

---

# La normalisation en management de projet : comprendre les corpus dominants de connaissances dans la discipline

Serge Nenkam, Doctorant en management de projets  
Caroline Gagné, Ph. D.  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## INTRODUCTION

**Les fondements du management de projet ne sont pas nouveaux. Dans sa forme moderne, le management de projet fait l'objet d'une multitude de corpus de connaissances.**

Les fondements du management de projet ne sont pas nouveaux. Dans sa forme moderne, le management de projet fait l'objet d'une multitude de corpus de connaissances. De fait, une revue de littérature des articles publiés entre 1990 et 2013 par le *Project Management Journal*, l'*International Journal of Project Management*, La Cible, le *Project Management Network*, révèle que les chercheurs en milieu universitaire et les professionnels en management de projet se préoccupent de plus en plus de la problématique créée par l'abondance de ces différents courants de pensées et conceptions épistémologiques. Cette profusion idéologique entraîne avec elle deux problèmes majeurs. Primo, les professionnels en pratique ont l'ambiguïté de choix quand il s'agit de déterminer le guide, le support ou le corpus de connaissances devant

faciliter la réalisation des projets. Secundo, en théorie, chercheurs et universitaires se livrent une bataille sans merci pour positionner, contrôler, voire imposer aux recherches le corpus de leur choix. Pourtant, nous pensons que le choix d'un courant de pensée, d'un corpus de connaissances ou d'une famille professionnelle devrait relever d'un ensemble de considérations importantes : l'expérience professionnelle, la localisation géographique et la reconnaissance internationale.

Cet article a pour but de contribuer à la compréhension des corpus dominants de connaissances dans la discipline du management de projet. Ainsi, après avoir présenté une brève genèse du management de projet et les critères de son acceptation en tant qu'épistémologie doctrinale, nous tentons d'établir objectivement les articulations des principaux corpus de connaissances qui prolifèrent sur le terrain. Enfin, nous présentons la norme ISO 21500 qui situe les lignes directrices sur le management de projet comme une alternative normative à ces différents corpus de connaissances.

## 1. BRÈVE GENÈSE DU MANAGEMENT DE PROJET

Si l'on considère le management comme *l'art de gérer, de diriger, d'organiser et de contrôler*, et si l'on regarde les projets de manière simpliste comme étant des *initiatives temporelles*, on peut soutenir que le management de projet est né depuis que l'humain existe. Pendant longtemps, les êtres humains entreprenaient et exerçaient des activités temporelles pour subvenir à leurs besoins. De la chasse à la pêche en passant par la cueillette, les premiers humains satisfaisaient leurs besoins vitaux en mettant en œuvre des projets pour leur survie. Pendant la période antique, on a assisté à la réalisation des grands ouvrages prodigieux, parfois sous des contraintes concurrentes persistantes. On peut citer, par exemple, la construction de la

pyramide de Khéops en Égypte encore appelée la grande pyramide de Gizeh vers l'an 2560 av. J.-C., la construction des jardins suspendus de Babylone en Irak qui date du VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C., la gravure de la statue Chryséléphantine de Zeus en Grèce ou encore le mausolée d'Halicarnasse en Turquie à l'an 353 av. J.-C. Comment ne pas affirmer que la réalisation de ces œuvres gigantesques relevait de la maîtrise des outils de gestion sophistiqués et de la capacité à gérer, à diriger, à organiser et à contrôler les ressources disponibles? Il est certain que les pratiques de gestion antiques étaient adaptées à cette ère pour favoriser la réalisation de ces types de projets. Nous pouvons comprendre qu'il aurait parfois été possible de faire dans l'improvisation et

---

le tâtonnement. De même, nous pouvons également entrevoir que l'absence de certaines technologies et de certains outils de l'information et des communications contribuait à alourdir les durées, les coûts et l'utilisation des ressources. Une chose est certaine, la mise en œuvre des grands projets antiques relevait du management de projet. De ce point de vue, il ne serait pas erroné de remonter l'histoire du management de projet bien plus tôt, puisqu'opérationnellement, ces travaux nécessitaient de grandes capacités intellectuelles dans les domaines de la planification, de l'exécution et du contrôle des ressources humaines et matérielles.

En ce qui s'agit du management de projet moderne, que nous considérons comme étant plus élaboré et mieux structuré, il est possible de situer ses origines depuis l'époque où Henri Fayol (1916)<sup>1</sup> a défini les cinq fonctions principales d'un manager : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler (PODC). Certains auteurs<sup>2</sup> pensent plutôt que le management de projet moderne est plus récent et puise ses origines de l'avant-Deuxième Guerre mondiale, lorsqu'il fallait développer des grands projets de création de missiles de guerre et mettre en œuvre la bombe atomique. De même<sup>3</sup>, le management de projet moderne est né de la création de la méthode du chemin critique (*Critical Path Method/ Program Evaluation Review Technique* – CPM/ PERT) dans les années 1950. Quoi qu'il en soit, s'il faut parler du management de projet tel qu'il est perçu aujourd'hui, sous une forme beaucoup plus systémique, il semble pertinent de considérer le découpage historique élaboré<sup>4</sup>. En effet, Kwak considère que l'histoire du management de projet moderne peut être décomposée en quatre (4) temps.

La première période n'est rien d'autre que celle des années 1900 à 1957. Elle a été stimulée par une série d'innovations technologiques étalées au long du 19<sup>e</sup> siècle. C'est dans cette période que Henry Gantt a inventé le Diagramme de Gantt<sup>5</sup>. C'est également dans cette période qu'Henri Fayol<sup>1</sup> a publié les fonctions d'un manager et développé les 14 principes du management. De même, la structuration des activités dans un projet a permis de mettre sur pied le concept de « structure de découpage du projet » (SDP). La théorie de Monte Carlo a également permis d'effectuer des simulations pour l'estimation des risques et des délais dans les projets. La deuxième période va de 1958 à 1979 et peut être considérée comme l'ère du management de projet

scientifique. La création des associations professionnelles de management de projet a ouvert la voie à une profusion de modèles et de corpus de connaissances dans la discipline. L'*International Project Management Association* (IPMA<sup>®</sup>) pose ses fondements en 1964, le *Project Management Institute* (PMI<sup>®</sup>) est créé en 1969. L'invention du CPM/PERT a donné la possibilité d'obtenir de plus en plus des réductions sur les durées de réalisation des projets. La structuration des bureaux de projet a encouragé les entreprises à opter davantage pour des structures organisationnelles matricielles avec une mixité des rôles et responsabilités entre les responsables fonctionnels et les chefs de projet.

La troisième période, celle de 1980 à 1994, est marquée par un grand intérêt des chercheurs qui ont multiplié les thèmes de recherches pour faire avancer la discipline. Ainsi, les chercheurs de l'IPMA<sup>®</sup>, par exemple, prenaient le pas sur le management des parties prenantes lorsque ceux de l'*Association of Project Management* (APM<sup>®</sup>) développaient le management par exception.

**La rude concurrence, tant dans les écrits théoriques que dans l'exercice de la profession, se manifeste par l'apparemment parfois inavoué des chercheurs et des professionnels à un courant de pensée ou à une idéologie spécifique.**

La dernière période, celle de 1995 à nos jours, peut être considérée comme la période pendant laquelle la discipline a atteint sa véritable vitesse de croisière. Elle est marquée par deux événements majeurs. D'abord l'élaboration de la théorie de la chaîne critique, ensuite la rude concurrence à la fois sur le champ théorique que pratique des différents courants de pensées et des modèles de management de projet. La théorie de la chaîne critique, a permis d'optimiser la démarche CPM/PERT<sup>6</sup>. La rude concurrence, tant dans les écrits théoriques que dans l'exercice de la profession, se manifeste par l'apparemment parfois inavoué des chercheurs et des professionnels à un courant de pensée ou à une idéologie spécifique.

Tel que présenté, nous constatons que le management de projet a connu une évolution remarquable. Cependant, la question de son épistémologie doctrinale a parfois suscité quelques préoccupations.

---

## 2. LE QUESTIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DU MANAGEMENT DE PROJET

**De nos jours, la littérature scientifique soutient désormais unanimement que le management de projet constitue une discipline à part entière. Sa démarche repose sur un processus rigoureux et systématique qui obéit à une structuration de l'esprit sur le plan théorique et à l'utilisation des outils et des techniques pour mettre en pratique cet esprit.**

Plusieurs ambiguïtés ont longtemps demeuré quant au statut du management de projet en tant qu'une épistémologie doctrinale. Le Moigne (1990)<sup>7</sup> énumère trois principes fondamentaux pour qualifier une discipline : le principe ontologique, le principe de l'univers câblé et le principe de l'objectivité.

Le principe ontologique porte sur la science de l'être, de ce qui est. Le management de projet en tant qu'être se manifeste par son approche systémique, constituée du dualisme intrants/extrants.

Le management de projet obéit également au principe de l'univers câblé. L'objet de recherche préexiste et ne dépend pas du chercheur. Il existe un

lien de cause à effet entre les différents phénomènes étudiés.

Enfin, le principe de l'objectivité en management de projet se manifeste par la neutralité du chercheur envers son objet de recherche. Toute interaction ou prise de position subjective peut nuire à la réalité ontologique. Le réel existe indépendamment du phénomène observé.

De nos jours, la littérature scientifique soutient désormais unanimement que le management de projet constitue une discipline à part entière<sup>8</sup>. Sa démarche repose sur un processus rigoureux et systématique qui obéit à une structuration de l'esprit sur le plan théorique et à l'utilisation des outils et des techniques pour mettre en pratique cet esprit. Plusieurs corpus de connaissances se sont développés au fil des années. La majorité de ceux-ci relève du positivisme puisque des lignes directrices, des outils et techniques et parfois des compétences sont établis à un niveau général pour être appliqués dans des projets spécifiques. La discipline du management de projet a ses concepts, mais les méthodes de leurs mises en œuvre varient d'un corpus de connaissances à un autre.

## 3. LES CORPUS DOMINANTS DE CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET

**Les corpus de connaissances sont davantage différents sur les modèles de gestion des projets que sur les concepts, mais utilisent les mêmes outils et techniques, puisque ces outils ont été élaborés et testés dans d'autres domaines de gestion tels que l'Économie, le Droit ou la Finance.**

Si en théorie il existe une diversité d'opinions, de visions ou de corpus de connaissances dans la discipline du management de projet, il faut reconnaître que dans la pratique par contre, toutes ces différences conceptuelles se chevauchent. La plupart des chercheurs et des professionnels sont par exemple d'accord sur les éléments qui définissent un projet : *initiative temporelle et unique réalisée suivant certaines contraintes (contenu, délais, coûts, risques, qualité, ressources, rendement) ayant pour but de satisfaire les exigences des*

*parties prenantes et d'apporter une plus-value à l'organisation.*

Les corpus de connaissances sont davantage différents sur les modèles de gestion des projets que sur les concepts, mais utilisent les mêmes outils et techniques, puisque ces outils ont été élaborés et testés dans d'autres domaines de gestion tels que l'Économie, le Droit ou la Finance. C'est le cas par exemple de la technique du *benchmarking* encore appelée étalonnage, qui provient de la mercatique et qui est très utilisée pour la gestion de la qualité consistant à analyser les modes de gestion des entreprises du même secteur et de s'en inspirer afin d'en tirer un meilleur avantage.

Trois corpus de connaissances dominent le terrain pratique et méthodologique de l'environnement international du management de projet<sup>8</sup>.

**Pour valider les acquis professionnels et pratiques de ses membres, le PMI® propose sept certifications professionnelles basées sur des aspects technico-pratiques du management de projet.**

Le premier corpus est tenu par le *Project Management Institute* (PMI®) à travers son corpus de connaissances en management de projet, le guide PMBOK®. PMI®, dont le siège est situé aux États-Unis, revendique 438 857 membres dans 193 pays au 30 septembre 2014<sup>9</sup>. Le management de projet selon PMI® adopte l'approche processus et s'articule autour de 47 processus segmentés en cinq groupes<sup>10</sup> : initiation, planification, exécution, surveillance et maîtrise, clôture. Ces groupes de processus transcendent dix domaines de connaissance : l'intégration, le contenu, les délais, les coûts, la qualité, les ressources humaines, les communications, les risques, les approvisionnements et les parties prenantes. Pour valider les acquis professionnels et pratiques de ses membres, le PMI® propose sept certifications professionnelles basées sur des aspects technico-pratiques du management de projet :

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®;
- Project Management Professional (PMP)®;
- Program Management Professional (PgMP)®;
- Portfolio Management Professional (PfMP)<sup>SM</sup>;
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®;
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®;
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®.

**La démarche ICB® a été la première à attirer l'attention de la communauté universitaire et professionnelle sur l'importance du management des parties prenantes dans les projets.**

Le deuxième corpus est porté par l'*International Project Management Association* (IPMA®) à travers son corpus de compétence IPMA Competence Baseline (ICB®). IPMA® est un réseau international fédérant 57 associations professionnelles nationales

de management de projet présentes sur les cinq continents et ayant son siège en Suisse. Au 27<sup>e</sup> congrès annuel de l'IPMA® à Dubrovnik en Croatie en octobre 2013, IPMA® a réclaté 55 000 membres individuels en plus de son réseau d'associations nationales<sup>11</sup>. Les auteurs reconnaissent que la démarche ICB® a été la première à attirer l'attention de la communauté universitaire et professionnelle sur l'importance du management des parties prenantes dans les projets. Selon la démarche ICB®, le métier de chef de projet nécessite 46 compétences clés<sup>12</sup> :

- 20 compétences techniques;
- 15 compétences comportementales et de leadership;
- 11 compétences contextuelles liées à l'environnement du projet.

IPMA® certifie les professionnels qui font preuve de la maîtrise de ces compétences suivant quatre niveaux :

- IPMA® A : Certified Project Director;
- IPMA® B : Certified Senior Project Manager;
- IPMA® C : Certified Project Manager;
- IPMA® D : Certified Project Management Associate.

Le troisième corpus est développé par l'*Association of Project Management* (APM®) dont le siège est situé au Royaume-Uni. L'APM® valorise le corpus de connaissances APM® *Body of Knowledge* (APM BOK®). En termes de participation, l'APM® revendique 21 061 membres individuels et 500 organisations<sup>13</sup>. L'APM BOK® est une approche processus bâtie autour de sept principes, sept thèmes et sept processus. La particularité de cette démarche réside au niveau de son concept du « management par exception ». Cette disposition met en évidence le rôle clé du sponsor ou du promoteur dans le projet. Avec le management par exception, l'APM® considère que le management de projet est la fusion de trois verbes : *diriger, gérer, livrer*<sup>14</sup>. Ainsi, grâce à l'APM®, il a été possible d'établir la différence clé entre deux conceptions qui prêtes parfois à confusion : « management de projet » et « gestion des projets ». De ce fait, en plus du rôle de gestion, le manager de projet selon l'APMBOK® endosse les rôles de direction et de

livraison dans un contexte de projet<sup>15</sup>. L'APM® accrédite les professionnels qui maîtrisent son corpus par ses certifications PProject IN Controlled environment (PRINCE2®) et ce, à deux niveaux :

- le niveau élémentaire ou PRINCE2® Foundation et
- le niveau élevé ou PRINCE2® Practitioner.

#### 4. ISO 21500, ALTERNATIVE NORMATIVE AUX CORPUS DOMINANTS DANS LA DISCIPLINE

Le comité technique d'élaboration de la norme *ISO 21500* intitulée « *lignes directrices sur le management de projet* » a été mis sur pied en 2006 et a démarré ses travaux en février 2007 (ISO/PC 236). Comme le montre le Tableau 1 tiré du site web de Prescriptor, une firme africaine qui a participé aux travaux, ce comité était composé de 37 pays participants et de 15 pays observateurs. Présidé par la *British Standards Institute*, son secrétariat était

En plus de ces trois corpus dominants présentés ci-dessus, l'International Standard Organization (ISO) a créé récemment une norme internationale dont le but est de fédérer les différentes visions et de parvenir autant que faire se peut à un consensus global. Cette norme publiée en octobre 2012, est la « ligne directrice sur le management de projet ».

tenu par l'*American National Standards Institute* (ANSI).

Dans son introduction, l'*ISO 21500* mentionne : « *La présente norme internationale fournit des orientations sur les concepts et les processus de gestion de projet qui sont importants pour la performance des projets* » [Notre traduction] (p. 5)<sup>16</sup>.

**Tableau 1 – Pays ayant contribué à l'élaboration de ISO 21500 (Source : Prescriptor-consulting.com)**

Participating Countries	
Country	Standard Body
Argentina	IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación
Australia	SA - Standards Australia
Austria	ASI - Austrian Standards Institute
Barbados	BNSI - Barbados National Standards Institution
Belarus	BELST - State Committee for Standardization of the Republic of Belarus
Brazil	ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
Cameroon	ANOR - Agence des Normes et de la Qualité
Canada	SCC - Standards Council of Canada
Chile	INN - Instituto Nacional de Normalización
China	SAC - Standardization Administration of China
Costa Rica	INTECO - Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
Denmark	DS - Fonden Dansk Standard
Egypt	EOS - Egyptian Organization for Standardization and Quality
Finland	SFS - Finnish Standards Association
France	AFNOR - Association française de normalisation
Germany	DIN - Deutsches Institut für Normung
Greece	ELOT - Hellenic Organization for Standardization
India	BIS - Bureau of Indian Standards
Israel	SII - Standards Institution of Israel
Italy	UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione
Japan	JISC - Japanese Industrial Standards Committee
Korea, Republic of	KATS - Korean Agency for Technology and Standards
Luxembourg	ILNAS - Institut luxembourgeois de la normalisation, de l'accréditation, de la sécurité et qualité des produits et services
Mexico	DGN - Dirección General de Normas
Morocco	IMANOR - Institut Marocain de Normalisation
Netherlands	NEN - Netherlands Standardization Institute
Nigeria	SON - Standards Organisation of Nigeria
Norway	SN - Standards Norway
Portugal	IPQ - Instituto Português da Qualidade

<b>Romania</b>	<b>ASRO - Asociatia de Standardizare din România</b>
<b>Russian Federation</b>	<b>GOSTR - Federal Agency on Technical Regulating and Metrology</b>
<b>South Africa</b>	<b>SABS - South African Bureau of Standards</b>
<b>Spain</b>	<b>AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación</b>
<b>Sweden</b>	<b>SIS - Swedish Standards Institute</b>
<b>Ukraine</b>	<b>DSSU - State Committee of Ukraine on Technical Regulation and Consumer Policy</b>
<b>United Kingdom</b>	<b>BSI - British Standards Institution</b>
<b>USA (Secretaria)</b>	<b>ANSI - American National Standards Institute</b>
<b>Observing countries</b>	
<b>Country</b>	<b>Standard Body</b>
<b>Belgium</b>	<b>NBN - Bureau de Normalisation</b>
<b>Bulgaria</b>	<b>BDS - Bulgarian Institute for Standardization</b>
<b>Czech Republic</b>	<b>UNMZ - Czech Office for Standards, Metrology and Testing</b>
<b>El Salvador</b>	<b>OSN - Organismo Salvadoreño de Normalización</b>
<b>Hong Kong, China</b>	<b>ITCHKSAR - Innovation and Technology Commission - Quality Services Division - Product Standards Information Bureau</b>
<b>Hungary</b>	<b>MSZT - Magyar Szabványügyi Testület</b>
<b>Iceland</b>	<b>IST - Icelandic Standards</b>
<b>Ireland</b>	<b>NSAI - National Standards Authority of Ireland</b>
<b>Lithuania</b>	<b>LST - Lithuanian Standards Board</b>
<b>Malaysia</b>	<b>DSM - Standards Malaysia - Ministry of Science, Technology and Innovation</b>
<b>Pakistan</b>	<b>PSQCA - Pakistan Standards and Quality Control Authority</b>
<b>Poland</b>	<b>PKN - Polish Committee for Standardization</b>
<b>Saudi Arabia</b>	<b>SASO - Saudi Standards, Metrology and Quality Organization</b>
<b>Slovakia</b>	<b>SUTN - Slovak Standards Institute</b>
<b>Uruguay</b>	<b>UNIT - Instituto Uruguayo de Normas Técnicas</b>

La nouvelle norme ISO 21500 a pour but de créer un cadre conceptuel et théorique commun et d'uniformiser les pratiques du management de projet dans la discipline face aux divergences relevées par les chercheurs en management de projet. ISO 21500 définit le management de projet comme étant « l'application des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné ». Les pays présentés au tableau 1 ont effectué plusieurs rencontres techniques dont les plus récentes se sont déroulées en France en février 2012 et en Afrique du Sud en juin 2012.

Le Tableau 2 compare le modèle ISO 21500 aux corpus dominants de connaissances en management de projet. Comme on peut le voir, les lignes directrices sur le management de projet (ISO 21500) présentent quelques similitudes avec les modèles existants, mais développent également des concepts nouveaux. Ainsi, pour se rapprocher de PMI®, l'ISO® considère les mêmes matières développées dans le PMBOK®, tout en utilisant parfois des concepts différents. Par exemple, au lieu de parler des « corpus de connaissances » comme PMI®, l'ISO® préfère employer le concept de « groupes de sujets ». La norme ISO 21500 intègre la philosophie du « management par exception » développée dans le corpus de connaissances PRINCE2®. Cette démarche met l'accent sur le fait que le début de chaque étape devrait être précédé

par la validation de la direction de l'entreprise. Ainsi, les décisions finales sur le contenu du produit incombent davantage à la direction plutôt qu'au chef de projet. Dans le cas où le chef de projet occuperait en même temps les rôles de directeur de l'entreprise réalisatrice et de gestionnaire du projet, la norme recommande fortement de procéder aux itérations de contrôle avant le lancement des nouvelles activités. ISO 21500 intègre enfin la philosophie des compétences de IPMA®. Dans la définition de ses concepts, les lignes directrices insistent sur les trois compétences nécessaires aux chefs de projet : compétences techniques, comportementales et contextuelles. De plus, L'ISO 21500 intègre le management des parties prenantes comme nouveau groupe de sujet permettant d'établir une meilleure stratégie de management des acteurs dans les projets. Tout comme PMI®, IPMA® ou PRINCE2®, les 39 pages qui représentent le contenu de la norme ISO 21500 donnent une vue macroscopique des principales expressions nécessaires aux professionnels et chercheurs en management de projet ainsi que les environnements dans lesquels ils sont appliqués. Il s'agit d'uniformiser le langage et les expressions clés. Le management de projet selon ISO 21500 est basé sur deux piliers principaux : les concepts et les processus. ISO 21500 Enfin, ISO 21500 encourage le transfert d'information entre les membres de l'équipe d'un projet.

**Tableau 2 – Compilation de quelques différences et similitudes entre ISO 21500®, PMBOK®, ICB® et PRINCE2®**

	ISO 21500®	PMBOK® 5	PRINCE 2®	IPMA CB®
<b>Groupes de processus</b>	5 groupes de processus	5 groupes de processus	4 groupes de processus	3 groupes de compétence
<b>Sujets</b>	10 groupes de sujets	10 domaines de connaissance	7 thèmes	10 domaines de connaissance
<b>Processus</b>	39 processus	47 processus	7 processus	46 processus
<b>Groupes de processus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lancement</li> <li>2. Planification</li> <li>3. Mise en œuvre</li> <li>4. Maîtrise</li> <li>5. Clôture</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Démarrage</li> <li>2. Planification</li> <li>3. Exécution</li> <li>4. Surveillance et maîtrise</li> <li>5. Clôture</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Élaborer un projet</li> <li>2. Diriger un projet</li> <li>3. Initialiser un projet</li> <li>4. Contrôler une séquence</li> <li>5. Gérer la livraison du produit</li> <li>6. Gérer une limite de séquence</li> <li>7. Clore le projet</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compétences techniques</li> <li>2. Compétences comportementales</li> <li>3. Compétences contextuelles</li> </ol>
<b>Thématiques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégration</li> <li>2. Parties prenantes</li> <li>3. Contenu</li> <li>4. Ressources</li> <li>5. Délais</li> <li>6. Coûts</li> <li>7. Risques</li> <li>8. Qualité</li> <li>9. Approvisionnement</li> <li>10. Communication</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégration</li> <li>2. Parties prenantes</li> <li>3. Contenu</li> <li>4. Ressources humaines</li> <li>5. Délais</li> <li>6. Coûts</li> <li>7. Risques</li> <li>8. Qualité</li> <li>9. Approvisionnement</li> <li>10. Communication</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cas d'affaire</li> <li>2. Organisation</li> <li>3. Qualité</li> <li>4. Plan</li> <li>5. Risques</li> <li>6. Changement</li> <li>7. Progression</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisation</li> <li>2. Risques et opportunités</li> <li>3. Qualité</li> <li>4. Parties prenantes</li> <li>5. Contenu et livrables</li> <li>6. Délais et phases</li> <li>7. Ressources</li> <li>8. Coût et finances</li> <li>9. Approvisionnement et contrats</li> <li>10. Modification</li> <li>11. Information et documentation</li> <li>12. Communication</li> <li>13. Leadership</li> <li>14. Éthique</li> <li>15. Santé, sécurité et environnement</li> <li>16. Finance et Droit</li> </ol>

## CONCLUSION

Le management de projet n'est pas nouveau. Comme nous venons de le démontrer, dans la pratique, le management de projet s'exerce depuis des siècles. Toutefois, il est possible de concevoir que les bases théoriques et idéologiques du management de projet datent depuis la venue des corpus de connaissances, au courant des années 1960.

Dans cette lancée, plusieurs corpus ont fait leur apparition. De ceux-ci, trois dominent le terrain

pratique et théorique de la discipline : le PMBOK® de PMI®, l'ICB® de IPMA® et l'APMBOK® de l'APM®. En outre, si ces corpus sont perçus par la plupart des professionnels et des chercheurs comme les principaux dans la discipline du management de projet, l'on est quand même loin d'ignorer la montée en puissance de certains corpus de connaissances propriétaires issus des associations nationales de normalisation en management de projet.

---

Maintenant, la venue de la norme internationale ISO 21500 qui trace les lignes directrices en management de projet contribue à encourager l'utilisation des mêmes concepts et processus quel que soit l'environnement géographique, le niveau d'expérience ou le type de projet. Toutefois, si nous considérons la norme ISO 21500 comme une alternative normative aux corpus dominants en management de projet, une question demeure : la norme ISO 21500 suffira-t-elle à normaliser les conceptions et les positionnements épistémologiques? En regardant de près, les lignes directrices sur le management de projet ne proposent aucun outil, encore moins aucune technique aux praticiens. Ce qui peut constituer d'entrée de jeu une ouverture capable de favoriser la perpétuité des corpus existants. ■

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Fayol, H. (1916). « Administration industrielle et générale », Bulletin de la Société de l'Industrie Minière, n° 10, p. 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.

<sup>2</sup>Morris, P. W. G. et Hough (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*, Wiley.

<sup>3</sup>Snyder, J. R. et Kline, S. (1987). « Modern Project Management: How Did We Get Here – Where Do We Go? ».

<sup>4</sup>Kwak, Y. H. (2003). « The Story of Managing Projects ».

<sup>5</sup>Gerard Blokdijk (2007). *Project Management 100 Success Secrets*, Lulu.com.

<sup>6</sup>Goldratt, E. M. (1997). *Critical Chain*. North River Press, Great Barrington, MA.

<sup>7</sup>Le Moigne J. L. (1990). « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans Martinet A.C. (Editeur), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.

<sup>8</sup>Morris, P. W. G. et Smyth, H. J. (2007). « An epistemological evaluation of research into projects and their management : Methodological issues », *IJPM*, p. 423-436.

<sup>9</sup>PMI (2013). « PMI total numbers ». *PMIToday*, 30 septembre 2013, p. 5.

<sup>10</sup>Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, Newton Square, Penns., Project Management Institute.

<sup>11</sup>IPMA (2013). 27<sup>e</sup> congrès annuel de l'IPMA® à Dubrovnik en Croatie en octobre 2013.

<sup>12</sup>International Project Management Association (2006). *IPMA Competence Baseline*, version 3.0.

<sup>13</sup>APM (2013). *APM Annual Report and Accounts 2012/13*.

<sup>14</sup>APM (2010). *A History of the Association for Project Management*.

<sup>15</sup>Office of Government Commerce (2008). *Managing Successful Projects with PRINCE2*.

<sup>16</sup>International Standard Organization (2012). *ISO : 21500, Lignes directrices sur le management de projet*.