Corvellec, 2001; Parkins, 1996). Corvellec (2001) shows that debates within projects arise from not only differences of opinion about the project's impact or its necessity as such, but also from differences about what knowledge is admissible and relevant for handling project-related issues. Similarly, in engineering design projects, Brereton et al. (1996) and Cross and Clayburn Cross (1996) observed the effects of actor persuasion on teamwork.

Also based on rhetoric, we propose the adoption of a micro point of view toward the practice of project management. Considering project management practice as a situated inquiry process, we investigate how actors describe and analyze project situations through discourse. The aim is to identify patterns in the actors' practices of inquiry, and ultimately to use these patterns as reflective leverage to improve the quality of interactions among actors. The study of this inquiry process is essential in order to deepen our understanding of the practice of project management.

Given the ever-growing complexity of project conduct, actor interdependence is inevitable. Collaborations that sharpen judgments and hone reflections made *in situ* are required in order to make decisions that are thoughtful, responsible and acceptable to all stakeholders.

10.4 Methodological Underpinnings and Research Design

10.4.1 Methods

This study largely borrows research tools used in ethnography. In project management, Cicmil et al. (2006) recently called for rich ethnographic studies in order to conduct concrete empirical analyses with the aim of understanding human action and managerial action in concrete project situations. In our case, the project *per se* is the field of social sciences[1]. This study adopts an exploratory perspective, which is all the more justified because this particular research question has been very under-explored in the project management literature. By exploratory, we mean that the study is not based on testing a set of *a priori* hypotheses. It requires letting go of the traditional "hypothesis-before-going-into-the-field", an abandonment that is frequently found in both ethnomethodology (Coulon, 1995) and grounded theorization (Glaser and Strauss, 1967). At the same time, this approach can be qualified as inductive and interpretive. By this we mean that the study is not based on "imaginary" variations, but rather on a systematic gathering of empirical facts and their analysis in order to build a theory (Merleau-Ponty, 1975). As it is a grounded study, the objective of the analysis is to go beyond a description of particular occurrences to identify certain patterns and thence model the phenomenon under investigation, namely, the ongoing thinking process by which project actors build the meaning of project situations.

[1] The notion of *fieldwork*, which is central to ethnographic approaches, emphasizes the researcher's presence in the field, and even assumes the researcher's integration into the observation field (Patton, 2002). This method of accessing knowledge consists in seeing what happens in person, spending time in the field, and eventually leaving the field. In fact, the encounter between the researcher and the studied subjects *is* the field. Thus, in project management, the project *per se* is the social sciences field.

10.4.2 Research Design

The fieldwork was carried out over approximately one year, during which the first author of this article attended a number of different team meetings concerning a large-scale architecture project. Given that the definition of the project was ongoing, the fieldwork required the researcher to sit in on the meetings of the teams who were responsible for strategic and managerial decisions as well as technical and design aspects of the project. The teams that were followed were therefore multidisciplinary, comprising a wide variety of expertise. For instance, the teams could include managers, engineers (e.g., computer, electrical, building, mechanical), architects and lawyers, not to mention a range of specialist consultants (e.g., environmental, business). The field had to be capable of providing access to top quality data. Note that information concerning project identity, the teams and team members has been changed to preserve confidentiality. In short, the first researcher's task was to embed himself into the practice situation, in which several practitioners interacted, and observe what Schön (1988) refers to as a "design-like situation", meaning indeterminate situations characterized by conflict, uncertainty and uniqueness, among others.

10.4.3 Data Analysis Strategy

The basic data in study are derived from verbal interactions. A variety of data collection devices were used, but they are all related to ethnographic methods, of which the primary methodological precept is fieldwork, or observing actors *in situ*, as mentioned above. The collected data therefore occurred naturally, meaning that they arose independently of their scientific use. All the meetings were observed by the first author, who had access to meeting schedules, was listed as an official team member, and had access to all meeting minutes and transcripts, which he received shortly after each meeting. Insofar that he was able to view the working documents, preliminary plans and/or bids that were discussed at the meetings, the researcher was treated as a participant at the meetings. In this respect, and according to Junker's (Junker, 1960) model of the field observer's role[1], the approach is largely that of the participant-as-observer.

[1] On the different variations of the observer–participant dyad, see also Gold (1969).

Note also that the *in situ* observations were complemented by secondary data sources, including informal interviews with the actors, administrative and technical documents to which the researcher was granted access (e.g., blueprints, diagrams, reports, technical memos) and news releases by the local press covering the project's progress. The first researcher tried to incorporate as many verbatim quotes as possible and to capture discussion topics. The verbatim quotes presented in the next section are preceded by the letters a, e, l, m, pm and s in order to preserve confidentiality. They refer to the actor's profession (architect, engineer, lawyer, manager, project manager and other specialist). With respect to theorization, the observation notes provide the most important data source, while the secondary data will enable the collected data to be triangulated in a subsequent research phase. Table 10–1 presents the details of the observations, the different methods used, the types of data collected, the researcher's role and the types of teams involved.

Tableau 10–1 Description of project teams and research design

Project sector	Number of teams followed	Professional fields	Committee type	Number of actors	Research design			
					Researcher's role	Number of team meetings attended	Duration	Data type
Large-scale architectural project (budget over $1 billion)	4	Architects Lawyers Engineers (mechanical, electrical, etc.) Senior managers Project managers Other specialized professionals	1) Design committee 2) Operational committee 3) Direction committee 4) In-house design committee	≤16 ≤11 ≤20 ≤6	Observer-as-participant Observer-as-participant Participant-as-observer Observer-as-participant	8 4 12 7	Up to 1 day Up to 3 hours Up to 1 day Up to 2 hours	Verbatim quotes Observation notes Informal interviews

The research question necessitated an in-depth investigation using a level of analysis that abandons the overall project site in favour of a more micro-level viewpoint. In this case, as mentioned by Langley (1999), a grounded theory strategy appeared to be the most appropriate approach. In addition, insofar as the fieldwork and data set are based on different cases (teams A, B, C and D), it was decided to use the constant comparative method for the qualitative analysis. According to Glaser (1969, p. 219), the constant comparative method *"is concerned with*

generating and plausibly suggesting (not provisionally testing) many properties and hypotheses about a general phenomenon". Furthermore, it does not *"require consideration of all available data, nor is the data restricted to one kind of clearly defined case. The constant comparative method may be applied for the same study to any kind of qualitative information, including observations, interviews, documents, articles, books, and so forth"* (Glaser, 1969, p. 220). We therefore used an iterative approach involving a to-and-from movement between data, categories and theoretical proposals. As indicated above, we adopted a framework of pragmatism and rhetoric, more particularly, *The New Rhetoric* of Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006), in order to generate theoretical insights. We also drew on the extant project management and design literature, notably the works of Schön (1983). Based on descriptions of the theory-building process using qualitative data (Glaser, 1969; Glaser and Strauss, 1967; Mintzberg, 1979), our method consists of developing a coherent set of categories based on a constant comparison of theoretical insights to the data. The outcome is a set of three interrelated theoretical proposals concerning the project inquiry process.

10.5 Inquiring Into the Inquiry Process in Project Management

This section presents the first elements of analysis issued from an ongoing research project. Based on an analysis of verbal interactions, it describes and explains the bidirectionality of the inquiry process. It highlights the inadequacy of the logic of factual judgment to comprehend how actors explore the situations in which they practice. It emphasizes the importance of value judgments in the project situation and supports an axiological type of rationality in project conduct. Finally, it illustrates certain rhetorical difficulties that characterize this process.

10.5.1 Sets of Practices in the Project Management Inquiry Process

Through their interactions, project actors qualify the situations that they face, define them and propose solutions and approaches to deal with them. But more particularly, how do project actors perceive situations? How do they construct the meaning of situations through their interactions?

Based on our observations and subsequent analyses of project teams, we identified two distinct trends of interactions, trends that were clearly demarcated, and that directed the inquiry process. These trends were initially identified from the analysis of the questions that the actors asked each other. Thus, two categories of questions were observed: knowledge-based and action-based.

10.5.1.1 The Inquiry Process and the Practice of Questioning

As many authors in this field have proposed, project actors must attempt to control a complex, highly uncertain environment (e.g., Kreiner, 1995; Williams, 2005). Although environmental uncertainty in project conduct has received some attention in the literature, very little is known about the way in which project actors deal with this environment. After observing the verbal interactions taking place within teams, it was apparent that the actors constantly question this environment. In fact, hundreds of questions are raised, questions that reveal the project actors as having veritable inquiring minds. At this point, the scope and content of these questions appeared to be so diverse that they seemed irreconcilable. Nevertheless, the analysis shows that they can be readily categorized.

Thus, the actors wonder, question, examine and scrutinize. They engage in veritable questioning practices in which the act of questioning can be considered as a means of guiding project conduct.

The analysis of these questions enabled us to profile a first group. Questions belonging to this first type serve to help the actors give shape to a situation by establishing boundaries. By this we mean that the actors question the real by seeking information with which they can describe the situation. These questions also reveal as many management-related (e.g., planning, control) as design aspects. Regardless of the project aspect at issue, however, the number of questions is prolific. For instance, they ask, *"Who does what?", "Is the meeting still on?", "Modern buildings don't have sealing coats anymore, do they?", "Do we know which rooms have drains?", Does it say that in the table?", "But now your ducts aren't next to the reception area", "Are the signal devices described in the manual?",* and *"Well, talking about the hoods, where are we on that?",* and so on.

Although all these questions concern different subjects, they all seek to ascertain the reality of the situation, in that they all aim to get a handle on diverse aspects of a situation. This is where the interest in these questions lies: it is the "what" of the situation. Therefore, we may say that a portion of the verbal interactions between the project actors is meant to confirm the actual nature of a certain situation. Through these questions and the answers they elicit, the actors negotiate the structure of the real, in this case the project, and more particularly, specific situations as they occur during the project. What interests us here is not how actors might "objectively" describe a given situation, but the fact that the actors offer their viewpoints on the structure of the situation, and that these opinions argue for a certain reality. In that sense, these acts of questioning can be viewed as fundamental underpinnings of what Sergi (2009a) has termed the practice of composition.

The second category of questions contrasts strongly with the first, presenting a quite different texture. They do not concern so much what things are, what was done or what is being done so much as what can be done, what could be done and what is going to be done. These questions concern the possibilities and options open to the actors when confronted with a particular situation. Unlike the previous category, these questions do not involve attempts to define a situation, but rather what we might call, like Perelman and Olbrechts-Tyteca, what is preferable, in other words, that which does not properly belong to a situation, but might nevertheless be part of it. In this second group of questions, the actors no longer relate to the project in the same manner. To put it another way, their views are no longer in the same direction. In fact, the actors are no longer trying to question the situation *per se*. What they are questioning is what the best possible choices might be, the most appropriate decisions and the most suitable solutions for a specific situation. For instance, they wonder, *"Shouldn't we include recycling at this stage?", "How can we make sure that information gets properly disseminated?", "Do we want to think about access from the other side of the street?", "Why don't we have this corridor pass over the highway?", and "Can we organize the spaces surrounding the equipment so they are not too hard to clean?"*. Through these questions, the actors engage in an inquiry of a completely different nature. It involves a process of entertaining possibilities of various actions, and assessing and appraising them according to distinct criteria. The appropriate archetype to

represent these second-category questions could be the formula “What do we do?”, or “What should we do?” The major distinction of this second type from the first is that it focuses the actors’ attention not on the “things out there” but instead on the action, and consequently the very future of the project. Why are we doing this, and why are we doing it like this? Is there another way? In this respect, the distinction established by Linehan and Kavanagh (2006) between the ontology of being and the ontology of becoming becomes fully apparent. These type two questions leave off talking about the *being* of things and become part of what we might call the discursive practice of *becoming* in project conduct.

Based on the above, our first proposal is as follows:

> ***Proposal 1****: Verbal interactions in a project context may be categorized into two question types that systematically arise in the actors’ inquiry process. These questions are continuously raised throughout the discussions in order to inquire into either the nature of the project situation or how the actors would like to act upon the situation.*

Further examples of the two question types are presented in Table 10–2. The objective now is to pursue the investigation based on these initial questions. Having asked these questions, how do the actors pursue their inquiry into project situations? First, we note without surprise that opinions are formed and put forward for discussion. Depending on the type of question asked, these opinions present different qualities. An effective way to distinguish these discussions is to solicit the underlying factual and value judgments, which, according to Perelman and Olbrechts-Tyteca (2006), provide the bases for all arguments. The actors’ sets of practices therefore appear to be based on

- Describing practices concerning certain project-related objects, materials and events
- Design practices concerning the actors’ choices about the project.

Tableau 10–2 Two distinct sets of practices in the PM inquiry process

Type I Questioning practices (knowledge-based questions)/ **Descriptive practices**	**Type II** Questioning practices (action-based questions)/ **Design practices**	Co-evolution of sets of practices – describing practices (DP) and **design practices (DP)**	
-"If we add the spaces for the storage and maintenance rooms, are we going to reach 46,500 tons?" ***- "No, these spaces haven't been factored in. We're going to go over".*** *** *- "Somebody's got to confirm our theory here. Who's going to confirm it for me?"* ***- "That's just it; there's nobody to confirm it, because the survey won't be done before the 31st".*** *** *- "The update report on the international calibration, the LED, and the infection control that you're missing, has it been done yet?"* ***- "At this point, the file on waste management is still open as far as the operating and technical plan goes. It's still not finished".***	*-"Hmm, on the waste management question, is everything included? Are we dealing with recycling too?"* ***- "Yes, in the new building, recycling is included. We have to make sure that we are concerned about quote unquote sustainable development. For some items, I understand that we can think about tossing them out, but if we have recycling machines, I think that we should do our utmost. I think that we have to remember we are the ones to decide on whether or not we go in this direction".*** *** *"Fine, there's also the generators. It's under study, I believe. Do you want to double them?* *"**One in normal mode and one in emergency mode. That way, if we lose access to one, we can continue functioning".*** *** *- The signal devices are not described in the manual? Do you want us to give you the standards?"* ***- "No, no. We want to check the signals at the site and control the posting. We want to make sure that we control the project image and everything that is connected to it".***	*"About the framework agreement, there's no regulation process. Before, everybody got along. Now, nobody gets along.* ***"Well, we'll have to check and see what's what. Because we can't allow this, because I don't want a political fracas between the mayor of the city and the mayor of the borough over [our project]".*** *** ***- "We need someone to be an intermediary. We have to decompartmentalize."*** *- "Yes, we're too separate, and it's a problem for managing and organizing.* ***We have to make it easier to discuss things."*** ***- "Yes, I think so too. That's why the project manager wants to act as a liaison with us.*** *And they had coordination problems too. It's hard to get decisions made.* ***From now, we're going to be in direct contact."***	DP **DP** **DP** DP **DP** **DP** DP **DP**

10.5.1.2 The Practice of Describing the Project Situation

As shown in Table 1 and as suggested by the above descriptions of type one questions, descriptive practices are used to specify the constitutive elements of a project situation. Whereas some questions are used to question things, the actors use their associated judgmental function to respond to these questions, using descriptive practices to name, identify, characterize, rate, relate, describe, specify and explain these things. This type of judgment therefore establishes the knowledge and is used to describe the project environment.

A judgment that attempts to explain a given dimension of a situation would appear to be rather simple. In fact, it is evident that when one asks whether or not a meeting has been postponed, one is interested in the *time* of the meeting; that when one asks whether or not the size of the housekeeping units are too large, one is interested in a *quantity*; that when one asks whether or not this side of the street is next to the reception area, one is interested in *location*; and that when one asks whether or not the showers are made of epoxy, one is interested in the *quality* of the showers. Note that these descriptions of the real rarely result in radical conflicts among actors. Cited facts can usually be readily checked using appropriate tests and inspections. Nevertheless, in a project context, these tests and inspections are not always made systematically. In fact, the actors' word is usually accepted as reliable. In other words, facts are accepted more on the basis of trust between actors than on verifications of alleged facts. Actors are believed because there is no reason not to.

Nevertheless, a situation does not structure itself, and in many cases, the inquiry process engenders problems. Team meetings are typically a time for exchanging contradictory information and perceptions.

a- *I thought it was 44 metres along St. John Street and 60 metres in front of the park.*

e- *No, I think it's the other way around.*

a- *Oh, I don't know. That's why we have to check it.*

It might appear self-evident that different people from different eras, cultures and disciplines perceive and experience things differently. However, as Ratcheva (2009) recently noted, one of the difficulties that project teams face is precisely to overcome this "built-in" knowledge diversity. Description practices can only be considered a relatively simple concept at first glance. The verbal interactions clearly show how accessing the real is a complex and ambiguous undertaking.

In fact, as soon as a factual judgment has been acknowledged in a project, it is required to loosen its restrictive bonds. The project evolves and is transformed. According to Midler (1996), the project unfolds in an open, fluctuating space, without predefined or unwavering boundaries. The

inquiry process also testifies to the unstable nature of project situations. Thus, what characterizes the interpretation of a project situation, and consequently the relationship that is established between the actors' cognitive schemas and perceptions of the situation, is an evolving, unstable and uncertain state of affairs. The actors do not deal with clear-cut situations. Indeed, projects by their very nature tend to expand. An actor who sticks to a plan, convinced that *"The tunnel goes from the hospital to the central building and ends at the subway entrance",* is forming a factual judgment about a location. In this judgment, the actor places a framework, what Giddens (1984) terms an "interpretive framework" and Schön (1988) calls a "frame", in relation to his perception of an actual situation. However, new questions, information and perspectives can raise doubts about this judgment at any time. Thus, in the wake of this proposal about the tunnel, other actors bring up pertinent questions concerning, for instance, the *quality* of the tunnel: *"Have we thought about making the space larger for the ventilation ducts and other fittings?"*; as well as the *location*: *"Have we thought about passing over the highway?"*; *"Has anybody checked to see if we can pass over the highway?"* The actor must then review the situation: *"O.K., we'll check that out and get back to you in the afternoon".*

In this way, even though the actors may agree on the nature of the facts involved (the tunnel ends at the subway entrance), the discussion can always shift from a debate about the nature of the facts toward questions about their relevance in a given context, toward the way that these facts are considered, discussed, questioned, interpreted and presented by an actor to the other team members.

Moreover, if the group is expanded to include new actors (with their different viewpoints, information and reservations), these actors can then question the situation differently. They bring new information, introduce doubt into the minds of the group, and consequently bring into question the objectivity of the situation. New information or different interpretations can break up a cohesive situation and render it problematic. Thus, each time a statement runs contrary to the experience and knowledge of the actors, that statement becomes arguable. Similar to Söderlund et al. (2008, p. 519), we propose that knowledge, and the practices related to knowledge gathering, are neither objective nor stable.

Finally, with respect to the set of practices surrounding the description of the project situation, we note that the development of new points of view does not end the process. Of course, the task remains to define the situation and identify what belongs to it. However, it must be emphasized that in many cases descriptive practices are tantamount to argumentative practices. The actors establish a particular description that does not *a priori* exist. The situation is not presented in a neutral fashion. In fact, the described situation is an "argued" one, and it is indissociable from a discourse that, when considered in its entirety, conveys intentionality. Thus, the practices of description form part of an argument meant to convince. In fact, in many cases, the actors use what we might call, according to the ethnomethodological approach developed by Garfinkel (1967), **practical methods** to qualify the facts. In this way, the actors are rarely content to merely describe the project situation. They must also qualify it, and in so doing they add a layer of meaning to the "simple" fact. Therefore, although what the fact refers to appears to be indisputable, or at least uncontested, the qualification of that fact is quite open to discussion.

The facts in a project situation may therefore be thought of as having a degree of **plasticity.** For example, when we say that the location of a planned building facilitates vehicle access or hinders construction activity due to traffic density, the location of the building is at issue, but with a different meaning. In other words, the meaning given to the facts that characterize the situation (or what the actors stress when describing the situation) varies according to the argumentative intentions of the actors. It goes without saying that those who would like to locate the building elsewhere have a vested interest in pointing out problems with the current site. Thus, the actors qualify situations in ways that "stretch the real". We again stress the fact that describing the real through interactions is a process that is neither stable nor predefined. We note that the inquiry process results in a loss of objectivity in managing the situation. The rigid structure of the situation breaks down as the actors adapt it to their own purpose. The dependence of the actors' rationality on the real is reversed: the real serves the practice, and not the inverse.

10.5.1.3 The Inquiry Process: From Description to Design Practices

We now turn to the contradictory perceptions that do involve not only the aspects that characterize the situation as such. In fact, the project actors must agree on not only what constitutes the situation, but also on the most advisable way to handle that situation. Here, there is a transition toward action-based questions that, as we have seen, serve as the impetus for an inquiry into what things could become, or what the actors could do to solve a problematic situation, or what they would like to do. This is somewhat similar to Simon's (1996) distinction between the general sciences and the sciences of the artificial, which he also called *design*. Thus, in this part of the inquiry, the actors' practices bear on the action and concerns the contingent, as they contemplate, to use Simon's (1996, p.xii) words, *"how things might be"* and not *"how things are."* The following extract shows how the actors deal with a situation by referring to facts that are relevant to communication and decision-making problems. Nevertheless, note also that the actors deal with other aspects besides the factual. In fact, by proposing a sort of decompartmentalization and direct contact between the concerned parties, the actors attempt to facilitate communication. Thus, communication facilitation is not so much a factual judgment as an action-based judgment.

> m1- *We need someone to be an intermediary. We have to decompartmentalize.*
>
> c- *Yes, we're too separate, and it's a problem for managing and organizing. We have to make it easier to discuss things.*
>
> m2- *Yes, I think so too. That's why the project manager wants to act as a liaison with us. And they had coordination problems too. It's hard to get decisions made. From now, we're going to be in direct contact.*

In terms of action, the problem is not so much identifying and interpreting the facts as the criteria for the actions that the actors propose. Thus, all the actors involved are well aware of the facts and their qualification, but they also want to discuss the criteria that will make these facts tangible, in a manner of speaking, by viewing them from a particular teleological perspective. The following extract, in which the client team discusses the revised versions (R1 and R2) of a technical operating program that they have to send to the professional teams, aptly illustrates this type of questioning:

m1- *Can we agree that this is version R1? We're not talking about version R2 anymore, which is coming later, because otherwise the professional teams are going to rule out everything. We'll let them know in due time.*

m2- *Well, I think we should keep them in the loop. We can't have them working for nothing or on what we think would be better. That's a waste of time.*

s- *We're starting to be in synch with them. It's taken a long time, but it's happening. I think that if we're open about things, it's going to work better all 'round.*

The agreement is therefore not based solely on the actor's knowledge, or more generally speaking, the project situation as such, but also on the values and principles that guide the actors and underlie they actions. What are being discussed are the principles (for example, transparent or non-transparent behaviour) that underpin the actions. The actors therefore seek to justify these principles, or else discredit them, downplay their influence or adapt them. Although these kinds of practices, which we call design practices, produce acts of language that appear to be based on distinct logics of action, the identification and analysis of the different logics involved are beyond the scope of this article. We will limit ourselves here to identifying the complexity of design practices, while emphasizing that they are not merely instrumental considerations, for example, effectiveness. This is illustrated by the following extract, in which the actors discuss the choice of a database tool. It was not always a case of the most effective or most suitable tool. Other factors, such as policy issues, could also influence the choice.

e- *All the professionals have to use Capti, but I know that some of them use Access.*

m- *Capti is the program that to use. It's the program and the database software to use. It's up to them to adapt to us. We're the customer, so we use Capti.*

As the extracts in Table 1 show, rather than attempt to structure the real, the discourse surrounding the action and the practices through which this discourse is made accessible reveal a certain attitude toward the real. Through this attitude, the actors express their ideals, intentions, motivations, preferences, choices, aims and reasons for acting, which, while being separate from the project environment as such, enable it to be shaped. In this sense, these design practices appear to be tools for action. They are practices that are influenced by some estimates of value or

worth of ends to be attained and they guide action. Through those practices, actors take part into the situation in intention of influencing its development.

To sum up, discursive practices (i.e., the inquiry process) enter into project situations as two distinct trends, each with a distinct tonality. In this way, project actors engage in an inquiry that addresses both the actual state of things and what they could become in the future. The different practices that the actors use to inquire into project situations are characterized by this bidirectional movement. And this bidirectional inquiry process, which involves a dialectic between descriptive and design practices, underscores the complexity of project conduct. From this perspective, the inquiry process consists of either an analytic stance, in which the actors invest as observers seeking to understand the world (here, the project situation), or a more active stance in which the actors literally attempt to change the world. Thus, based on the above, we propose the following with respective to practices in the inquiry process:

> ***Proposal 2****: The actors, either (1) using knowledge-based questions, adopt an analytical stance supported by descriptive practices, or (2) using action-based questions, adopt a preferential stance supported by design practices.*

10.5.2 The Co-evolution of Sets of Practices in the Inquiry Process

Project management practices largely consist of carrying out this inquiry process. Under this process, the actors ask questions and contribute their knowledge, expertise, experience and examples, along with their behaviours, intentions and strategies. Project actors are therefore engaged in a design process, in which, to use Schön's (1983) words, they converse with the materials of a situation. In this sense, we may consider project actors to be designers. The actors perceive a situation and project possibilities onto it, drawing on a set of practices that enable them to take action. What we are specifying here is that, in this conversation, this dialogue between the actor and the situation, the actors operate in two different directions that appear to be diametrically opposed. The first is a kind of retrospective questioning: looking backwards at what was done, constructed and established. The second is futuristic: looking ahead to what the actors

wish to build, which may therefore be called a projection. These different inquiry spaces are supported by recent findings by Sergi (2009a), who reported on collective project management practices that evidenced projection, retrospection and composition, among others.

The inquiry process appears to reproduce at the micro level what at the macro level is often called environmental uncertainty. This uncertainty that characterizes projects has been variously described as a drifting (Kreiner, 1995), dynamic (Collyer and Warren, 2009), fuzzy (Chen and Cheng, 2008) or complex (Williams, 2005) environment. From our point of view, in order to clarify this project uncertainty, or what Rittel and Webber (1984/1973) long ago termed "wicked problems", the actors enter into an exchange of questions and answers. This exchange is nothing more nor less than the interplay of the perceptions that the actors use to set the boundaries of the situation. Thus, based on their individual knowledge and experience, they decide on the relevant aspects, while throwing out or downplaying others.

Moreover, it is through this back-and-forth exchange of questions and judgments that the actors generate new items that had been left out. Thus, by speaking out, actors can not only strengthen their position, they can also produce a kind of surprise effect (Schön, 1983) that makes it mandatory to review a situation and its coherence. These discussions force the actors to rethink their understanding of things.

> s1- *We're looking at all the equipment, and we'll have to pair it up with the sites.*
>
> s2- *But where are we on all the building vibrations?*
>
> s3- *Well I think we'd better install the more sensitive equipment on the St-Clemence side.*
>
> e1- *I think that the building design will handle all this, technically speaking.*
>
> e2- *Wait a minute. You didn't understand what I said. We can't assume that there's going to be less vibration on the St-Clemence side than on the highway side. We just don't know. We have to assess that, because it could interfere. Technically speaking, we have to test out a lot of sites.*
>
> s1- *We absolutely need the results before we can distribute the equipment among the sites. We have to get all the summarized information first.*

In a project situation, the types of questions that are raised can be considered as triggering elements that serve as departure points for the inquiry process. They have been useful in developing our analysis. However, note that this is an expedient method, and we have designated the questions as points of departure for analysis purposes. In reality, the discourse is continuous and the questions are often implied. In fact, judgments do not always follow a question. Nevertheless, based on the actors' different proposals, we can extract questions that lead to either some form of definition or some form of preference.

Thus, we note that in most cases the actors express statements of facts or preferences directly without the intermediary of the question types. We also note that the discussions are carried out continuously, with continuous alternations between sets of practices. The inquiry process therefore does not unfold in a straightforward, linear manner, proceeding directly from describing to design practices. The inquiry process presents continual transitions between practice sets, from structuring to pragmatizing and back again. At this point in our study, the collected data have not allowed us to distinguish a clear transition pattern between sets of practices. The sets do not appear to occur in a structured manner, but rather spontaneously, or even erratically. The actors jump from one practice set to another, without paying any particular notice. As the extracts in Table 1 show, actors might mix factual and preference related practices within a brief interchange.

A proposal bearing on a potential alternative could also elicit a proposal from another actor about another alternative or elicit new information. The inquiry unfolds in a process that refines and develops shared judgments regarding information as well as more decisional aspects of the project situation. The situation is gradually defined as potential options are introduced. These options in turn require reframing the information about the situation, and this reframing can validate or invalidate the situation or call for changes to a particular option. This description of the verbal interactions suggests that the sets of practices are partially relative proposals. The actors' choices are situated in a world of things, and they testify to a certain materiality. And inversely, this world of things has no meaning unless it is resituated in the world of intentionality and preference.

Thus, the situation is constructed iteratively, based on an unstable balance that the actors attempt to maintain the real and the preferable. From these interrelationships spring veritable creative ideas for project conduct, as well as complications and uncertainty. This analysis finds support in a recent study by Dorst and Cross (2001), according to which the design process consists of a co-evolution of problems and solution spaces. From a verbal interaction perspective, their concept of design is consistent with this illustration of the inquiry process in project management: *"Design seems more to be a matter of developing and refining together both the formulation of a problem and ideas for a solution […] The problem space and the solution space co-evolve together, with interchange of information between the two spaces"* (Dorst & Cross, 2001, p.434).

Although the actor appears to question project situations in two distinct directions, these two directions are part of a single and same process. The mistake lies in separating these directions, as well as seeing only one set of practices in the inquiry process involved in project management. This study, which focuses on verbal interactions, shows that the actors describe and explore project situations through a discourse that intermeshes the two forms of inquiries, which are mutually influential. In this way, the action is not derived from observations bearing on the facts or properties of the situation. Neither is there a rift between the two. Instead, we see a more subtle to-and-fro movement between them. This subtle interplay links thought and action, the human faculty of thinking and the human faculty of will. This brings us to our third proposal, as follows:

> ***Proposal 3****: The inquiry process in project management consists of a dialectic between information and action, knowledge-based and action-based judgments, descriptive and design sets of practices.*

In this sense, our theorization of discursive practices in project management draws heavily on Perelman and Olbrecht-Tyteca's (2006) theory of argumentation as well as Bos's (2004) theory of judgment formation, and Ricoeur's (1991) theory of action. Ricoeur (1991, p.135) refers to the anthropological dimension[1] of human action, underscoring that "*Human being is as it is precisely because it belongs both to the domain of causation and to that of motivation*" Furthermore,

[1] The anthropology referred to here is not physical or cultural anthropology, but philosophical anthropology, i.e., the branch of philosophy concerned with different models and conceptions of human being.

"*Human action and physical causation are too interconnected in this entirely basic experience of the intervention of an agent in the course of things for one to abstract from the first term and raise the second to an absolute*" (Ricoeur, 1991, p. 137). We could also say that this dialectic between descriptive and design practices in project inquiry resembles Durkheim's (1953) faculty of judgment, whereby humans have only a single faculty of judgment that encompasses both factual and value judgment. If these two aspects of judgment are similar, it is *"because they are the products of the same faculty. There is no one way of thinking and judging for dealing with existence and another for estimating value. All judgment is necessarily based upon given fact; even judgments of the future are related materially to the present or to the past. On the other hand, all judgment brings ideals into play. There cannot then be more than one faculty of judgment*" (Durkheim, 1953, p. 95).

Thus, the practices surrounding the description and qualification of the real have no role in project management as such, except insofar as they are resituated by other practices in an assessment process that guides the action. The analysis of a situation has no meaning unless there is a consequent initiative that sets things into motion. And correlatively, we note that this effort, at least in exercising a profession in the fullest sense, is meaningless (and cannot be accounted for) unless it consciously analyzes the situation in which it attempts to intervene. Thus, and according to Aristotelian rhetoric (*On Rhet*., I, 1359b-1360a), the structure of the thinking process that characterizes project management practices appears to be composed of an analytical as well as a moral or political component that bears on the consequences, implying not only a particular world vision but also principles, theories, schemas and models that guide actions. In the act of project management, the logical aspect is complicated by the ethical aspect, or more precisely, the ethical aspect intrudes into the more logical aspect.

10.6 Discussion on Epistemological and Practical Considerations: The Theoretical Model as a Tool of Thought

Because project management is a professional practice, the purpose of research should surpass what we normally ask of descriptive scientific knowledge. This means that research should not

only produce rigorous scientific knowledge based on acknowledged methodologies, it should also help improve the practice, that is, the act of project management. In fact, if the knowledge produced does not result in better project management practices, what use is it?

The theorization offered here specifies two intervention spaces in which projects can be guided through team discussions and meetings. More particularly, it suggests the subtle relationship between knowledge-based and action-based judgments, between describing and pragmatizing practices, and advocates a greater awareness, or a clearer vision, of the inquiry process. From the standpoint of this model, one could say that acting reflectively largely means identifying and questioning stated facts. On the other hand, it also means identifying and questioning ends and the means to attain them. Improving the act of project management and project conduct therefore requires raising the quality of judgments in both parts of the inquiry process.

If, as Perminova et al. (2008) contend, reflective learning and sense-making play a major role in coping with project uncertainty, and if, as suggested here, project uncertainty and complexities are inextricably linked to the sets of practices that engender the inquiry process, then the model can be used to strengthen the way project management situations are tackled. In other words, it becomes thinkable to more rigorously address the inquiry process. This means that the project manager, team member, or team leader can, and perhaps should, interrupt the flow of interaction in order to identify and assess the investigative spaces that we have identified here. A leader should be able to initiate discussions that clarify questions that are raised. What information is sought, and what is the purpose or goal? Descriptions of situations, facts, and views should be given a proper hearing to allow all the actors to construct, through their discourse, a representation of the situation. Likewise, the leader should foster a careful consideration of the team's preferences so that individual choices and values are brought to bear. In the end, the objective is to introduce more conscientious forms of inquiry into project situations. Awareness – both self- and collective – should be raised in order to cope with project complexities and the demand for heightened reflection. Through sets of inquiry practices, actors could overcome their preconceptions, prejudgments and individual opinions so that the project team can deal with the task with renewed objectivity. Thus, the aim is not to promote a sort of idealistic vision of communication and collaboration in the project team, but to develop an attitude whereby the team

consistently seeks to tackle the most important issues and to nurture meaningful communications, regardless of the difficulty. As stated by Popper (1994, p.35), *"A discussion between people who share many views is unlikely to be fruitful, even though it may be pleasant; while a discussion between vastly different frameworks can be extremely fruitful, even though it may sometimes be extremely difficult, and perhaps not quite so pleasant".*

As such, we emphasize that the theorization can serve as a "tool of thought", a "cognitive tool" to nurture project management practice through a systematic adoption of a reflective and critical attitude toward project situation descriptions and action preferences. The model can be used by either project managers or project actors themselves, as long as they are willing to expend the intellectual effort to grasp the model and its concepts. The model could also be used by project management educators interested in more experiential or in-action teaching styles (Bourgault et al., 2006; Bourgault and Lagacé, 2002). As a matter of fact, it is currently being used by the principal researcher of this study, a Ph.D. student and a researcher–practitioner about to embark on his professional practice. In succeeding stages of this research project, the model will be assessed for its effectiveness in practice. For instance, does it help stimulate creativity in team meetings? Does it facilitate higher performance and more efficient management? Does it enable project actors to experience greater self-accomplishment and satisfaction with their work, and so on? This kind of testing and validation – which goes beyond validation as intended in the descriptive sciences – necessitates not only close connections with professional practice, but also a good dose of time and patience, at least enough for the researcher-practitioner to accomplish the reflective work in as many and as varied situations as possible.

In the aim of providing project actors and teams with support in developing reflectivity and helping them improve their reflection-in-action, our work responds to recent calls for the development of reflective practices in project management (Cicmil et al. 2006; Crawford et al., 2006; Winter et al., 2006). As mentioned above, this study departs from the dominant epistemological approach that distinguishes between so-called fundamental and applied research, theory from practice, and which proposes that practice is an application to the "real" world of theoretical models that are developed in the "scientific" world. Instead, we advocate an epistemological stance similar to that proposed by Calori (2002), in which the research space

must be able to encompass the practice space, and inversely, the practice should be able to encompass the research space. In this sense, we may qualify our stance as pragmatist, with the objective of developing what we might call a pragmatist theory of project management. Hence, the principle researcher has adopted the inflection of researcher-practitioner and "pragmatized" the act of knowing[1]. More precisely, we performed this theorization because the resultant understanding would appear to be indispensable to improving professional practices. We propose not only that reflectivity is crucial in order to nurture the practice of project management, but also that nurturing the practice with theory is an intellectual attitude that one can learn and develop. This study was therefore conducted in order to undertake this learning, and that is why the goal is at once theoretical, practical and autopedagogical.

Finally, we underscore that not all interpretation–theorization efforts in project management should be limited to a form of theoretical discourse. In our view, it is a matter of extracting the theoretical discourse from the realm of theory, embodying it, and bringing it to the world of practice. Project management research therefore requires going far beyond causal interpretation, which is dominated by an objective and explicative position. Thus, once again, we reiterate the pragmatist (or pragmaticist, as C.S. Peirce would have termed it) thrust of our approach, and consequently the intrinsic coherence of what we have aimed for throughout, using the general conceptual framework of pragmatism, practical philosophy and Aristotelian ethics. Indeed, we should bear in mind that Aristotelian ethics are not a purely contemplative study, *"for we are investigating not in order that we might know what virtue is, but in order that we might become good, since otherwise there would be no benefit from it"* (*Nicomachena Ethics*, 1103b 26-30).

[1] Echoing Jarvis' practitioner-researcher (see, Jarvis [1999]), the concept of researcher-practitioner used here indicates a less active form of research protocol than, for example, research-action, and a less engaged type of relationship with the field than, for example, the full participant stance in Junker's model of the participant observation role. In this sense, the concept of researcher-practitioner is coherent with the stance of the participant-as-observer adopted in this research project.

10.7 Conclusion

Adopting a bottom-up analysis strategy, and drawing on practical philosophy, Perelman's rhetoric and Schön's pragmatist vision of design activities to construct our theoretical framework, we investigated verbal interactions as they unfold in project situations. The preparatory work consisted of identifying the proposals put forward by the actors in a practice setting. The objective was to understand the inquiry process in which the actors engage. More particularly, we illustrated different sets of practices that drive inquiries in project situations and the bidirectional nature of the inquiry process. Whereas the actors' descriptive practices support proposals that tend toward the real, their design practices express, through discourse, attitudes that are justifiable to various degrees, and being neither true nor false, do not constitute objective knowledge. The practice of project management therefore does not depend on just measures, balance or calculations, but also on the kind of topics that turn people into enemies[1]. These are topics that have nothing to do with exactitude and hard evidence. Instead they are uncertain, complex, fluid and ambiguous, forcing actors to deliberate. The interest in our theorization of inquiry practices lies in the fact that it sets professional action free from *poïesis*, or what Arendt (1998) calls *making*, and infuses it with *praxis*. That is, the project actor becomes a *phronimos*, or an individual endowed with practical wisdom, with the capacity to think through increasingly complex project situations where values must be considered in light of critical issues for organizations, communities and the general public. We therefore propose that project management research has the potential to serve as a vehicle for developing a reflective attitude in practitioners.

---

[1] Recalling Socrates' speech to Euthyphro as well as its applicability to project management practices. "And what sort of difference creates enmity and anger? Suppose for example that you and I, my good friend, differ about a number; do differences of this sort make us enemies and set us at variance with one another? Do we not go at once to arithmetic, and put an end to them by a sum? […] But what differences are there which cannot be thus decided, and which therefore make us angry and set us at enmity with one another? I dare say the answer does not occur to you at the moment, and therefore I will suggest that these enmities arise when the matters of difference are the **just** and **unjust**, **good** and **evil**, **honourable** and **dishonourable**. Are not these the points about which men differ, and about which when we are unable satisfactorily to decide our differences by an agreed-upon method such as a scale, we then get into quarrels? (Henricus Stephanus, Plato's Euthyphro, 1578, Vol. 1, 2a—16a). (Boldface added.)

10.8 References

Akrich, M., Callon, M., Latour, B., 2002. The key to success in innovation. International Journal of Innovation Management 6, 187–206.

Arendt, H., 1998. The Human Condition. 2 ed., The University of Chicago Press, Chicago.

Aristotle, 2000. Nicomachean Ethics. Trans. by J. Sachs. Cambridge University Press, New York.

Aristotle, 2007. On Rhetoric. A Theory of Civic Discourse. Trans. by G.A. Kennedy. Oxford University Press, Oxford.

Bansard, D., Cova, B., Salle, R., 1993. Project marketing: Beyond competitive bidding strategies. International Business Review 2, 125–141.

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., Söderholm, A., 2010. Project-as-practice: In search of project management research that matters. Project Management Journal 41, 5–16.

Bos, L., 2004. La formation du jugement dans la vie sociale. Triades, Paris.

Bourgault, M., Robert, B., Yan, G., 2006. Teaching undergraduate engineering students about project management : Going off the beaten track. In: Proceedings of the 2006 PMI Research Conference, Montreal, Canada.

Bourgault, M., Lagacé, D., 2002. A seminar for real-time interactive simulation of engineering projects: An innovative use of video-conferencing and IT-based education tools. Journal of Engineering Education 91, 2, 177–183.

Bower, D.J., Crabtree, E., Keogh, W., 1997. Rhetorics and realities in new product development in the subsea oil industry. International Journal of Project Management 15, 345–350.

Bredillet, C.N., 2004. Beyond the positivist mirror: Towards a project management 'gnosis'. In: Paper presented at the IRNOP conference in Turku, Finland.

Brereton, M.F., Cannon, D.M., Mabogunje, A., Leifer, L.J., 1996. Collaboration in design teams: How social interaction shapes the product. In: Cross, N., Christiaans, H., Dorst, K. (Eds.), Analysing Design Activity. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 319–341.

Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., Ford, J., Keil, T., 1987. The concept of the temporary system: The case of the construction project. Research in the Sociology of Organizations 5, 253–283.

Bucciarelli, L.L., 1988. An ethnographic perspective on engineering design. Design Studies 9,

159–168.

Calori, R., 2002. Essai: Real time/real space research: Connecting action and reflection in organization studies. Organization Studies 23, 877–883.

Chen, C.-T., Cheng, H.-L., 2009. A comprehensive model for selecting information system project under fuzzy environment. International Journal of Project Management 27, 389–399.

Cicmil, S., 2006. Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. Project Management Journal 37, 27–37.

Cicmil, S., Hodgson, D., 2006a. Making projects critical: An introduction. In: Hodgson, D., Cicmil, S. (Eds.), Making Projects Critical. Palgrave Macmillan, New York, pp. 1–25.

Cicmil, S., Hodgson, D., 2006b. New possibilities for project management theory: A critical engagement. Project Management Journal 37, 111–122.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., Hodgson, D., 2006. Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. International Journal of Project Management 24, 675–686.

Collyer, S., Warren, C.M.J., 2009. Project management approaches for dynamic environments. International Journal of Project Management 27, 355–364.

Connell, J., Edgar, G.C., Olex, B., Scholl, R., Shulman, T., Tietjen, R., 2001. Troubling successes and good failures: Successful new product development requires five critical factors. Engineering Management Journal 13, 35–40.

Corvellec, H., 2001. Talks on tracks – debating urban infrastructure projects. Studies in Cultures, Organizations and Societies 7, 25–53

Coulon, A., 1995. Ethnomethodology. Sage Publications, Thousand Oaks.

Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., Winter, M., 2006. Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. International Journal of Project Management 24, 722–733.

Cross, N., Clayburn Cross, A., 1996. Observations of teamwork and social processes in design. In: Cross, N., Christiaans, H., Dorst, K. (Eds.), Analysing Design Activity. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 291–317.

Dewey, J., 1938. Logic. The Theory of Inquiry. Henry Holt and Company, New York.

Dorst, K., Cross, N., 2001. Creativity in the design process: Co-evolution of problem solution. Design Studies 22, 425–437.

Durkheim, E., 1953. Sociology and Philosophy. Cohen & West, London.

Garfinkel, H., 1967. Studies in Ethnomethodology. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Giddens, A., 1984. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. University of California Press, Berkley.

Glaser, B.G., 1969. The constant comparative method of qualitative analysis. In: McCall, G.J., Simmons, J.L. (Eds.), Issues in Participant Observation: A Text and Reader. Random House, New York, pp. 216–228.

Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine, Chicago.

Gold, R.L., 1969. Roles in sociological field observations. In: McCall, G.J., Simmons, J.L. (Eds.), Issues in Participant Observation: A Text and Reader. Random House, New York, pp. 30–39.

Hellgren, B., Stjernberg, T., 1995. Design and implementation in major investments: A project network approach. Scandinavian Journal of Management 11, 377–394.

Hodgson, D.E., Cicmil, S., 2006. Making Projects Critical. Palgrave Macmillan, New York.

Jarvis, P., 1999. The Practitioner-Researcher: Developing Theory From Practice. Jossey-Bass, San Francisco.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D., 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations 60, 5.

Junker, B.H., 1960. Field Work: An Introduction to the Social Sciences. University of Chicago Press, Chicago.

Kerbrat-Orecchioni, C., 1997. A multilevel approach in the study of talk-in-interaction. Pragmatics 7, 1–20.

Kerbrat-Orecchioni, C., 2005. Le discours en interaction. Armand Colin, Paris.

Kirby, E.G., 1996. The importance of recognizing alternative perspectives: An analysis of a failed project. International Journal of Project Management 14, 209–211.

Koskela, L., Howell, G., 2002. The underlying theory of project management is obsolete. In: Proceedings of PMI Research Conference. PMI, Newton Square, PA, pp. 293–301.

Kreiner, K., 1992. The postmodern epoch of organization theory. International Studies of Management & Organization 22, 37–52.

Kreiner, K., 1995. In search of relevance: Project management in drifting environments. Scandinavian Journal of Management 11, 335–346.

Lalonde, P.-L., Findeli, A., Bourgault, M., 2009. Les théories du projet en management : un lieu

pour penser l'épistémologie du design. Management & Sciences Sociales 6, 87–107.

Langley, A., 1999. Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review 24, 691–710.

Lhuillery, S., Pfister, E., 2009. R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data. Research Policy 38, 45–57.

Linehan, C., Kavanagh, D., 2006. From project ontologies to communities of virtue. In: Hodgson, D., Cicmil, S. (Eds.), Making Projects Critical. Palgrave Macmillan, New York, pp. 51–67.

Merleau-Ponty, M., 1975. Les sciences de l'homme et la phénoménologie. Centre de documentation universitaire, Paris.

Midler, C., 1996. Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques. In: Cohendet, P., Jacot, J.-H., Lorino, P. (Eds.), Cohérence, pertinence et évaluation. Economica, Paris, pp. 93–109.

Mintzberg, H., 1979. An emerging strategy of "direct" research. Administrative Science Quarterly 24, 582-589.

Mintzberg, H., 1980. The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Morris, P.W.G., 1994. The Management of Projects. Thomas Telford, London.

Orlikowski, W.J., 2000. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. Organization Science 11, 404–428.

Pardo, T.A., Scholl, H.J., 2002. Walking atop the cliffs: Avoiding failure and reducing risk in large scale e-government projects. In: Proceedings of the 35th HICSS, Hawaii, USA, pp. 1656–1665.

Parkin, J., 1996. Organizational decision making and the project manager. International Journal of Project Management 14, 257–263.

Patton, M.Q., 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

Perelman, C., Olbrechts-Tyteca, L., 1951. Act and person in argument. Ethics 61, 251–269.

Perelman, C., Olbrechts-Tyteca, L., 2006. The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

Perminova, O., Gustafsson, M., Wikström, K., 2008. Defining uncertainty in projects – a new perspective. International Journal of Project Management 26, 73–79.

Plato, 1578. Henricus Stephanus, Plato's Euthyphro. Translated by Jowett, B. Retrieved January

20, 2010, from http://www.davemckay.co.uk/philosophy/plato/

Popper, K.R., Notturno, M. A. (Ed.), 1994. The Myth of the Framework in Defence of Science and Rationality. Routledge, London.

Ratcheva, V., 2009. Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes – The case of multidisciplinary project teams. International Journal of Project Management 27, 206–215.

Ricœur, P., 1991. From Text to Action. Northwestern University Press, Evanston, Illinois.

Rittel, H.W.J., Webber, M.M., 1984. Planning problems are wicked problems. In: Cross, N. (Ed.), Developments in design methodology. John Wiley & Sons, Toronto, pp. 135–144 [text originally published as part of "Dilemmas in a general theory of planning", Policy Sciences, 4, 1973].

Sahlin-Andersson, K., 1992. The social construction of projects: A case study of organizing an extraordinary building project – the Stockholm Globe Arena. Scandinavian Housing & Planning Research 9, 65–78.

Schön, D., 1983. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books, New York.

Schön, D.A., 1986. Toward a new epistemology of practice: A response to the crisis of professional knowledge. In: Thomas, A., Ploman, E.W. (Eds.), Learning and Development: A Global Perspective. Ontario Institute for Studies in Education, Toronto, pp. 56–79.

Schön, D.A., 1988. Designing: Rules, types and words. Design Studies 9, 181–190.

Schön, D.A., 1990. Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. Jossey-Bass, San Francisco.

Sergi, V., 2009a. La fabrication d'un projet technologique : étude des pratiques collectives et de la capacité d'action des documents. Ph.D. thesis, HEC Montreal, Montreal.

Sergi, V., 2009b. Bounded becoming: Exploring the nature of projects. In : Paper presented at the IRNOP conference, Berlin, Germany.

Simon, H.A., 1996. The Sciences of the Artificial. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Söderlund, J., Vaagaasar, A.L., Andersen, E.S., 2008. Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others. International Journal of Project Management 26, 517-526.

Standish Group International, 1995. The chaos report. Retrieved April 30, 2009, from

http://www.standishgroup.com/

Tsoukas, H., 1994. Introduction: From social engineering to reflective action in organizational behaviour. In: Tsoukas, H. (Ed.), New Thinking in Organizational Behaviour. Butterworth/Heinemann, Oxford, pp. 1–22.

Tsoukas, H., Cummings, S., 1997. Marginalization and recovery: The emergence of Aristotelian themes in organization studies. Organization Studies 18, 655–683.

Williams, T.M., 2005. Assessing and building on project management theory in the light of badly over-run projects. IEEE Transactions in Engineering Management 52, 497–508.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S., 2006. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. International Journal of Project Management 24, 638–649.

Yeo, K.T., 2002. Critical failure factors in information system projects. International Journal of Project Management 20, 241–246.