

50374  
1994  
224-1

50374  
1994  
224-1

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE  
U.F.R. INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

# FONDEMENTS ET IMPACT DU MANAGEMENT PAR PROJETS

VOLUME I

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT  
EN SCIENCES DE GESTION  
présentée et soutenue publiquement par  
Daniel LEROY

## JURY

Directeur de recherche: M. Jean Pierre DEBOURSE  
Professeur - Université de LILLE I

Rapporteurs: M. Gérard KÆNIG  
Professeur - Université de PARIS XII

M. Christophe MIDLER  
Directeur de Recherche au C.R.G.  
de l'Ecole Polytechnique

Autres Membres du Jury: M. Henri BOUQUIN  
Professeur - Université de  
PARIS - DAUPHINE

M. Alain DESREUMAUX  
Professeur - Université de LILLE I

M. Pierre LOUART  
Professeur - Université de LILLE I

Lille Décembre 1994



*Ô qui dira l'infinie richesse  
des projets...*

## **FONDEMENTS ET IMPACT DU MANAGEMENT PAR PROJETS**

"L'Université n'entend assurer aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs."

# **AVANT-PROPOS**

Je tiens tout d'abord à remercier M. le Professeur Jean Pierre DEBOURSE pour avoir dirigé mon travail. Je lui suis extrêmement reconnaissant pour son soutien constant, l'excellence de ses conseils et pour la grande confiance qu'il m'a prodiguée.

Je sais gré à MM. les professeurs Henri BOUQUIN, Alain DESREUMAUX, Gérard KENIG, Pierre LOUART et Christophe MIDLER de m'avoir fait l'honneur de siéger en tant que membres du jury.

J'exprime toute ma gratitude à M. Louis DUPARC et Mme Annie BILLARD - directeur et directeur-adjoint de la Délégation aux Projets de La Poste - pour leur accueil et leur coopération. Nous avons beaucoup appris grâce à leur collaboration. Je remercie également tous les cadres de La Poste qui n'ont ménagé ni leur temps ni leur peine pour nous aider dans nos différentes missions.

Je suis reconnaissant à M. Malick TOURE pour la disponibilité et l'efficacité dont il a fait preuve pour nous aider dans les recherches bibliographiques.

Je remercie M. Philippe LAMBELIN et son équipe pour avoir effectué avec célérité la reprographie de cette thèse.

J'exprime toute ma reconnaissance à M. Dominique PAUCHET et Mlles Valérie BODART et Catherine VANDERMOERE pour m'avoir permis, en toute confiance, de me décharger sur eux de certaines missions.

Enfin, je voudrais me faire pardonner par tous ceux à qui j'ai volé du temps de mari, de fils, de frère, d'ami, d'enseignant, de collègue... pour réaliser ce travail.

# **SOMMAIRE**

## VOLUME I

### INTRODUCTION

1

## CHAPITRE I DE LA GESTION DE PROJET AU MANAGEMENT PAR PROJETS

### SECTION 1: ÉVOLUTION RÉCENTE DU MANAGEMENT DE PROJET

A - RAPIDE PERSPECTIVE HISTORIQUE	17
B - PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES	22
1) NOTION DE PROJET	22
2) NOTION DE MANAGEMENT DE PROJETS	28
C - LE CONTENU DU MANAGEMENT DE PROJETS	31
1) LE POINT DE VUE DES «PROFESSIONNELS»	31
2) UNE TENTATIVE DE SYNTHÈSE	34
a - les sources d'apports	34
b - structuration du champ du management de projets	37
3) IDENTIFICATION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	41
4) VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME?	43

### SECTION 2: L'ÉMERGENCE DU MANAGEMENT PAR PROJETS

47

A - LE CHAMP DU MANAGEMENT PAR PROJETS SELON LA LITTÉRATURE	48
B - TABLEAUX DE SYNTHÈSE	51
C - INVITATION À LA RECHERCHE	56

<b>SECTION 3: LE MANAGEMENT PAR PROJETS PERMET DE RENDRE OPÉRATOIRES NOMBRE DE PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES DU MOMENT</b>	<b>60</b>
<b>A - UNE ÉVOLUTION DES PRATIQUES INDUITES PAR DES CONTRAINTES EXTERNES</b>	<b>61</b>
1) UNE ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS DE NOMBREUX SECTEURS	61
2) UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ ET RÉACTIVITÉ DEVIENNENT NÉCESSAIRES	63
a - la notion de réactivité	63
b - le concept de flexibilité	65
<b>B - OPÉRATIONNALISATION DES NOUVELLES PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES DU MOMENT</b>	<b>70</b>

## **CHAPITRE II**

### **ÉVOLUTION DE LA GESTION STRATÉGIQUE: UNE GRILLE D'INTERPRÉTATION DU MANAGEMENT PAR PROJETS**

<b>SECTION 1: LE CONCEPT DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET LES PROJETS</b>	<b>77</b>
<b>A - LES CONCEPTS DE BASE</b>	<b>77</b>
<b>B - LE RÔLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>79</b>
<b>C - LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES PAR LES PROJETS</b>	<b>84</b>
<b>SECTION 2: ÉVOLUTIONS DE LA GESTION INTÉGRATIVE</b>	<b>90</b>
<b>A - LA GÉNÉRALISATION DES STRUCTURES TEMPORAIRES ET L'ÉMERGENCE D'UNE ORGANISATION EN RÉSEAU</b>	<b>92</b>
<b>B - LA DYNAMIQUE PROJET FACE AU MODÈLE HIÉRARCHICO-FONCTIONNEL</b>	<b>100</b>

<b>C - TROIS PROBLÉMATIQUES MAJEURES</b>	102
1) HOMMES MÉTIERS/HOMMES PROJETS?	102
2) ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE GÉNÉRÉ PAR LES PROJETS	103
3) PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	105
<b>CONCLUSION</b>	108

## **CHAPITRE III LES OPTIONS MÉTHODOLOGIQUES**

<b>SECTION 1: GENÈSE DE NOTRE RECHERCHE</b>	113
<b>SECTION 2: ASPECTS GÉNÉRAUX</b>	115
A - LA QUESTION DU PARADIGME	117
B - L'INTENTIONNALITÉ	119
C - APPROCHE QUALITATIVE ET RECHERCHE-ACTION	121
D - UNE TENTATIVE DE PRAXÉOLOGIE	124
<b>SECTION 3: ASPECTS SPÉCIFIQUES</b>	128
A - POURQUOI UNE ÉTUDE DE CAS?	128
B - PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE DE CAS RÉALISÉE	130
1) LA PHASE D'INITIALISATION	132
2) LA SÉLECTION DES CAS	133
3) LA CONCEPTION DES INSTRUMENTS ET DES PROTOCOLES	136
4) L'ENGAGEMENT DANS LE CHAMP	137
5) L'ANALYSE INTERNE DU CAS	138
6) FORMULATION DES HYPOTHÈSES	141
7) L'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE	141

## CHAPITRE IV PRÉSENTATION DU CAS DE LA POSTE

<b>SECTION 1: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA POSTE</b>	143
<b>A - CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES</b>	144
1) QUELQUES POINTS DE REPÈRE	144
2) ÉLÉMENTS D'ÉCONOMIE POSTALE	147
<b>B - UN ENVIRONNEMENT DEVENU TURBULENT ET PLUS COMPLEXE</b>	152
1) L'ÉVOLUTION RÉCENTE DES RAPPORTS AVEC L'ÉTAT	153
2) LES AVATARS DE LA RÉFORME SOCIALE	157
3) DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU COMMUNAUTAIRE	159
4) ÉVOLUTION DE LA CONCURRENCE	162
<b>SECTION 2: LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE L'INSERTION DU MANAGEMENT «DE» ET «PAR» PROJETS À LA POSTE</b>	167
<b>A - LES PRINCIPES FONDATEURS ET LA CRÉATION DE LA D.A.P.</b>	167
1) LE POINT DE VUE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	167
2) LA CRÉATION DE LA DÉLÉGATION AUX PROJETS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA DÉMARCHE	171
a - la création de la délégation aux projets	171
b - les principes généraux	173
<b>B - LE PROJET INSERTION DU MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE</b>	177
1) LA LETTRE DE MISSION DU PROJET IMDP	178
2) L'ARBRE D'OBJECTIFS	180
3) ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU PROJET IMDP	181
4) L'ÉTAPE D'EXPÉRIMENTATION	182
<b>C - "LA VALISETTE" OU LE "DISCOURS DE LA MÉTHODE"</b>	183
1) LES DIFFÉRENTS ACTEURS D'UN PROJET	184
a - le décideur	184
b - le promoteur	184
c - le chef de projet	185

d - l'équipe de projet	186
e - les autres acteurs	186
2) LES ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION	187
a - le comité de pilotage	187
b - organisation matricielle	188
3) LA TRAJECTOIRE D'UN PROJET	189
a - la phase de choix stratégique	191
b - la phase de choix tactique	192
c - la phase de lancement du projet	195
d - la phase de réalisation	196
4) LA BOÎTE À OUTILS	198

## **CHAPITRE V**

### **L'ÉMERGENCE DES AXES MAJEURS DE LA RECHERCHE**

<b>SECTION 1: UN DIAGNOSTIC PARTIEL, IMPACT SUR LE CYCLE DE GESTION À LA POSTE</b>	200
<b>A - LE CONTEXTE</b>	200
<b>B - ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES PROJETS</b>	203
1) LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	203
2) LA GESTION ENTREPRENEURIALE	207
3) LA GESTION INTÉGRATIVE	210
4) LA GESTION OPÉRATIONNELLE	210
<b>C - ÉNONCÉ DE QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION</b>	213
<b>D - ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC</b>	213
1) ÉTABLISSEMENT D'UNE GRILLE D'ANALYSE	214
2) DIAGNOSTIC SYNOPTIQUE	215
3) RÉDACTION DU DIAGNOSTIC DE SYNTHÈSE DU GROUPE DE TRAVAIL: LE NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION, DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT DANS QUATRE DÉLÉGATIONS	219
a - rappel du nouveau cycle de gestion	219
b - les actions engagées: analyse des points forts et des points faibles	222

analyse des points forts et des points faibles	222
<b>SECTION 2: UN DIAGNOSTIC GLOBAL: CARTOGRAPHIE DU MPP</b>	<b>229</b>
<b>A - LE CONTEXTE</b>	<b>229</b>
<b>B - PRINCIPES DE L'ANALYSE</b>	<b>230</b>
<b>C - ANALYSE DES DIFFÉRENTS CODES CRÉÉS</b>	
1) L'INFLUENCE DE LA «CULTURE POSTALE»	231
2) LE MANAGEMENT DE PROJET	234
3) NAISSANCE DES PROJETS	238
4) PORTEFEUILLE DE PROJETS	241
5) DU MANAGEMENT DE PROJET AU MANAGEMENT PAR PROJETS	244
a - principes généraux	244
b - l'impact sur les structures	248
c - les axes constitutifs et les problématiques	252
6) TRANSVERSALITÉ	258
7) STRUCTURES DE PROJET	259
8) COMITÉ DE PILOTAGE ET PROMOTEUR	261
9) CHEF DE PROJET	264
10) LETTRE DE MISSION	269
11) GESTIONNAIRE DE PROJET ET ASSISTANCE TECHNIQUE	270
12) EXPERTS	271
13) SYSTÈME D'INFORMATION DE PROJET	273
14) BILAN ÉCONOMIQUE PRÉVISIONNEL	273
15) CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES	276
16) FIN DES PROJETS	277
17) GESTION SOCIALE DU PROJET	279
18) COMMUNICATION	279
<b>D - SYNTHÈSE PAR LA MISE EN RELATION DES THÈMES RETENUS</b>	<b>282</b>
<b>SECTION 3: CONCLUSION POUR L'ACTION</b>	<b>288</b>
<b>A - LE CADRE DE L'ACTION</b>	<b>288</b>

<b>B - LE CHOIX DES THÈMES DE PROJET: DES PRÉALABLES NÉCESSAIRES À L'INSTAURATION D'UN MANAGEMENT PAR PROJETS</b>	289
1) L'ÉVALUATION DES PROJETS	289
2) FAVORISER LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES ET L'APPRENTISSAGE	290
3) DES OUTILS POUR APPRÉHENDER LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE INDUITE PAR LES PROJETS	292

## **CHAPITRE VI**

### **UNE RECHERCHE-ACTION MENÉE SOUS FORME "PROJETS"**

<b>SECTION 1: SPÉCIFICITÉS DU CADRE DE RECHERCHE</b>	296
<b>A - RECHERCHE-ACTION ET EXÉCUTION DE PROJET</b>	296
<b>B - LA SPÉCIFICITÉ DE LA DÉMARCHE PROJET AU DESS DE LILLE</b>	299
1) LA MÉTHODE MAP	
management et analyse des projets	299
a - Le MAP et la résolution des problèmes mal structurés	300
b - Le MAP: langage de l'équipe travaillant sur un projet	300
c - Le MAP: perception d'ensemble d'un projet	300
d - Le MAP: pilotage du processus du management du projet	301
e - le MAP: école pour l'introduction d'un management stratégique	301
f - le MAP: carrefour des techniques quantitatives et des techniques psychosociologiques	301
2) L'UTILISATION DES SYSTÈMES HOMMES-MODÈLES	302

<b>SECTION 2: PROJET "ÉVALUATION DES PROJETS À LA POSTE"</b>	<b>306</b>
<b>A - PROTOCOLE DE RECHERCHE</b>	
<b>B - ANALYSE DES ENTRETIENS</b>	<b>313</b>
1) PROCESSUS D'ÉVALUATION	313
2) LE PROBLÈME DES DONNÉES	315
3) LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	316
4) UTILISATION DES INFORMATIONS RÉSULTANT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	317
<b>C - CHARTE DES RESPONSABILITÉS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION</b>	<b>317</b>
1) LOGIQUE DE CONCEPTION	317
2) SOLUTION RETENUE	318
a - les acteurs	320
b - processus d'évaluation le long de la trajectoire du projet	321
<b>D - MODALITÉS D'ÉVALUATION <i>EX ANTE</i> DES PROJETS</b>	<b>323</b>
1) DOSSIER D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET	325
a - définition préalable de l'idée de projet	325
b - analyse préliminaire des impacts du projet	325
c - grille d'évaluation d'idée de projet	328
d - cadrage global du projet	334
e - impact du projet sur la structure	334
f - déclinaison de l'arbre d'objectifs	334
g - motivation de la décision	334
h - mise en place de la structure projet	334
2) DOSSIER D'ÉVALUATION DES SCÉNARIIS ALTERNATIFS	335
a - descriptif synthétique des scénariis	335
b - présentation détaillée du scénario	335
c - analyse des risques	336
d - bilan économique et financier	338
e - analyse de sensibilité	341
f - impacts quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi	342
g - appréciation synthétique du scénario	343
h - grille d'évaluation globale du scénario	348
i - synthèse générale des scénariis	351

<b>SECTION 3: PROJET "BASE DE CONNAISSANCES POSTE"</b>	<b>355</b>
<b>A - PROTOCOLE DE RECHERCHE</b>	<b>356</b>
1) MODALITÉS DES ENTRETIENS	357
2) OBJECTIFS DES ENTRETIENS	358
<b>B - ANALYSE DES ENTRETIENS</b>	<b>359</b>
1) LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE LA MISSION	359
a - un manque d'information sur le projet lui-même	359
b - un déficit de formation	359
c - difficultés à fédérer l'équipe	360
d - manque d'outils méthodologiques	360
e - le manque de temps	360
2) LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES À CHAQUE PHASE	361
3) LA RECHERCHE D'INFORMATION	361
a - les sources d'information	361
b - les canaux	362
c - les prises de contact	362
d - origine des demandes d'information	362
e - contenu de la demande	363
4) L'INFORMATION SUR LES PROJETS DE LA POSTE	363
5) LA REMONTÉE D'INFORMATIONS SUR LE PROJET	364
a - destinataires de la remontée d'information	364
b - les objectifs de la remontée de l'information	364
c - les supports de la remontée de l'information	364
d - le contenu de l'information ascendante	364
6) LE CONTENU SOUHAITÉ DE LA BASE DE CONNAISSANCES	365
7) LE SUPPORT SOUHAITÉ DE LA BASE DE CONNAISSANCES	366
8) L'ALIMENTATION DE LA BASE DE CONNAISSANCES	366
9) CONCLUSION DE CES ENTRETIENS	366
<b>C - LES GRANDES LIGNES DE LA BASE DE CONNAISSANCES</b>	<b>368</b>
1) MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES	368
2) CONTENU DE LA BASE DE CONNAISSANCES	372
a - les documents supports de l'information	372
b - le rôle fondamental des experts	375

<b>SECTION 4: PROJET "CONSTITUTION D'UN RÉFÉRENTIEL EN OUTILS DE NÉGOCIATION - COMMUNICATION - CONSTITUTION D'ÉQUIPES - GESTION DE GROUPES TEMPORAIRES"</b>	<b>377</b>
<b>A - PROTOCOLE DE RECHERCHE</b>	<b>380</b>
<b>B - ANALYSE PRIMAIRE DES ENTRETIENS</b>	<b>381</b>
1) CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	382
2) LA FORMATION EN MANAGEMENT DE PROJET	383
3) APPRÉCIATIONS SUR LA DÉMARCHE MANAGEMENT DE PROJETS	384
a - remarques générales	384
b - remarques plus spécifiques	386
<b>C - ANALYSE SECONDAIRE DES ENTRETIENS: UN CAS D'APPLICATION DE LA "GROUNDED THEORY"</b>	<b>389</b>
1) TECHNIQUES ET PROCÉDURES UTILISÉES	391
a - le codage initial	392
b - le codage axial	393
c - le codage sélectif	395
2) RÉSULTATS DE L'ANALYSE	396
a - au niveau du codage initial	396
b - au niveau du codage axial	398

## VOLUME II

### CHAPITRE VII INTERPRÉTATION DU CAS DE LA POSTE

<b>SECTION 1: PROPOSITION DE DÉFINITION DU MANAGEMENT PAR PROJETS</b>	418
A - ÉMERGENCE DE LA DÉFINITION	418
B - ANALYSE DE LA DÉFINITION	420
C - UN RETOUR AUX SOURCES	423
<b>SECTION 2: LA QUESTION DU MANAGEMENT PAR PROJETS À LA POSTE</b>	427
A - MISE EN ÉVIDENCE DE DEUX CATÉGORIES CENTRALES	427
1) LES FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	427
2) SPÉCIFICITÉ DES PROJETS MENÉS À LA POSTE	431
B - L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU RÉFÉRENTIEL «MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE	436
C - QUELQUES PISTES DE RÉFLEXIONS	440
<b>SECTION 3: LE MANAGEMENT PAR PROJETS: UNE LECTURE POSSIBLE A TROIS NIVEAUX</b>	448
A - UN NIVEAU INSTRUMENTAL	451
B - UN NIVEAU POLITIQUE	452
C - UN NIVEAU COGNITIF	455

## **CHAPITRE VIII**

### **ÉLABORATION D'UN CADRE GLOBAL D'ÉTUDE DU MPP: ÉLARGISSEMENT DES PERSPECTIVES**

<b>SECTION 1: LE MPP: UN VECTEUR DE FORMATION STRATÉGIQUE?</b>	464
A - L'ANALYSE DE MINTZBERG	465
B - L'ANALYSE DE BURGELMAN ET LE THÈME DE L'INTRAPRISE	470
<b>SECTION 2: LE MPP: VECTEUR D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?</b>	475
A - APPRENTISSAGE «DANS» ET «PAR» LES PROJETS	475
B - UNE INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE ADAPTÉE	481
<b>SECTION 3: LE MPP: DES ANALOGIES AVEC LA THÉORIE DU CHAOS?</b>	486
<b>SECTION 4: LE MPP: NÉCESSITÉ D'UNE VÉRITABLE GESTION DU PORTEFEUILLE DES PROJETS</b>	491
A - UNE PROFUSION DE MODÈLES THÉORIQUES GUÈRE OPÉRATOIRES	491
B - DES PRATIQUES DIFFICILEMENT GÉNÉRALISABLES	497
<b>CONCLUSION</b>	505
<b>ANNEXES</b>	517
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	676

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### CHAPITRE I

TAB. 1.1 - COMPARAISON OPÉRATIONS/PROJETS	24
FIG. 1.2 - LE CONTINUUM DE LA RÉALITÉ	26
FIG. 1.3 - MODÈLE D'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE EN MANAGEMENT DE PROJETS	32
FIG. 1.4 - CHAMPS D'APPLICATION DU MANAGEMENT DE PROJETS	33
FIG. 1.5 - ÉTAT DES MÉTHODES ET OUTILS DU MANAGEMENT DE PROJETS	34
TAB. 1.6 - COMPARAISON DES MÉTHODES DE GESTION DE PROJETS	38
TAB. 1.7 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX EMPIRIQUES	39
TAB. 1.8 - VERS DES FORMES ULTRA-PERFORMANTES DE MANAGEMENT DE PROJETS: COMPARAISON ET CARACTÉRISTIQUES	46
TAB. 1.9 - COMPARAISON MANAGEMENT DE PROJETS/MANAGEMENT	52
TAB. 1.10 - TABLEAU DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU MANAGEMENT PAR PROJETS	53
TAB. 1.11 - COMPARAISON DES INSTRUMENTS DE DIFFÉRENCIATION ET D'INTÉGRATION	55
FIG. 1.12 - SCHÉMA DES INFLUENCES SUBIES PAR LE MANAGEMENT PAR PROJETS	57
FIG. 1.13 - ÉVOLUTION DES SYSTÈMES INDUSTRIELS	63
TAB. 1.14 - COMPARAISON INTERNATIONALE DES PROJETS DE LANCEMENT DE NOUVEAUX VEHICULES	72
TAB. 1.15 - OUTILS DE L'INTÉGRATION	73

### CHAPITRE II

FIG. 2.1 - LA GESTION STRATÉGIQUE	78
FIG. 2.2 - LA PERSPECTIVE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	81
FIG. 2.3 - TYPOLOGIE DES APPROCHES DE GESTION DE PROJETS	83
FIG. 2.4 - LA HIÉRARCHIE DU PROJET ET DES OPÉRATIONS	85
FIG. 2.5 - LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT COMME CONTRÔLE AD HOC	86
FIG. 2.6 - TYPOLOGIE DES PROJETS SELON LE RAPPORT PROJET- ENTREPRISE	90
FIG. 2.7 - DEUX CONCEPTIONS OPPOSÉES DE L'ORGANISATION	93
FIG. 2.8 - UN SIÈCLE D'ÉVOLUTION	94

FIG. 2.9 - DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES APLATIES PAR LES PROJETS	96
FIG. 2.10 - DE L'ORGANISATION HIÉRARCHICO-FONCTIONNELLE À L'ORGANISATION EN RÉSEAU	98
FIG. 2.11 - LE MODÈLE DE "PROJECTIVITÉ" POUR LA COOPÉRATION ENTRE LES MANAGERS OPÉRATIONNELS ET LES MANAGERS DE PROJET À TRAVERS L'INTERFACE OPÉRATIONS/PROJETS	99
 <b>CHAPITRE III</b>	
FIG. 3.1 - SCHÉMA SYNOPTIQUE DE LA RECHERCHE	113
FIG. 3.2 - POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	115
FIG. 3.3 - LES TROIS AXES DE LA RECHERCHE	117
TAB. 3.4 - COMPARAISON DES PARADIGMES	118
FIG. 3.5 - UTILISATION DES CATÉGORIES PENDANT LA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE	121
FIG. 3.6 - LE LIEN THÉORIE-PRACTIQUE DANS UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE	125
TAB. 3.7 - PROCESSUS DE CONSTRUCTION THÉORIQUE PAR LES ÉTUDES DE CAS	131
TAB. 3.8 - TYPES DE CONCEPTION DES ÉTUDES DE CAS	134
FIG. 3.9 - COMPOSANTES DE L'ANALYSE DES DONNÉES	138
TAB. 3.10 - COMPARAISON ANALYSE DE CONTENU/GROUNDED THEORY	139
 <b>CHAPITRE IV</b>	
TAB. 4.1 - RÉPARTITION DES MARCHÉS DE LA POSTE	145
TAB. 4.2 - SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE DE LA POSTE	146
TAB. 4.3 - RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ FINANCIÈRE DE LA POSTE	146
FIG. 4.4 - DÉFINITION DES DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE	163
FIG. 4.5 - FINALITÉ DU MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE	174
FIG. 4.6 - NOTION DE PROJET SELON LA DÉLÉGATION AUX PROJETS DE LA POSTE	176
FIG. 4.7 - ARBRE D'OBJECTIFS DU PROJET IMDP	180
FIG. 4.8 - SCHÉMA SYNOTIQUE DE LA TRAJECTOIRE D'UN PROJET	190
FIG. 4.9 - SCHÉMA D'ÉLABORATION DU DOSSIER DE PROJET	193
FIG. 4.10 - LE CYCLE DE GESTION DE PROJET DANS LA FIRME V	194
FIG. 4.11 - RÉALISATION (PILOTAGE ET GESTION DU PROJET)	197
 <b>CHAPITRE V</b>	
FIG. 5.1 - PROTOCOLE D'ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC PARTIEL: IMPACT DU MDP SUR LE SYSTÈME DE GESTION	202
FIG. 5.2 - DYNAMIQUE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE	205
FIG. 5.3 - CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT	208

FIG. 5.4 - LE CONCEPT DE PORTEFEUILLE D'OPÉRATIONS ET DE PROJETS	209
FIG. 5.5 - SCHÉMA DE ZONE D'IMPACT MDP ET MPP	211
TAB. 5.6 - GRILLE DE DIAGNOSTIC DU CHERCHEUR	216
TAB. 5.7 - GRILLE DE DIAGNOSTIC DE LA DÉLÉGATION EST	217
TAB. 5.8 - GRILLE DE DIAGNOSTIC DE LA DÉLÉGATION ÎLE DE FRANCE	218
FIG. 5.9 - PROCÉDURE STRATÉGIQUE	220
FIG. 5.10 - L'IMPACT SUR L'ORGANISATION DU MANAGEMENT PAR PROJETS SE HEURTE À UN DOUBLE PROBLÈME DE CULTURE	232
TAB. 5.11 - MANAGEMENT DE PROJET	237
TAB. 5.12 - NAISSANCE DES PROJETS	240
TAB. 5.13 - PORTEFEUILLE DE PROJETS	243
TAB. 5.14 - DU MDP AU MPP, PRINCIPES GÉNÉRAUX	247
TAB. 5.15 - DU MDP AU MPP: L'IMPACT SUR LES STRUCTURES	251
TAB. 5.16 - DU MDP AU MPP: LES AXES CONSTITUTIFS ET LES PROBLÉMATIQUES	256
TAB. 5.17 - TRANSVERSALITÉ	260
TAB. 5.18 - STRUCTURES DE PROJET	260
TAB. 5.19 - COMITÉ DE PILOTAGE	263
TAB. 5.20 - PROMOTEUR	263
TAB. 5.21 - CHEF DE PROJET	268
TAB. 5.22 - GESTIONNAIRE DE PROJET/ASSISTANCE TECHNIQUE	272
TAB. 5.23 - EXPERTS	272
TAB. 5.24 - LETTRE DE MISSION	272
TAB. 5.25 - SYSTÈME D'INFORMATION DE PROJET	275
TAB. 5.26 - BILAN ÉCONOMIQUE PRÉVISIONNEL	275
TAB. 5.27 - CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES	278
TAB. 5.28 - FIN DES PROJETS	278
TAB. 5.29 - GESTION SOCIALE DU PROJET	281
TAB. 5.30 - COMMUNICATION	281
FIG. 5.31 - CARTOGRAPHIE SYSTÉMIQUE DU MANAGEMENT PAR PROJETS À LA POSTE	284

## CHAPITRE VI

FIG. 6.1 - SCHÉMA DE REPRÉSENTATION CLASSIQUE D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE-ACTION	297
FIG. 6.2 - ÉVOLUTION TECHNIQUE	298
FIG. 6.3 - SYSTÈMES HOMMES-MODÈLES	304
FIG. 6.4 - EXTRAIT DE L'ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU PROJET IMDP	307
FIG. 6.5 - PROTOCOLE DE RECHERCHE-ACTION CONCERNANT LE PROJET "ÉVALUATION DES PROJETS DE LA POSTE"	310

TAB. 6.6 - CHARTE DES RESPONSABILITÉS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	319
TAB. 6.7 - GRILLE D'ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET	327
TAB. 6.8 - GRILLE D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET	331
FIG. 6.9 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET	333
TAB. 6.10 - PRISE EN COMPTE DES RISQUES	337
TAB. 6.11 - APPRÉCIATION SYNTHÉTIQUE DU SCÉNARIO	345
FIG. 6.12 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'APPRÉCIATION SYNTHÉTIQUE DU SCÉNARIO	347
TAB. 6.13 - GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DU SCÉNARIO	349
FIG. 6.14 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DU SCÉNARIO	350
TAB. 6.15 - APPRÉCIATION SYNTHÉTIQUE GLOBALE DES SCÉNARIOS	351
FIG. 6.16 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE DE COMPARAISON SIMPLIFIÉE DES SCÉNARIIS	352
TAB. 6.17 - GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DES SCÉNARIIS DU PROJET	353
FIG. 6.18 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE DE COMPARAISON GLOBALE DES SCÉNARIIS	354
FIG. 6.19 - PROTOCOLE INITIAL D'ÉTUDE DU PROJET BASE DE CONNAISSANCES	356
FIG. 6.20 - PROTOCOLE FINAL D'ÉTUDE DU PROJET BASE DE CONNAISSANCES	357
FIG. 6.21 - LOGIQUE DU GUIDE D'ENTRETIEN	358
TAB. 6.22 - BESOINS EN INFORMATIONS SELON LA TRAJECTOIRE DU PROJET	361
FIG. 6.23 - SCHÉMA DE FONCTIONNEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES	371
FIG. 6.24 - MATRICE DES OBJECTIFS ET MÉTHODES	379
FIG. 6.25 - PROTOCOLE DE RECHERCHE-ACTION CONCERNANT LE PROJET "POSTE 3"	380
FIG. 6.26 - PROTOCOLE D'UTILISATION DE LA "GROUNDED THEORY"	390
TAB. 6.27 - TABLEAU SYNOPTIQUE DES CATÉGORIES ACTIVES RETENUES	397
FIG. 6.28 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES POSITIVES S'EXERÇANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX STRATÉGIQUE	399
FIG. 6.29 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES NÉGATIVES S'EXERÇANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX STRATÉGIQUE	403
FIG. 6.30 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES POSITIVES S'EXERÇANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX TACTIQUE	406
FIG. 6.31 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES NÉGATIVES S'EXERÇANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX TACTIQUE	408
FIG. 6.32 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES POSITIVES S'EXERÇANT LORS DE LA PHASE DE RÉALISATION	411

FIG. 6.33 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES NÉGATIVES LORS DE LA PHASE DE RÉALISATION	413
<b>CHAPITRE VII</b>	
FIG. 7.1 - VERS UNE DÉFINITION DU «MANAGEMENT PAR PROJETS»	419
FIG. 7.2 - SCHÉMA DES INFLUENCES DE LA «RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS»	429
FIG. 7.3 - SCHÉMA DES INFLUENCES ÉMANANT DE LA «SPÉCIFICITÉ DES PROJETS MENÉS À LA POSTE»	433
TAB. 7.4 - TABLEAU D'EXERCICE DES TROIS RATIONALITÉS SELON L'OBJET DU PROBLÈME	451
<b>CHAPITRE VIII</b>	
FIG. 8.1 - LES DIFFÉRENTES FORMES DE STRATÉGIE	466
FIG. 8.2 - LES PROCESSUS DE FORMATION DE LA STRATÉGIE: REPRODUCTION ET RÉGÉNÉRATION	471
FIG. 8.3 - DE L'ORDRE AU CHAOS... DU CHAOS À L'ORDRE MGT STRATÉGIQUE: CONTRÔLE DE L'IRRÉVERSIBILITÉ	489
FIG. 8.4 - PROCESSUS DE CHOIX DES INVESTISSEMENTS	493
FIG. 8.5 - POSITIONNEMENT DES CINQ TYPES DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	501

## LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS

### A - CHAPITRE IV

- 1 - Relevé de conclusion n°6: les principes directeurs du système de gestion de La Poste (27/11/1991). 518

### B - CHAPITRE V

- 2 - Convention de parrainage entre La Poste et le DESS Gestion de Projets de L'I.A.E. de Lille. 524
- 3 - Organigramme technique du projet I.M.D.P. 528

### C - CHAPITRE VI - SECTION 2

- 4 - Lettre de mission du projet "évaluation des projets de La Poste". 529
- 5 - Rapport de 1° soutenance émis par la DAP concernant le projet "évaluation des projets de La Poste". 531
- 6 - Questionnaire destiné aux interfaces IMDP concernant la conception d'un produit d'évaluation des projets de La Poste et lettre d'accompagnement. 533
- 7 - Questionnaire destiné aux chefs de projet concernant la conception d'un produit d'évaluation des projets de La Poste et lettre d'accompagnement. 537
- 8 - Scénario de référence pour l'évaluation des projets. 539

### D - CHAPITRE VI - SECTION 3

- 9 - Lettre de mission du projet "Base de connaissances Poste". 549
- 10 - Grille d'entretien sur le contenu de la base de connaissances. 551
- 11 - Grille d'entretien sur la forme de la base de connaissances. 555
- 12 - Liste des personnes interviewées. 558

### E - CHAPITRE VI - SECTION 4

- 13 - Lettre de mission du projet "Constitution d'un référentiel...". 560
- 14 - Sommaires du référentiel livré. 562
- 15 - Guide d'utilisation du référentiel livré. 565
- 16 - Guide d'entretien du projet "Constitution d'un référentiel...". 575
- 17 - Transcription des interviews. 578
- 18 - Liste des codes générés par la collecte de données. 632
- 19 - Développement des catégories en termes de propriétés et de dimensions. 639

### F - CHAPITRE VIII

- 20 - Compte rendu d'analyse de la capitalisation du projet «cent emplois». 658

## GLOSSAIRE

- CdP** - Chef de projet
- DAP** - Délégation aux projets
- DCF** - Direction des clientèles financières
- DFCG** - Direction ou directeur des finances et du contrôle de gestion
- DRH** - Direction ou directeur des ressources humaines
- DSP** - Direction ou directeur de la stratégie et de la planification
- GdP** - Gestionnaire de projet
- IMDP** - Insertion du management de projet à La Poste
- ISAD** - Outil informatique de système d'aide à la décision
- LdM** - Lettre de mission
- MAP** - Management et analyse de projet
- MDP** - Management de projet
- MDPP** - Management de projet à La Poste
- MPP** - Management par projets

# **INTRODUCTION**

«Au commencement étaient les projets...»

La «genèse» de toute entreprise, de toute organisation s'éclaire avant tout par l'histoire singulière de ses projets. Toute entreprise ne naît-elle pas du projet d'un ou de plusieurs entrepreneurs? De leur capacité à porter, puis à gérer ce projet initial dépendra en grande partie la survie de leur toute nouvelle création, pendant cette période délicate où le taux de mortalité précoce est si élevé. De leur capacité à transformer ce projet en opérations stables et maîtrisées, de plus en plus productives, dépendra l'abondance des rentrées de trésorerie qui, si elles se maintiennent, permettront en retour de financer d'autres projets.

Les causes de disparition prématurée des jeunes entreprises ne proviennent-elles pas bien souvent du fait que sur la lancée du projet initial, trop de sous-projets sont entrepris alors que l'organisation n'a pas encore suffisamment d'opérations maîtrisées et rentables? Plus tard, les défaillances d'entreprises ne s'expliquent-elles pas également pour partie par l'incapacité des organisations à gérer efficacement un flux significatif de projets induit par les réorientations stratégiques qui s'imposent? Le cas échéant, savent-elles arrêter les projets initiés à temps et en tirer tout les enseignements nécessaires? La vie des firmes en longue période est donc scandée par le sort qu'ont connu les différents projets qu'elles ont impulsés.

On peut donc s'étonner que la littérature managériale traite si peu de la spécificité des projets au regard des problèmes de gestion opérationnelle. La notion de projets est essentielle dans la vie de l'entreprise. Elle n'a finalement fait l'objet que de développements partiels, guère coordonnés entre eux. Il n'existe pas encore, selon nous, de véritable corpus théorique unifié. Le développement de la réflexion sur les projets procède par à-coups, sans véritable capitalisation. Or, pour mieux comprendre le fonctionnement des entreprises, la recherche en gestion ne peut pas ne pas s'intéresser davantage à ce qui constitue une part importante des activités de l'entreprise, voire pour certaines d'entre elles, une part tout-à-fait prépondérante. Les projets connus ne font référence bien souvent qu'à des réussites avérées et largement reconstruites *a posteriori*. Mais la loi statistique des projets n'est-elle pas celle de l'échec?

Un travail théorique ne s'impose-t-il pas pour conceptualiser les activités de projets et les opérationnaliser en retour dans l'action, afin d'élaborer une véritable praxéologie?

Certains points de repère peuvent déjà guider cette réflexion et marquer les grandes étapes d'évolution de l'analyse des activités de projet. Ils doivent être considérés moins sous l'angle de balises évoquant une certaine linéarité d'un processus d'évolution que sous celui d'un enrichissement progressif des différentes problématiques associées au management global des projets au sein d'une organisation.

La première étape a consisté sans doute dans l'émergence de la notion de projet non pas tant comme réalisation que comme catégorie d'analyse de l'action managériale. Les projets se différencient des opérations permanentes de l'entreprise par un certain nombre de caractéristiques spécifiques dont il faut savoir apprécier les incidences sur le mode particulier de leur gestion: unicité des activités («one shot»), irréversibilité des décisions (sauf à coût élevé et croissant avec l'avancement du projet), incertitude forte, sujétion à des influences

nombreuses et exogènes, limitation de la capacité d'action sur les nombreuses variables en jeu (notamment exogènes), dimension historique des processus mis en œuvre, degré d'engagement et identité des acteurs impliqués, engagement de trésorerie, degré de créativité et de liberté des acteurs (qui se restreint avec l'avancement du projet)<sup>1</sup>, etc. Pour paraphraser Hegel, on peut dire que la «vérité du projet est l'opération» comme la «vérité de l'opération est le projet». Autrement dit, *"l'opération a sa genèse dans un projet. L'opération est la raison d'être d'un projet et son support (notamment financier)"*<sup>2</sup>.

La prise en compte de ces différences explique pourquoi se sont progressivement élaborés des outils, méthodes et techniques permettant la gestion plus efficace d'un projet. Les sources d'apport sont plurielles (travaux d'ingénieur, conduite de grands projets, programmation du développement socio-économique, gestion de l'innovation). Ils ont cependant donné lieu à des travaux de normalisation d'abord aux États-Unis à l'initiative des professionnels de différents secteurs regroupés dans l'association «Project Management Institute». Ce mouvement a ensuite progressivement gagné l'Europe anglo-saxonne puis l'Europe latine et continentale.

Une troisième étape concerne la gestion non pas de projets isolés mais du portefeuille qu'ils constituent de fait. Il s'est agi d'abord d'élaborer des procédures de sélection et de priorisation des différents projets que l'organisation va mettre en œuvre en s'inspirant des modèles de portefeuille de projets d'investissement ou d'actifs financiers. La réflexion va ensuite mettre l'accent sur le management du portefeuille de projets en se préoccupant des diverses interactions qui se nouent entre les projets. Les problèmes de planification globale, d'allocation cohérente et continue des ressources entre les projets, des procédures de contrôle, des liens

---

<sup>1</sup> - Voir notamment l'ouvrage de Declerck R.P., Eymery P. et Crener M.A., *"Le management stratégique des projets"*, Éd. Hommes et techniques, 1980, Paris.

<sup>2</sup> - Debourse J.P. et Hoflack J., *"Stratégie, mise en œuvre et management des projets"*, dans *"Mélanges en l'honneur de J.-G. Mérigot"*, Economica, 1992, p. 405.

avec la stratégie, etc. vont être abordés dans une vision plus holistique, plus soucieuse également d'intégrer les projets dans les structures permanentes de l'entreprise qu'ils contribuent d'ailleurs à faire évoluer.

Un cadre plus global d'analyse devient donc nécessaire pour appréhender, simultanément et dans leur évolution, les trajectoires singulières des différents projets, la dynamique globale qu'elles impriment à l'organisation et leur intégration efficace avec les opérations courantes de l'organisation. Ces différentes dimensions doivent alors être abordées sous l'angle plus global du management stratégique de l'entreprise<sup>3</sup>. Le management stratégique comprend en fait quatre composantes<sup>4</sup>:

- le management des opérations et de leurs spécificités,
- le management des projets et de leurs spécificités,
- le management synchronique d'un portefeuille de projets et d'opérations,
- le management diachronique pour passer d'un projet (d'investissement) à une opération et ensuite d'une opération à un projet (de désinvestissement),

que doit intégrer la direction générale d'une entreprise au travers de ses fonctions, de ses rôles et de ses capacités.

Nombre d'entreprises voient leur environnement se modifier rapidement et devenir plus complexe et incertain. Les facteurs clés de succès au sein de nombreux secteurs évoluent et engagent les entreprises à développer réactivité et flexibilité. Les projets ne concernent plus essentiellement les entreprises de production unitaire. Les entreprises produisant en séries sont contraintes à réduire la taille des lots produits, à concilier objectifs de flexibilité et de productivité dans le cadre d'une « chrono-compétition » qui modifie les données du jeu concurrentiel. Cette évolution gagne également le secteur des services de

---

<sup>3</sup> - Declerck R.P., Debourse J.P. et Navarre C., *"Méthode de direction générale: le management stratégique"*, Ed. Hommes et Techniques, 1983, Paris.

<sup>4</sup> - Debourse J.P. et Hoflack J., op. cité.

masse (banque, assurance, tourisme, etc.) dont les entreprises doivent à la fois optimiser l'efficacité du réseau et renouveler plus rapidement la gamme des prestations offertes et son degré de différenciation. Le raccourcissement du cycle de vie des produits et des services rend donc primordiale la capacité à générer des idées de projet, à les concevoir puis à les réaliser. Simultanément, les entreprises doivent développer, au fur et à mesure que le nombre de projets s'accroît, des capacités pour savoir

- les arrêter à temps,
- les modifier en fonction des réorientations stratégiques,
- mobiliser efficacement les savoir faire des différents départements pendant leur trajectoire,
- les transformer plus rapidement en opérations rentables,
- intégrer et diffuser les apprentissages qu'ils génèrent, gérer les conflits qu'ils occasionnent,
- assurer les adaptations des structures qu'ils impliquent...

Ces phénomènes ne sont pas fondamentalement nouveaux. Cependant leur ampleur et leur concomitance incitent à s'interroger sur les conséquences managériales et organisationnelles qui en découlent pour les entreprises. Ne doit-on pas dès lors envisager d'explorer ce qui relève du «management par projets»? Que signifie alors, théoriquement et concrètement, le passage du management de projet au management par projets? S'agit-il d'un stade d'évolution logique dans la vie en longue période des entreprises? Est-il d'application universelle ou contingente dans le temps et l'espace? Quelle est la frontière entre la part des principes fondateurs et incontournables et celle laissée à la créativité, au jeu des acteurs, à l'improvisation, à l'adaptation au contexte? Quels rapports le management par projets entretient-il avec la stratégie, le contrôle, les structures, l'animation, les systèmes d'information et de gestion? Quelles sont ses conditions d'application et ses limites?

Ces différentes questions nous ont donc logiquement amené à étudier les fondements et l'impact du management par projets.

De par sa nature, cette recherche ne pouvait se situer que dans une interdisciplinarité à la confluence du management stratégique, du contrôle organisationnel, de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et de gestion, etc. C'est là un premier défi insurmontable mais qui devait néanmoins être relevé au risque d'entraîner l'irritation des spécialistes des différents champs disciplinaires et de s'avérer fâcheusement lacunaire<sup>5</sup>.

Le deuxième défi réside dans la pertinence des choix méthodologiques adoptés. La nature de notre problématique impliquait de pouvoir mener une analyse en profondeur du management par projets au travers de la diversité de cas d'entreprises. Or, nous nous sommes appuyé sur l'étude d'un cas unique, celui de La Poste qui, selon le discours officiel, avait introduit le management par projets et désirait insérer le management de projet dans toute l'entreprise au moment où nous avons initié notre recherche. Tenter d'esquisser des éléments de théorie à partir de l'étude d'un cas unique exigeait donc l'adoption d'une méthodologie de recherche rigoureuse, pertinente et adaptée au contexte de l'étude. La structure du plan que nous avons adoptée retrace en grande partie le processus de recherche réel que nous avons vécu et correspond à la logique profonde de l'analyse qualitative. Elle restitue l'itinéraire d'une pensée qui s'est progressivement construite en agissant dans le cadre de projets. Si le management par projets relève d'une praxéologie contextualisée, il est normal qu'il en soit de même pour cette recherche. Ainsi les outils de la «grounded theory» et les principes de l'analyse ago-antagoniste vont être mobilisés pour interpréter, conceptualiser des

---

<sup>5</sup> - C'est une des raisons pour laquelle nous avons préféré illustrer nos propos par des citations d'auteurs - certes parfois un peu longues - plutôt que de recourir à des exercices de paraphrase. Par ailleurs, il existe encore peu de revue de littérature en français sur le sujet. Nous avons donc essayé de pallier ce manque en renvoyant les futurs lecteurs à une bibliographie assez dense et en reproduisant *in extenso* des citations d'auteurs pour ne pas trahir leur pensée.

données diverses et plurielles générées par une recherche-action menée sous forme de projets. Ceux-ci étaient en fait des composantes du projet majeur "Insertion du management de projet à La Poste". A leur tour ces premiers résultats et propositions de théorisation vont être réexaminés à la lumière des théories existantes et détermineront de nouveaux questionnements et perspectives de recherche.

Le chapitre I "De la gestion de projet au management par projets" va effectuer un premier repérage des lieux.

La première section brossera à grands traits l'évolution récente du management de projets. Pour ce faire, il est nécessaire de le restituer d'abord dans le cadre de son évolution à long terme et d'apporter les précisions terminologiques indispensables.

La deuxième section sera consacrée à présenter et à synthétiser les quelques travaux qui, assez récemment, ont commencé à cerner la notion de management par projets, et à la considérer comme objet d'étude spécifique. Cependant, à ce niveau, les études se limitent souvent à l'énoncé de principes descriptifs et normatifs.

C'est pourquoi la troisième section va s'efforcer d'éclairer les raisons de l'intérêt actuel que suscite le management par projets. Il provient sans doute de sa capacité présumée à rendre opératoires nombre de prescriptions managériales du moment induites par l'évolution des facteurs clés de succès dans de nombreux secteurs. Plus généralement, le management par projets constitue sans doute, pour les organisations, un des moyens leur permettant de gagner en réactivité et en flexibilité.

A ce stade, force est de constater que le management par projets donne l'image d'une diffraction kaléidoscopique, se modifiant sans cesse selon l'angle de vue adopté. C'est la raison qui explique la nature du deuxième chapitre.

Le chapitre II est intitulé "Évolution de la gestion stratégique: une grille d'interprétation du management par projets".

Une première section va expliciter le concept de management stratégique et la façon dont on peut appréhender la dynamique des projets au sein d'une entreprise. Après avoir rappelé les concepts de base, on pourra mieux saisir le rôle premier que joue la direction générale et la place que prennent les projets dans la mise en œuvre de la stratégie.

La composante de gestion intégrative, sous le double point de vue diachronique et synchronique, est un élément essentiel du management stratégique. Certaines caractéristiques de son évolution seront analysées dans une deuxième section, permettant de disposer ainsi d'une grille d'analyse pour mieux apprécier la portée de certains phénomènes associés au management par projets: la généralisation des structures temporaires, la dynamique projet face au modèle hiérarchico-fonctionnel, la dualité hommes «métiers»/hommes «projets», l'organisation de l'apprentissage généré par les projets, les processus de mise en œuvre de l'innovation organisationnelle. Ce prérequis théorique permet donc de valider l'intérêt de la problématique adoptée et de définir le cadre méthodologique au sein duquel va s'inscrire la recherche.

Le chapitre III "Les options méthodologiques" sera structuré de la manière suivante:

La section 1 va présenter les grandes lignes de notre recherche et la logique de son processus d'élaboration. La deuxième section sera consacrée à l'étude des aspects plus généraux: la question du paradigme, l'intentionnalité du chercheur,

l'approche qualitative et la recherche-action, et finalement, la tentative de praxéologie qui caractérise cette recherche.

La troisième section explicitera des aspects méthodologiques plus spécifiques, à savoir la justification du recours à l'étude d'un cas et surtout la présentation de la logique du protocole qui sera adopté. Celui-ci est basé fondamentalement sur les préconisations exposées par Kathleen Eisenhardt<sup>6</sup>. Il s'agit dès lors de présenter le contexte dans lequel va être effectuée la recherche.

Le chapitre IV "Présentation du cas de La Poste" se décomposera de la manière suivante:

Dans la première section, nous présenterons les caractéristiques générales de La Poste en donnant quelques points de repère et en présentant certains éléments d'économie postale. Nous expliciterons ensuite les raisons principales qui ont rendu l'environnement de cette entreprise plus turbulent et plus complexe. Cette toile de fond est indispensable pour mieux appréhender le contexte spécifique de l'insertion du management «de» et «par» projets à La Poste.

Celui-ci sera donc examiné dans la section suivante en exposant tour à tour les principes fondateurs et la création de la «Délégation aux Projets», le cadre global de l'«insertion du management de projet à La Poste» au sein duquel s'est inscrit notre recherche, et enfin, la description du référentiel de management de projet qui venait d'être élaboré juste avant notre intervention.

Le chapitre V va être consacré à retracer "L'émergence des axes majeurs de recherche".

Un premier diagnostic partiel a été effectué sur l'impact du management de projets sur le cycle de gestion. Ce travail, mené de concert avec des cadres de La

---

<sup>6</sup> - Eisenhardt K.M., "Building theories from case study research", Academy of management review, 1989, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

Poste, a permis de réaliser une première analyse des points forts et des points faibles du système de gestion de l'époque. Il représentait de fait un des éléments du bilan global mené à la fin de l'année 1993, après un an d'expérimentation.

Une deuxième section retracera l'analyse du diagnostic global effectué à cette occasion par les acteurs projets de La Poste. L'utilisation d'une version simplifiée de la «grounded theory» nous permettra de proposer une cartographie du management par projets dans le contexte de l'entreprise.

Une dernière section montrera les conclusions qui ont été tirées de cette analyse. Le choix des thèmes de projet qui seront réalisés montre qu'ils correspondent à des préalables nécessaires à l'instauration d'un management par projets efficace.

Le chapitre VI est intitulé: "une recherche-action menée sous forme «projets»".

La section 1 présentera les spécificités du cadre d'une recherche-action menée sous forme de projets. Elle précisera notamment les grandes lignes de la démarche de management de projets adoptée par le DESS Gestion de Projets de l'IAE de Lille: utilisation de la méthode M.A.P. et des «systèmes hommes-modèles».

Les trois sections suivantes seront respectivement consacrées à décrire les trois projets qui ont été réalisés pour le compte de la Délégation aux projets de La Poste: projet «évaluation des projets», projet «base de connaissances», projet «constitution d'un référentiel en outils de négociation-communication-constitution d'équipes-gestion de groupes temporaires». Les deux premiers projets permettront d'élaborer des propositions concrètes devant contribuer à mettre en place un management par projets efficace. Le troisième, grâce à la nature des entretiens auxquels il a donné lieu, a permis d'utiliser les techniques de «grounded theory». Le codage axial se caractérisera par l'utilisation de l'analyse ago-antagoniste permettant ainsi de mieux interpréter les résultats et de définir le jeu

des influences positives et négatives qui s'exercent sur le management par projets dans l'entreprise étudiée.

**Le chapitre VII** exposera les éléments d'«Interprétation du cas de La Poste».

La première section présentera notre proposition de définition du management par projets et l'analyse qui s'y rattache.

La deuxième section va s'attacher à interpréter la nature singulière que revêt le management par projets à La Poste. On s'apercevra à cette occasion que deux catégories centrales issues de la «grounded theory» jouent un rôle déterminant: les facteurs de résistance au changement et la spécificité des projets menés à La Poste. L'évolution récente de la situation du management par projets sera examinée succinctement et suggèrera quelques pistes de réflexion.

Compte tenu de l'ensemble des résultats, nous proposerons, dans une troisième section, une lecture à trois niveaux de la notion de management par projets: instrumental, politique et cognitif.

Enfin, conformément à la méthodologie préconisée par K. Eisenhardt, nous emploierons, au cours du dernier chapitre, à sonder la littérature théorique à partir des résultats de l'analyse du cas dans le but d'améliorer le degré de validité interne et de généralisation.

**Le chapitre VIII** sera donc consacré à l'«élaboration d'un cadre global d'étude du Management par projets: élargissement des perspectives».

Quatre sections examineront respectivement quatre directions possibles d'approfondissement de l'analyse du management par projets:

- Est-il un vecteur de formation stratégique?
- Est-il un vecteur d'apprentissage organisationnel?

- Peut-on développer des analogies avec la théorie du chaos?
- Implique-t-il la nécessité d'une véritable gestion du portefeuille des projets de l'entreprise?

Ces problématiques incitent alors, nous semble-t-il, à considérer le management par projets en tant que processus de gestion du changement dans le management et l'organisation. Dans le même temps il redéfinit donc l'équilibre essentiel à toute entreprise entre contrôle et autonomie, notamment quand elle recourt à des structures temporaires de projets.

# **CHAPITRE I**

## **DE LA GESTION DE PROJET AU MANAGEMENT PAR PROJETS**

Au moment où nous avons commencé cette recherche, le terme de «management de projet» venait juste de revêtir un caractère officiel par le truchement d'une norme AFNOR. Depuis une année environ, la notion de «management par projet» donne lieu à de multiples séminaires professionnels<sup>1</sup> et a désormais droit de cité dans les revues à grand tirage<sup>2</sup>.

Que de chemin parcouru depuis quinze ans où le DESS Gestion de projets de l'IAE de Lille n'avait pu être créé que comme oxymoron<sup>3</sup> du contrôle de gestion! Quelle évolution depuis quatre ans où l'énoncé de notre thème de recherche plongeait nos interlocuteurs dans les affres de la perplexité et de l'interrogation dubitative.

De fait, le domaine des projets a toujours souffert d'une polysémie persistante, d'un foisonnement sémiologique, en écho à la diversité des pratiques professionnelles auxquelles il se référait. Situé à la confluence de nombreux

---

<sup>1</sup> - La dernière convention de l'Association Française des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et Planification de Projets s'est intitulée "Le management par projet: un facteur de progrès pour l'entreprise". Il s'agit là d'un véritable *aggiornamento* puisque quelques années auparavant, nous avons eu toutes les peines du monde à faire reconnaître aux dirigeants de l'époque le bien fondé et le sérieux de l'approche managériale du management de projet - au sens de Meredith et Mantel - et l'étendue de son champ d'application.

<sup>2</sup> - Par exemple, "ça va plus vite, c'est plus souple! C'est le management par projet", dossier spécial d'Entreprises et Carrières, n° 263, octobre 1994.

<sup>3</sup> - "Ce terme qui définit une «alliance de mots contradictoires» n'oppose précisément les vocables que dans leur sens hors contexte, le paradoxe reste latent et il n'y a pas d'antilogie, car, en réalité, les sens ne sont pas incompatibles". Voir le "Gradus", Bernard Dupriez, collection 10/18, C. Bourgeois éditeur, Paris, 1984, p. 31.

champs disciplinaires, il a longtemps été associé à une boîte à outils hétérogènes, dont la déclinaison relevait de l'inventaire à la Prévert, nonobstant une forte prédominance des techniques de recherche opérationnelle. Cette image kaléidoscopique s'est atténuée avec l'élaboration progressive, outre-Atlantique, pendant les années soixante-dix d'un référentiel commun, à l'initiative des professionnels de divers secteurs découvrant des convergences de pratiques, connu sous le nom de PMBOK - Project Management Body of Knowledge. La pression des grands donneurs d'ordre, notamment le Département de la Défense américain, puis par extension la plupart des agences gouvernementales américaines (NASA) et les agences internationales de développement, pourvoyeuses de grands contrats avait accéléré le phénomène avec les «DoDs», ensemble de normes de gestion de projets que devait impérativement respecter tout candidat à appel d'offres de l'armée américaine. Les sociétés européennes d'ingénierie et de BTP ont dû progressivement les intégrer pour continuer à capter des contrats internationaux dès lors que la décolonisation avait réduit leurs chasses gardées.

Après un bref rappel historique du management de projet, il nous semble donc important de décrire les grandes lignes de l'évolution récente qu'il a connue et qui continuent à l'animer.

On pourra dès lors mieux décrire l'émergence de la notion de management par projets et la description qui en est faite dans la littérature professionnelle. L'engouement qu'il semble susciter depuis peu pourra alors mieux s'expliquer par le fait qu'il permet de mettre en œuvre un certain nombre de prescriptions managériales du moment.

## SECTION 1: ÉVOLUTION RECENTE DU MANAGEMENT DE PROJETS

Après avoir donné quelques points de repère historique et certaines précisions de vocabulaire, nous dresserons un état de l'art succinct avant d'exposer les dynamiques qui animent le domaine du management de projets.

### A - RAPIDE PERSPECTIVE HISTORIQUE<sup>4</sup>

Les premiers grands projets ont répondu à deux desseins majeurs: religieux (pyramides, temples, cathédrales,...) et militaire (grande muraille de Chine, forteresses, voies de communication et ouvrages d'art,...)

Les experts en «engins militaires» sont nos premiers ingénieurs, étymologiquement parlant, tout comme les «maîtres constructeurs» ont été les premiers architectes. Ces premiers grands projets visaient la «performance», qui, en ancien français, signifie «achèvement».

L'économie dans l'utilisation des ressources financières et humaines était négligée. Les délais se mesuraient à l'aune des générations à des époques où l'espérance de vie moyenne n'excédait pas 25 ans!

Pendant très longtemps, la pratique, le tour de main, le savoir faire s'obtenaient au travers d'un processus initiatique long de type apprentissage par le compagnonnage. La pratique précède la théorie, les processus cognitifs sont de nature déductive, par essais-erreurs, par accumulation.

Il faudra attendre Villard de Honnecourt, architecte et ingénieur français du XIII<sup>e</sup> siècle, pour voir proposer un traité du bon usage des techniques (notamment utilisation du vérin) dans le domaine de la construction des cathédrales. Pour passer de la juxtaposition de savoir faire à la définition de techniques qui exigent d'explicitier des procédés opératoires rigoureux et transmissibles.

La définition de méthodes exige l'usage préalable de la réflexion. Celle-ci va utiliser et organiser des techniques concrètes, en fonction d'un but. Les

---

<sup>4</sup> - Cette partie doit beaucoup au travail pionnier de Jean-Marie Hazebroucq dans lequel nous avons abondamment puisé: "*La performance dans le management des projets*", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille, juin 1992.

grecs furent de grands inventeurs de techniques, les Romains les ayant par la suite sélectionnées et rationalisées par type d'usage.

Le premier planificateur semble être G. de Vigerano, italien du XIV<sup>e</sup> siècle, qui avait planifié très précisément la préfabrication des engins de guerre pour la croisade. Ceux-ci étaient transportés, démontés, puis remontés sur place pour pallier le manque de certains matériaux de fabrication sur place comme les grands arbres.

*"Le récit des problèmes rencontrés par cet humaniste Prince Evêque Erard de la Marck, amoureux des Arts et des Lettres, traduit l'état d'esprit qui régnait encore à cette époque: il lui a fallu 30 ans pour obtenir le financement de la rénovation du Palais qu'il a légué à la ville de Liège. Mais si les plaintes, les rancoeurs et les combats de cet érudit sont parvenus jusqu'à nous, c'est qu'ils ne concernaient pas seulement le but final: c'est-à-dire la construction de son château, mais la manière de réaliser ce but, c'était dénoncer les incohérences, les pertes de temps, les pertes d'argent: une certaine inefficacité. Ainsi, pour ce Prince Evêque, l'efficacité n'était plus seulement d'atteindre le but, mais de le réaliser en prenant en compte d'autres facteurs abstraits comme la durée ou le coût, préfigurant notre notion moderne d'efficience."* expose J.M. Hazebroucq dans sa thèse.

La mesure du temps consacré aux activités a été également un prérequis à l'apparition des premières techniques de gestion des projets. Un des premiers utilisateurs fut S. de Vauban, ingénieur du roi, qui, bien avant l'organisation scientifique du travail, comprit l'intérêt de chronométrer les temps de terrassement, en déduisant le principe de surveillance: *"globalement, cela coûte moins cher de payer la surveillance des travaux que de ne point en avoir"*<sup>5</sup>.

Un peu plus tard, comme le rapporte J.M. Hazebroucq, Charles Coulomb, (1736-1806), plus connu pour ses travaux sur l'électricité, faisait aussi des observations sur la vitesse de l'accomplissement d'une tâche et la qualité de celle-ci liant pour la première fois le mot tâche à la notion de qualité et à la notion de vitesse. Plus tard, Frédérick Taylor (1855-1915) généralisera les techniques dorénavant classiques du «management scientifique», donnant corps à la notion moderne d'efficience, à la recherche systématique des modes opératoires optimaux.

Les notions couplées de rentabilité et de risque vont apparaître avec les premières grandes aventures du capitalisme marchand. Le principe de la comptabilité en partie double va naître en Italie du Nord, fin XIV<sup>e</sup>me - début

---

<sup>5</sup> - Sébastien Le prestre seigneur de Vauban, (1633-1677), *"Traité des Mines"*, 1740.

XV<sup>ème</sup>, permettant aux riches marchands et banquiers lombards, florentins, génois et vénitiens d'estimer la rentabilité de leurs expéditions commerciales maritimes et terrestres. Plus tard, la création des premières manufactures privées constituait des projets risqués par rapport aux réseaux d'artisans ou de paysans travaillant à façon. Plus généralement, lors du XIX<sup>ème</sup> siècle l'accélération de la révolution industrielle va faire exploser la demande d'experts capables de concevoir, de réaliser, de suivre toute une variété de projets de plus en plus nombreux. Rappelons que la France possède dès la fin du XVIII<sup>ème</sup> un véritable réseau de grandes écoles d'ingénieurs: Ponts et Chaussées - 1747; Ecole des Mines - 1783; Ecole Centrale des Travaux Publics, devenue un an après, Polytechnique, en 1794. Le Saint-simonisme renforcera encore cette tendance sous le Second Empire.

Pendant longtemps, les sociétés d'ingénieurs ont longtemps été les seuls forums où l'on débattait des théories du management. A côté de Taylor, n'oublions pas les apports fondamentaux d'autres ingénieurs: H. Gantt (1861-1919) qui peut être considéré comme le père des techniques de planification et de programmation graphique, ou Emerson, qui s'est plus particulièrement penché sur les notions de normes et de standards, en vue d'accroître l'efficacité, sans omettre l'ingénieur des Mines français, Henri Fayol rédigeant en 1916 son traité d'«administration industrielle et générale» confiant à la direction générale la mission de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise.

La victoire des Alliés a donné un écho mondial aux techniques de l'Ecole scientifique du travail de production en séries (cf. les «liberty ships» américains, les «spitfires» anglais permettant d'emporter les victoires déterminantes lors des batailles de l'Atlantique et d'Angleterre, sans parler des équipes de projet internationales mettant au point en un temps record le radar et la bombe atomique malgré le retard initial sur les allemands). Une nouvelle fois, de «l'art de la guerre» allait émerger de nouvelles méthodes pour mieux gérer les projets.

Le terme de «project management» apparaît autour de 1954 à l'occasion du programme de développement des fusées Atlas. Le développement du «P.E.R.T.»<sup>6</sup> par l'U.S. Navy en 1958 pour le programme des fusées Polaris, précède l'introduction officielle de ce système de gestion dans la «Navy, Air Force et Army», à la fin des années cinquante.

---

<sup>6</sup> - Program Evaluation Review Technic

Cependant, il ne faut pas minimiser l'apport des entreprises: Dupont de Nemours qui avait déjà initié le «R.O.I., return of investment»<sup>7</sup> dans ses décisions d'investissement dès les années 20, travaillait dans les années cinquante sur le «C.P.M., Critical Path Method»<sup>8</sup> pour essayer d'obtenir une durée optimum et un coût minimum. De même, en Angleterre, c'est le développement des réseaux et de la production électrique qui donnait naissance à la notion de "longest irreducible sequence of events" future technique du "chemin critique".

Quoiqu'il en soit, une majorité d'experts s'accorde à penser que ce sont les règles mises en place par le «D.O.D.»<sup>9</sup>, le département de la Défense américain, qui ont imposé, de manière draconienne, des méthodes souvent complexes que l'on a rassemblées sous le terme de «project management». Vite adoptées par les autres organismes officiels américains, elles sont devenues une référence internationale pour toute activité qui concerne l'ingénierie de projets.

Les principes fondamentaux de la gestion de projet sont désormais posés: *"optimiser les ressources disponibles sous la triple contrainte de coût, délai, qualité et la recherche de la plus grande satisfaction du client et des futurs utilisateurs."* Essentiellement, il s'agit d'obtenir la plus grande efficacité possible dans le droit fil de l'école scientifique du management.

Dans le même temps, cependant, un nouveau champ de techniques et d'outils qualifiés de plus «soft» va être exploité et mis en œuvre à partir des années cinquante par la Banque Mondiale, bientôt imitée par d'autres organismes internationaux de développement. L'accent va davantage être mis sur la définition des objectifs, l'impact des projets complexes, de grande taille et de longue durée, sur leur environnement respectif. Les analyses préalables à mener avant la conception technique du projet vont être renforcées, telle l'évaluation «coûts-avantages» qui s'efforce de prendre en compte des aspects difficilement monétarisables objectivement, mais aussi la gestion de portefeuille de projets, de projets intégrés, de programmes de développement socio-économique à long terme.

La création de la NASA et la réussite du programme Apollo vont définitivement apporter ses lettres de noblesse au management de projets tout

---

7 - Il semble que la manufacture de Saint-Gobain l'avait employé bien avant.

8 - méthode du chemin critique

9 - Les 35 critères de gestion du Department of Defence ont été traduits par Jean Le Bissonnais et publiés dans "La Cible", numéros 32 et 33, 1989.

en complétant sa «boîte à outils», notamment au niveau organisationnel (structure matricielle par projets, système d'information et de communication du projet...).

Depuis lors, le management de projets va s'enrichir progressivement au fur et à mesure que de nouveaux secteurs économiques en adopteront les principes dans des processus de diffusion du savoir faire, de formation, de normalisation, de fertilisation croisée. L'exacerbation de la pression concurrentielle, l'internationalisation des échanges et des processus productifs, l'accélération des changements technologiques, l'évolution des modes organisationnels et de gestion... se conjuguent pour faire de l'adoption du management de projets un facteur clé de succès pour un nombre croissant d'entreprises et d'activités humaines.

Le secteur de l'ingénierie d'affaires - complexes de produits, services et travaux sur mesure - va se développer fortement avec la forte croissance d'après guerre et le développement des anciens pays colonisés. L'accélération de l'urbanisation assure des débouchés croissants et diversifiés pour le secteur du BTP et de l'aménagement urbain. Corrélativement, les besoins d'infrastructure de transport et d'énergie explosent avec la croissance économique qui, en retour, les renouvelle (pétrole, hydro-électricité, nucléaire, transport aérien, télécommunications, spatial...)

Les progrès constants de l'électronique et du génie logiciel vont multiplier et diversifier les projets d'informatisation des activités productives depuis le milieu des années soixante. En retour, l'outil informatique va permettre aux gestionnaires de projet d'appréhender de manière plus conviviale des projets de plus en plus complexes en les déchargeant du côté fastidieux de l'utilisation des outils de planification et de contrôle.

Les impératifs de qualité, de fiabilité, de sécurité priment dans le secteur de l'aéronautique, du nucléaire, du spatial, des transports collectifs. Des méthodes plus adaptées à ces critères, tels que l'assurance qualité, le contrôle qualité ou même des techniques qui prennent en compte la durée et le coût global du cycle de vie du produit à réaliser («design to life cycle cost», conception-coût-objectif; «time-based competition», chrono-compétition,...) vont être mises progressivement au point.

La concurrence dans le secteur de l'ingénierie a amené les entreprises à développer des techniques d'estimation rapide de plus en plus sophistiquées

(«PRICE», «FAST»...), à mieux cerner et satisfaire les besoins de clients de plus en plus exigeants, à mieux couvrir les risques, à développer leurs techniques de négociation, à s'intégrer à des réseaux internationaux de partenariat de plus en plus complexes et diversifiés (les alliés d'aujourd'hui pouvant devenir les concurrents du lendemain).

Le temps de développement de nouveaux produits devient un véritable enjeu concurrentiel pour le secteur de la pharmacie, de la chimie fine, plus récemment de l'automobile et des services et produits financiers; le taux d'échec dans le lancement de nouveaux produits, la rapidité d'imitation, le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent de plus en plus d'entreprises à faire "nouveau, vite, bien, du premier coup mais au moindre coût". De nouvelles techniques se développent: ingénierie simultanée, «E.D.I.» (édition de documentation informatisée), gestion de la configuration, «Q.F.D.» (déploiement de la fonction qualité), etc.

## B - PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES

### 1) NOTION DE PROJET

La notion de projet, pour familière qu'elle puisse paraître<sup>10</sup>, ne se laisse pas facilement circonscrire dans une définition positive. Les auteurs ont eu très souvent recours à l'énoncé de caractéristiques et à une analyse antinomique par rapport à la notion d'opérations.

---

<sup>10</sup> - J. P. Boutinet, dans son "*Anthropologie du projet*", PUF, 3<sup>e</sup> édition, Paris, se livre à une étude très complète des différentes dimensions du terme. Il expose notamment que le projet est devenu objet d'investigation scientifique par les grandes écoles de la psychologie moderne: ainsi du courant béhavioriste qui l'envisage comme anticipation temporelle destinée à favoriser le développement de l'individu, le courant phénoménologique qui met en valeur la motivation et le courant psychanalytique qui fait référence au concept d'idéal et de sublimation. Le projet fait cohabiter deux dimensions fondatrices: une dimension symbolique à valeur existentielle et une dimension technique à valeur d'efficacité. L'auteur, qui se livre à un effort conséquent de taxinomie, nous livre quatre prémisses de base sans lesquelles il ne saurait y avoir de démarche projet: "*le projet porte en lui-même une expérience de globalité, qui entraîne qu'élaboration et réalisation sont indissociables; le projet est toujours une réponse inédite à une situation singulière; faire un projet, c'est accepter la complexité et l'incertitude; un projet ne peut se concevoir que dans un environnement ouvert, susceptible d'être exploré et modifié (le déterminisme exclut le projet).*"

Pour R.P. Declerck<sup>11</sup>, "*un projet est un ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace, inséré dans, et en interaction avec, un environnement politico-socio-économique et tendu vers un but redéfini progressivement par la dialectique entre la pensée (le plan du projet) et la réalité.*"

Pour intéressante qu'elle soit, cette définition ne présentait pas le caractère opératoire suffisant pour assurer sa diffusion dans le milieu professionnel. Par contre, la dichotomie opérations-projets que l'auteur a mis en évidence est plus éclairante et a souvent été reprise<sup>12</sup>. La présentation qui en est faite dans le cadre du cours de management stratégique des projets de J.P. Debourse est la suivante:

---

<sup>11</sup> - R.P. Declerck, P. Eymery et M.A. Crener, "*Le management stratégique des projets*", 1980, Editions Hommes et Techniques, Paris, p. 40.

<sup>12</sup> - L'auteur indique la source de l'émergence de cette idée: "*dans le cours de ses recherches relatives aux problèmes statistiques et aux classes de décision dans les processus industriels, le professeur S.B. Littauer de Columbia University, propose la dichotomie: opérations-projets.*" R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre, "*Méthode de direction générale: le management stratégique*", 1983, Editions Hommes et Techniques, Paris, p. 23.

OPÉRATIONS	PROJETS
Répétitif.	«one shot».
Facteurs endogènes.	Facteurs exogènes.
Réversibilité à coût faible.	Irréversibilité sauf à coût élevé.
Le décideur maîtrise beaucoup de variables.	Le décideur maîtrise peu de variables.
Les perturbations ont une cause décelable, une nature d'influence identifiable, on peut éliminer les causes des effets.	Difficultés à identifier les causes des effets difficilement isolables; faible pouvoir curatif.
Elles produisent des variations aléatoires mesurables en termes de probabilité, les effets futurs sont prédictibles.	Difficultés d'associer des probabilités aux effets à mesurer.
Créativité faible.	Créativité forte (au moins dans les phases initiales).
Degré de liberté faible.	Degré de liberté élevé (qui va en s'amenuisant avec l'avancement du projet).
Phénomène ahistorique.	Phénomène historique.
Ordre du rationnel.	Ordre du para-rationnel.
Processus.	Praxis.
Engagement psychologique faible.	Engagement psychologique fort.
Acteurs masqués.	Acteurs démasqués.

Tab. 1.1 - COMPARAISON OPÉRATIONS/PROJETS

On peut donc noter les points particuliers suivants:

- un projet est unique: il n'a jamais existé auparavant, il constitue une novation pour l'entreprise, l'environnement dans lequel il va s'insérer. L'opération est répétitive, elle fait partie d'activités de gestion qui se répètent quasi à l'identique.
- Les facteurs exogènes sont issus de l'environnement, et ne sont pas maîtrisés par l'entreprise. (exemple: les causes de difficultés d'un projet de percement d'un tunnel peuvent être d'ordre géologique, financier, juridique,...) D'où trois points à suivre particulièrement dans un projet:
  - . l'analyse des menaces de l'environnement (facteurs exogènes) et l'élaboration de prévisions.
  - . nécessité d'une conduite flexible du projet pour pouvoir s'adapter.
  - . nécessité d'établir des modes de relations entre l'interne et l'externe du projet (exemple: lobbying, relations publiques...)
- Les facteurs endogènes sont issus de l'entreprise et sont sous son contrôle.
- Le projet est irréversible - sauf à un coût de plus en plus prohibitif au fur et à mesure de son avancement; l'opération est réversible, son évolution est de l'ordre du réglage.
- Les perturbations sont identifiables et rectifiables dans une opération qui peut être mise sous contrôle statistique. Dans un projet les mesures d'effets d'influence sont difficiles à réaliser *a priori*: problèmes de décalage dans le temps, de rectifications longues et difficiles à mettre en oeuvre.
- La marge de liberté est faible en opération mais élevée en projet, pouvant aller jusqu'à arrêter le projet. Toutefois elle apparaît surtout dans les phases initiales pour se réduire avec l'avancement du projet et disparaître en phase de réalisation<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> - Cette dynamique particulière a été bien mise en évidence par Christophe Midler pour qui la capacité d'action sur le projet et le niveau de connaissances qu'on en a sont des fonctions inverses l'une de l'autre par rapport au déroulement du projet, la première décroissant (souvent par palliers) tandis que la deuxième augmente. "La question du pilotage d'un projet peut alors se décrire comme celle de l'articulation de ces deux processus d'action (ou de décision) et d'acquisition de connaissance, par lesquels on passe d'une situation où l'on peut tout faire mais où l'on ne sait rien, à une situation où l'on sait tout, mais où il ne reste plus guère de degrés de liberté.", "Pilotages de projet et entreprises", ECOSIP, 1993, Economica, p.21; Voir aussi C. Midler, "L'apprentissage de la gestion par projet dans l'industrie automobile", Annales des Mines, série Réalités Industrielles, Octobre 1991.

- Les acteurs s'avancent masqués en opérations, les individus n'ont pratiquement pas d'influence sur les opérations. En projet, l'individu apparaît, transparait tel qu'il est, il se révèle<sup>14</sup>.

En fait, "bien qu'elle nous éclaire, cette forte dichotomie est, bien entendu, une caricature des conditions rencontrées en pratique: en réalité, on ne rencontre que rarement une opération ou un projet à l'état pur. Pour mieux rattacher ces concepts polaires à la réalité, nous proposons une taxonomie un peu plus fine dans laquelle on répartit, suivant une sorte de continuum, quelques problèmes types que rencontre le gestionnaire. Ce continuum est ordonné en taux d'innovation croissant et va de l'opération pure à gauche au projet pur à droite<sup>15</sup>.

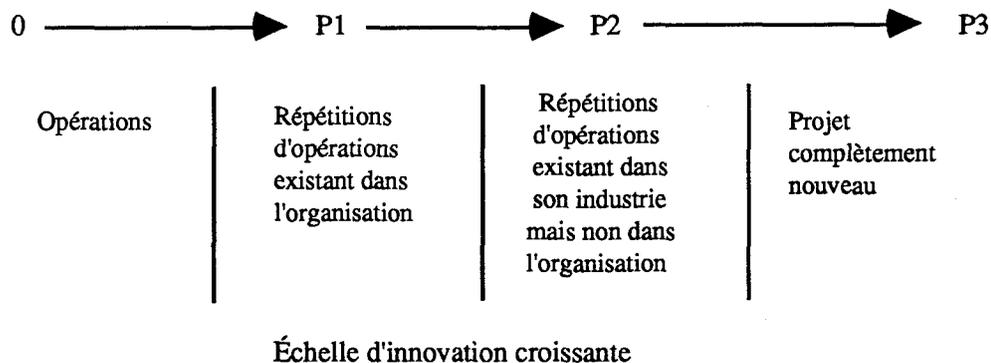


Fig. 1.2 - LE CONTINUUM DE LA RÉALITÉ

La littérature anglo-saxonne a plutôt tendance à définir un projet en listant un certain nombre d'attributs essentiels<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> - "L'action est inséparable de l'acteur qu'elle masque ou démasque. L'acteur est, en effet, le médiateur entre le monde et sa pensée par le biais de l'action. Un acteur joue un rôle et, à chaque rôle, est associé un masque [...] Il existe une interaction dialectique entre l'action et le masque: les actions programmées ont tendance à renforcer le masque et le masque (rôle) à renforcer la programmation des actions (ritualisation). L'acteur agit de plus en plus à travers le masque et de moins en moins au travers de sa personnalité propre. Il s'empoisonne par son rôle, ce qui le conduit à des actions que l'on pourrait qualifier de pseudo-créatrices. [...] Par contre, les actions créatives tendent à démasquer l'individu.", R.P. Declerck et alii, op. cité, p. 108 et 109.

<sup>15</sup> - R.P. Declerck et alii, 1980, op. cité, p. 23.

<sup>16</sup> - Par exemple: "a human endeavour which creates change; is limited in time and scope; has mixed goals and objectives; involves a variety of resources; and is unique", Andersen E.S., Grude K.V., Haug T. and Turner J.R., "Goal directed project management, Kogan Page, 1987; "a complex effort to achieve a specific objective within a schedule and budget target, which typically cuts across organizational lines, is unique, and is usually not repetitive within the

Si l'on se réfère à la dernière définition donnée à notre connaissance<sup>17</sup>, un projet est "un ensemble d'actions («endeavour») pour lequel des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un ensemble unique d'activités, bien spécifiées, à l'intérieur de contraintes de coût et de délai, en vue de réaliser un changement bénéfique défini par des objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif"

L'auteur indique même que si l'on supprimait dans la définition «de manière nouvelle» et si l'on remplaçait «unique» par «répétitif», cette définition pourrait alors très bien s'appliquer aux opérations!

En France, l'AFNOR a, dans sa norme X50-105 d'août 1991, normalisé le concept de projet:

*"Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.*

*Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données."*

Vincent giard complète cette définition en listant ce qui peut être l'objet d'un projet et qu'il classe sous quatre rubriques:

- "La première catégorie de projets à laquelle on pense et pour laquelle les premiers outils ont été mis au point est la production de type série unitaire qui se définit par une mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise pour la réalisation d'un projet de production exécuté sur une assez longue période... [...].

- La seconde catégorie de projets est constituée d'activités de gestion non répétitives correspondant à un enjeu technico-économique important (lancement d'un produit nouveau, une participation à une manifestation commerciale, un investissement (création ou fermeture d'usine, introduction ou radiation d'équipement, changement de

---

organization", Cleland D. I. and King W. R., "systems analysis and project management", McGraw-Hill, 1983; "any series of activities and tasks that have a specific objective to be completed within certain specifications, have defined start and end dates, have funding limits (if applicable), consume resources (i.e., money, people, equipment)", "Project management", Kerzner H., Van Nostrand Reinhold, 3° ed., 1989.

<sup>17</sup> - J. Rodney Turner, "The handbook of project-based management", McGraw-Hill, 1993, Cambridge.

*localisation de moyens productifs, modifications du systèmes d'information, changement de systèmes informatiques, programme de recherche,...) et une réorganisation administrative... [...].*

*- Depuis plusieurs années, la gestion de projets est utilisée dans des industries de production de masse (industrie électronique «grand public», industrie automobile,...) pour raccourcir de manière importante l'intervalle de temps qui sépare la décision de créer un produit (produit fini ou composant important) de sa production en série.*

*- Enfin, les programmes d'aide aux pays en voie de développement constituent également des projets.<sup>18</sup>*

## 2) NOTION DE MANAGEMENT DE PROJETS<sup>19</sup>

Pour J. Adams et D. Martin<sup>20</sup>, il existe plusieurs différences significatives entre la gestion traditionnelle (plutôt routinière, hiérarchique et bureaucratique) et le management de projets. Selon eux, le management de projets amène l'organisation à adapter sa structure et son fonctionnement (du moins, au sein de l'équipe de projet) pour accomplir une tâche précise:

- affectation temporaire d'une partie importante des ressources de l'entreprise à la réalisation du projet;
- mise en place de mécanismes d'intégration pour pouvoir accomplir des activités hautement spécialisées et interdépendantes;
- utilisation de techniques poussées de planification ainsi que d'élaboration et de contrôle des activités, afin de respecter des contraintes sévères au niveau des coûts, du délai et de la performance.

---

<sup>18</sup> - Vincent Giard, "Gestion de projets", 1991, Economica, Paris.

<sup>19</sup> - Dans cette expression, quand le terme projet est mis au pluriel, cela implique que l'on considère le management de projets dans la globalité de l'approche et la diversité des projets. On ne se préoccupe donc pas seulement de la gestion d'un projet ou d'une catégorie de projets en particulier. Il nous semble important de connoter par ce "s" final la dimension plurielle de ce champ disciplinaire un peu trop soumis, à notre avis, à des pressions normalisatrices.

<sup>20</sup> - Adams J. & Martin D., "Professional Project management: a practical guide", Universal Technology Corporation, 1987.

D.I. Cleland et W.R. King<sup>21</sup> dressent un tableau des principales différences entre la gestion traditionnelle et le management de projets:

- normalement responsable de l'accomplissement des objectifs, la hiérarchie assume alors davantage un rôle de soutien à l'équipe de projet;
- normalement plutôt verticale, la chaîne hiérarchique devient à la fois horizontale et verticale;
- de supérieur à subordonné, la relation de travail au sein d'une équipe de projet se fait d'égal à égal (de manager à expert technique ou encore, d'associé à associé);
- généralement plutôt cloisonnée et permanente, la structure favorise la multidisciplinarité et est temporaire.

Pour Harold Kerzner<sup>22</sup>, le management de projets implique une structure temporaire, hautement organique, capable de réagir rapidement, facilitant l'intégration et les communications aussi bien horizontales que verticales. Selon lui, le management de projets (MdP) consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler des ressources de l'entreprise en vue d'accomplir un objectif relativement à court terme découlant de buts et d'objectifs plus vastes. De plus, le MdP utilise une approche systémique où des spécialistes de fonctions diverses (la structure verticale) sont assignés à un projet en particulier (la structure horizontale) qu'ils doivent réaliser à l'intérieur de contraintes de coûts, de délai et de performance.

Gilles Coriveau<sup>23</sup> propose la définition suivante:

*"la gestion de projets<sup>24</sup> est une approche qui consiste essentiellement à confier le mandat de développer et réaliser un projet à une équipe de projet formée à cette fin. En*

---

21 - Cleland D.I. et King W.R., "Systems analysis and project management", McGraw-Hill, New York, 3<sup>e</sup> ed., 1983, 490p.

22 - Kerzner H., "A system's approach to planning, scheduling and controlling", Van Nostrand Reinhold, New York, 3<sup>e</sup> ed., 987p, 1989.

23 - Gilles Coriveau, "Faisabilité I", Notes de cours inédites, Université du Québec à Trois-Rivières.

24 - Le lecteur attentif aura sans doute remarqué que nos amis québécois sont de plus ardents défenseurs de la langue française que nous-mêmes. A cet égard, il faut savoir que le vocable gestion de projets a une acception plus large au Québec, proche du management de projets métropolitain, que celle de management de projets qui renverrait en France à la notion de gestion de projets. Nous nous en sommes aperçu au moment de déterminer le titre de la revue lancée conjointement avec nos collègues de l'Université du Québec à Rimouski en 1993. Pour

*plus de l'application du processus de gestion classique, la gestion d'une telle équipe requiert un mode d'organisation et de relations de travail plus décentralisé et moins formel, facilitant l'intégration, l'ouverture, la souplesse et la participation; elle suppose aussi l'utilisation de techniques et d'outils de gestion suffisamment sophistiqués pour planifier et dresser l'échéancier d'un nombre élevé d'activités puis, pour en assurer le contrôle afin que le projet se réalise en respectant les contraintes établies de coûts, de délai et de performance.*

Dans une définition déjà ancienne, R.P. Declerck désigne par gestion de projet "des méthodes et des techniques créés pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées, sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées"<sup>25</sup>.

Dans la norme AFNOR X50-105, il est précisé à l'article 4, «management de projet» que "lorsque l'on est amené à prendre en charge un projet, il y a lieu de considérer simultanément les différents éléments: les hommes, les techniques, les risques, les coûts, les délais. De la façon dont sont traités ces différents éléments et leurs interactions résultera la qualité du management de projet. [...] La fonction généralement appelée management de projet recouvre en réalité deux niveaux de responsabilité (parfois assumés par une même personne pour les petits projets). Il est nécessaire de les distinguer et de ne pas les désigner uniformément par gestion de projet.

*Il faut distinguer le niveau de la décision assumé par le chef de projet conformément à la délégation d'autorité que lui a reconnue sa hiérarchie (fonction souvent dénommée direction, ou parfois conduite ou pilotage de projet) et celui de l'aide à la décision qu'est la gestion de projet<sup>26</sup>. La gestion de projet apporte les informations analysées nécessaires à la prise de décision."*

Vincent Giard, pour sa part, note que "la terminologie proposée est encore loin d'être adoptée par tous; elle varie selon les secteurs industriels et l'importance des

---

éviter tout conflit inutile, nous avons dû sacrifier la concision du titre qui est ainsi devenu "Revue Internationale en Gestion et Management de Projets".

<sup>25</sup> - Cité par J.-L. Schaan, C. Navarre et A. Doucet dans "Où en est la gestion de projets aujourd'hui? Essai de modélisation", Revue P.M.O., Printemps 1986, pp. 39-45; voir aussi Richard Olsen, "Can project management be defined?", dans "A decade of project management", Project Management Institute, 1981, pp. 18-19.

<sup>26</sup> - Cette distinction se retrouve respectivement en anglais entre «project management» et «project control» mais aussi au niveau des associations professionnelles européennes entre l'I.C.E.C. et INTERNET.

*projets; dans de nombreux cas, on observe une fusion des fonctions et des rôles, même si les compétences requises ne sont pas les mêmes."*<sup>27</sup>

Quoi qu'il en soit la norme précise que *"la mission de direction de projet est essentiellement de:*

- *fixer les objectifs, la stratégie, les moyens, l'organisation et le programme d'action;*
- *coordonner les actions successives et/ou concomitantes;*
- *maîtriser, c'est-à-dire être à tout instant capable, dans tous les domaines, de modifier la stratégie, les moyens et la structure si un objectif évolue ou si le programme ne peut être respecté;*
- *optimiser la répartition des ressources (en main d'œuvre, matériel, etc.) en vue d'arriver à une solution optimale, ou de moindre coût, dans une vision globale du projet."*

On comprendra dans ces conditions où le management de projets apparaît largement syncrétique, la nécessité de tenter de donner une définition du management par projets.

## C - LE CONTENU DU MANAGEMENT DE PROJETS

### 1) LE POINT DE VUE DES «PROFESSIONNELS»

Une première façon d'identifier le contenu de la boîte à outils du management de projets est d'examiner ce que la profession exige pour délivrer sa certification de «project manager», là où elle a pris tout son essor, à savoir aux Etats-Unis. Le champ des connaissances requises est décrit dans le PMBOK<sup>28</sup> qui présente un cadre général. La vision qui s'en dégage reste cependant étroite, centrée sur les méthodes du CPM et du PERT et des spécification des coûts («cost/control system criteria»). Il a donné notamment lieu à l'élaboration du «cost control cube» c'est-à-dire la matrice tridimensionnelle formée par le «Work Breakdown structure» (organigramme technique), l'«Organisational Breakdown Structure» (organigramme fonctionnel) et le «Cost Breakdown Structure (organigramme des

<sup>27</sup> - V. Giard, op. cité, p. 10.

<sup>28</sup> - Cf. "The Revised Project Management Body of Knowledge", Project Management Institute, U.S.A., 1987.

coûts)». Le contrôle est de type cybernétique par rétroaction avec mesure des écarts-coûts et des écarts-délais<sup>29</sup>. Le célèbre triptyque «coût-délai-qualité» s'apparente à la «Sainte Trinité». Par ailleurs, les phases initiales du projet ne sont guère prises en compte<sup>30</sup>.

Une autre manière est de recenser les sujets d'articles publiés sur le thème du management de projets. Des auteurs canadiens<sup>31</sup> se sont attelés à cette tâche, analysant 1509 articles techniques pendant la période 1985-1990. Ils ont obtenu les résultats suivants:

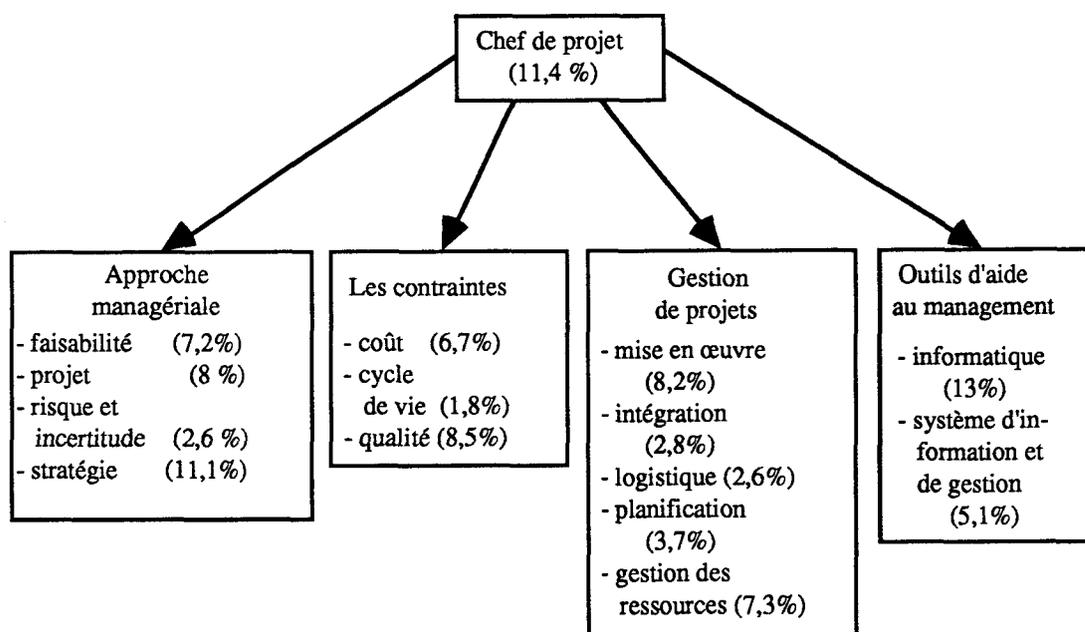


FIG. 1.3 - MODÈLE D'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE EN MANAGEMENT DE PROJETS

*"Le chef de projet est le pivot structurel autour duquel s'ordonne quatre sous-systèmes. Le sous-système «approche managériale» constitue le noyau dur du projet. Le*

<sup>29</sup> - Comme l'indique Turner, op. cité, p. 10: "This view produces an undue focus on the work, and completing it within time, cost and quality. The work is done for its own sake".

<sup>30</sup> - À ce sujet voir notamment J.P. Debourse, "Les facteurs clés de succès d'un projet dans ses phases initiales", Actes du IV<sup>e</sup> Symposium du management de projets, Lille, avril 1993.

<sup>31</sup> - P. Bernard, P. D'Aragon, M. Plaisent et V.A. Tremblay, "Project management: a systemic view", Proceedings of the 11th Internet world congress on project management, Florence, juin 1992, vol. 1, pp. 175-184.

sous-système «contraintes» est dédié à l'environnement du management de projet. Le sous-système «management de projet» met l'accent sur la réalisation du projet. Les rôles du chef de projet ne pourraient être pleinement assumés sans l'apport d'outils de gestion efficaces, illustré par le quatrième sous-système, «outils d'aide au management»<sup>32</sup>

V. Voropajev et M. Scheinberg<sup>33</sup> nous apportent un éclairage complémentaire intéressant. Ils ont utilisé une classification en trois dimensions: type de projet, taille des projets, phases du projet.

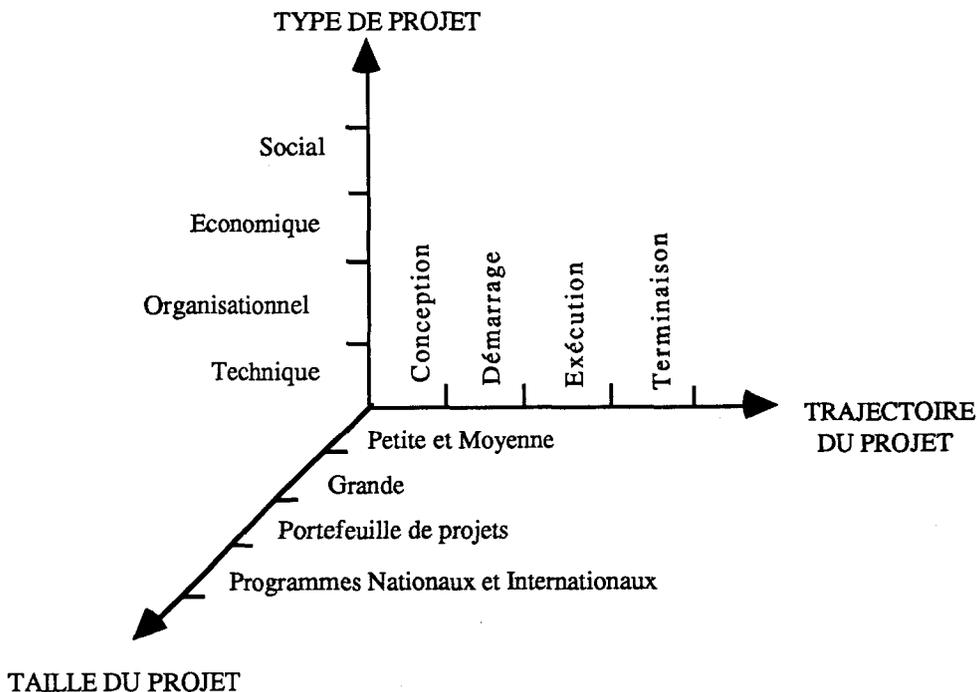


Fig. 1.4 - CHAMPS D'APPLICATION DU MANAGEMENT DE PROJETS

La taille du projet ne correspond pas seulement à un indicateur de dimension ou d'effectif mais aussi au degré de complexité.

<sup>32</sup> - Dans le même esprit nous avons constitué un index structuré des mots clés de la gestion et du management de projets pour classer les contributions des auteurs à la Revue Internationale en Gestion et Management de Projets. On pourra aussi consulter l'article de R. Youker, "The world of project management - a taxonomy", Proceedings of the 11th Internet world congress on project management, Florence, juin 1992, vol. 2, pp. 817-824.

<sup>33</sup> - V. Voropajev et M. Scheinberg, "Project management methods and tools for XXI century-SOVNET view", Proceedings of the 11th Internet world congress on project management, Florence, juin 1992, vol. 2, pp. 703-713.

Selon les experts de SOVNET qui est la branche russe de l'association européenne des managers de projet INTERNET, l'état de l'art des outils et des méthodes du management de projets peut être schématisé comme suit:

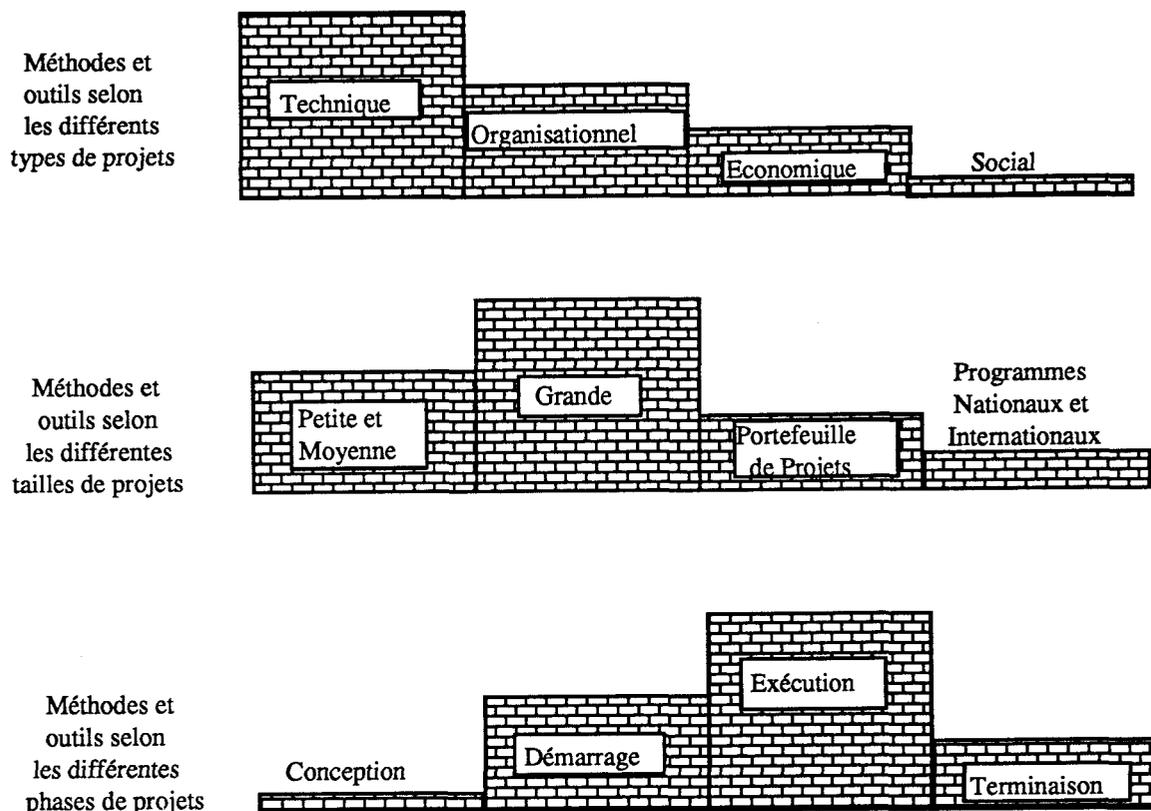


Fig. 1.5 - ÉTAT DES MÉTHODES ET OUTILS DU MANAGEMENT DE PROJETS

## 2) UNE TENTATIVE DE SYNTHÈSE

La dernière méthode est celle de la synthèse, tâche difficile à laquelle se sont employés Jean-Louis Schaan, Christian Navarre et Armelle Doucet<sup>34</sup>.

### a - les sources d'apports

<sup>34</sup> - C. Navarre, J.-L. Schaan et A. Doucet, "Où en est la gestion de projets aujourd'hui? Essai de modélisation", Gestion 2000, n° 1, 1989, pp. 31-56.

Ils notent que la boîte à outils du management de projets s'est constituée progressivement grâce à quatre sources d'apport: les méthodes et techniques dérivées des travaux d'ingénieurs, de la conduite des grands projets, de la programmation du développement socio-économique, de la gestion de l'innovation.

*"Les méthodes et techniques de gestion de projet de l'ingénieur recouvrent des ensembles tels que: estimation rapide des coûts, conception technique, conception de prototypes et maquettes, gestion des chantiers et des équipes, contrôle financier des débours, organisation et contrôle des approvisionnements, négociation des contrats. Les concepteurs de ces techniques (furent et) sont avant tout des praticiens pragmatiques qui recherchent en général la simplicité, ce qui réduit en contrepartie leur champ d'application. La performance est mesurée, selon eux, par la capacité à réaliser les projets dans les limites des temps et des budgets alloués et la satisfaction des performances désirées."*

Ce courant reste assez dominant et contribue largement à la pression normalisatrice et à la certification professionnelle sur la base de la vérification de la maîtrise d'outils et techniques très spécifiques, souvent très liées à des pratiques sectorielles (c'est l'esprit de la certification en maîtrise de projet délivrée par l'AFITEP) ou de la simple cooptation entre pairs (comme la certification INTERNET en cours d'élaboration pour un public de chefs de projet).

L'apport des grands projets reste assez vivace, notamment pour ce qui concerne les grands projets intégrés et à vocation internationale.

*"Les méthodes et techniques de gestion des grands projets recouvrent des ensembles tels que: formulation d'objectifs publics globaux, interactions entre institutions, relations entre les décideurs politiques et les experts, création et développement d'institutions, organisation matricielle, analyse multicritères, ordonnancement d'ensembles complexes de tâches, gestion des sous-traitants et des consultants. [...] La difficulté à comprendre le projet et ses effets, les limites et contraintes très lâches des financements publics furent autant de raisons du déplacement des centres d'intérêt des chercheurs vers des méthodes plus complexes, moins pragmatiques, plus orientées vers la préparation des décisions et leur contrôle, plus centrées vers la compréhension et la décision que vers l'action. La performance, difficile à définir et surtout à quantifier en cette matière, se mesure plus par la capacité à faire aboutir les objectifs poursuivis (presque à n'importe quel prix) que par la recherche de l'efficience ou de l'efficacité."*

Ce secteur a depuis quelques années subi de profondes modifications qui doivent amener à compléter la vision des auteurs. Avec le recentrage progressif des Etats sur le noyau dur de leur fonctions régaliennes et leurs activités de régulation, le financement des grands projets d'intérêt public s'oriente de plus en plus vers des solutions privées (le tunnel sous la Manche est un exemple spectaculaire mais pas unique, le système des concessions et des péages se multipliant). La décentralisation a amené le morcellement des financements et multiplié le nombre d'acteurs et la prégnance de la gestion de la dimension politique. Les grands projets des domaines spatial, aéronautique, militaire, d'infrastructure de recherche scientifique, etc., ne peuvent plus voir le jour que sous une forme de coopération inter-Etats, ce qui a amené à développer des savoir-faire en termes d'intégration d'acteurs industriels de plus en plus nombreux, à respecter des contraintes de calcul de retombées économiques nationales au prorata des participations au budget global (voir notamment les programmes spatiaux européens), mais surtout à développer des capacités de management multiculturel. En outre, les techniques de montage financier des projets, d'assurance et de réassurance, de contrats, d'analyse et de répartition du risque, la prise en compte de la «gestion environnementale» et des groupes de pression, sont autant de facteurs d'évolution et de renouvellement du champ disciplinaire.

La troisième source d'apports semble quant à elle se tarir progressivement, au moins dans ses formes d'intervention lourde.

*"Les méthodes et techniques de gestion des projets de développement socio-économique recouvrent des ensembles tels que: élargissement de la logique de décision aux dimensions non exclusivement financières, prise en compte des données socio-culturelles, interactions entre la planification macro-économique et le développement local, prise en compte de l'action de groupes sociaux spécifiques. La complexité des processus de développement entraîna un élargissement considérable du champ couvert par la gestion de projet pour y inclure de nombreux apports de l'économie (analyse économique des projets, techniques de programmation), des sciences administratives (gestion des instituts de développement), de la sociologie (traitement des groupes cibles et de l'impact du développement), des mathématiques (traitement des systèmes complexes par les matrices d'interaction)."*

La réussite est pour le moins contrastée. Cependant une évolution majeure traverse le domaine des projets de développement socio-économique. La coopération devient de plus en plus décentralisée, les

projets sont plus nombreux mais de taille plus réduite, les financeurs sont souvent privés (associations) et multiples, la coopération inter-étatique se réduisant progressivement à la portion congrue.

Le quatrième apport, celui émanant de la gestion de l'innovation, a toujours été permanent et en constant renouvellement, avec les modifications de nature des «facteurs clés de succès» au sein de nombreux secteurs d'activité.

*"Pour maîtriser leur évolution technique, les grandes sociétés ont progressivement développé des méthodes et techniques de gestion de l'innovation qui recouvrent des ensembles tels que: choix en situation de haut risque, planification des étapes (de l'idée à la réussite commerciale), évaluation des risques, évaluation et prévision technologique, limitation des effets de l'irréversibilité des investissements, structures organisationnelles temporaires. [...] Ici, la réussite se mesure par la capacité à rentabiliser les investissements de recherche et développement et à régénérer sans cesse le portefeuille de produits pour l'adapter aux exigences de la concurrence."*

Cet apport s'est particulièrement renouvelé ces dernières années avec la généralisation des techniques de gestion de projets dans l'industrie de masse, en imitation bien souvent des entreprises nippones. Nous en reparlerons dans la section 3.

Les auteurs, à ce niveau de leur développement, ne peuvent que constater l'aspect foisonnant et polymorphe de cet ensemble d'outils et de techniques. Ils vont alors s'attacher à présenter des synthèses plus structurées.

#### b - structuration du champ du management de projets

La première est élaborée en croisant les principales caractéristiques des méthodes de projet (tâches à exécuter, processus, acteurs de projet et formes organisationnelles) et les quatre approches qui ont été distinguées.

Le tableau suivant<sup>35</sup> présente cette synthèse en tenant compte également de caractéristiques relatives au nombre de projets, à l'orientation et au style de management ainsi que le point-clé concerné:

---

35 - op. cité.

caractéristiques des méthodes de gestion de projets	approche des ingénieurs	approche des grands projets socio-économique	approche du développement socio-économique	approche de la gestion de l'innovation
<b>Principales classes de tâches envisagées</b>				
que faire?		...		...
comment le faire?	...		...	...
faut-il le faire?			...	...
réaliser	...	...	...	...
<b>Caractéristiques majeures des processus utilisés</b>				
	exhaustivité linéarité	heuristique	heuristique	exhaustivité linéarité
<b>Principaux acteurs concernés</b>				
client	...			...
producteurs	...	...	...	...
équipe de projet	...			...
<b>Personnage focal</b>				
	chef de projet	politique	agent de changement	business manager
<b>Éventail des formes organisationnelles utilisées</b>				
fonctionnelle	...			
matrice faible	...		...	...
matrice forte			...	
projet	...	...	...	...
<b>Nombre de projets</b>				
	1 projet	1 projet	grappe de projets	portefeuille de projets
<b>Orientation et style</b>				
	tâches	relations inter personnelles	groupes	entreprise
<b>Point-clé</b>				
	projet	institution	milieu	nouvelles activités

Tab. 1.6 - COMPARAISON DES MÉTHODES DE GESTION DE PROJETS

La deuxième synthèse proposée se fonde sur une approche empirique constatant que la plupart des modèles proposés dans la littérature professionnelles organisent les données sur une base temporelle choisie comme axe principal d'explication. La trajectoire du projet est ainsi décomposée en quatre phases:

1. *"l'émergence: période où le projet est identifié et subit une première évaluation;*
2. *la conception: période où le projet est conçu et analysé et au terme de laquelle la décision d'exécution est prise;*
3. *la réalisation: période où le projet est exécuté;*
4. *la dissolution: période où le projet est achevé, c'est-à-dire transféré à l'organisation cliente et où l'équipe de projet est dissoute.*

*A chacune de ces phases correspond une série d'activités spécifiques qui sont elles-mêmes déterminées par la nature, la complexité et le degré d'incertitude des tâches à effectuer. Les études empiriques démontrent que, pour faire face aux défis et contraintes distinctifs créés lors de chaque phase du cycle de vie du projet, les managers doivent développer des arrangements organisationnels spécifiques."*

	EMERGENCE	CONCEPTION	REALISATION	DISSOLUTION
PLANIFICATION	.....	formalisation/planification croissante .....	.....	.....
RISQUE	.....	réversibilité décroissante .....	.....	.....
BUTS/OBJECTIFS	.....	engagement financier croissant .....	.....	.....
RÔLES	centrés sur les tâches	centrés sur les tâches	centrés sur les interrelations entre individus	centrés sur les individus
TRAJECTOIRE	idées de projets	projets de projets	projets	opérationnalisation
PERSONNAGES FOCaux	créat./inventeur "bootlegger"	champions parrains/décideurs	chef de projet	chef de produit décideurs
LOGIQUE DE L'ALLOCATION	saupoudrage	financement études/prototype	choix d'investissement	celle des activités courantes
DIVERSITÉ DES RÔLES	R&D marketing qualitatif	R&D manufacturing marketing quantitatif	gestion de projets manufacturing	commercialisation manufacturing
INTENSITÉ DES LIENS ENTRE LE PROJET ET LE MILIEU	faible-proche des décideurs	matriciel ou projet	matriciel ou projet	réaffectation
SOURCES DE L'APPRENTISSAGE	capacité créative conceptualisation	expérimentation prototypes	contrôle de la trajectoire	post audit
		<- vitesse d'expérimentation ->		<- capacité d'anticipation/planification ->
SOURCES DE LEADERSHIP	créativité inventivité expertise technique	team building persuasion énergie	expertise en projet	expertise en opération
PASSAGE DE PHASE	tri d'idées	tri de projets	décision d'investir	réception du projet par le "client"
TÂCHES-CLÉS	conceptualisation définition	plan, design consultation clients	production gestion des contrats	
RÉCOMPENSES	diversifiées	formelles centrées sur l'innovation	formelles centrées sur les objectifs	

Tab. 1.7 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX EMPIRIQUES

Dans la lignée des travaux de Havelock et Huberman<sup>36</sup> qui, ayant mené des travaux sur les projets d'innovation pédagogique dans le Tiers-Monde, avaient développé une théorie contingente selon laquelle les caractéristiques des projets façonnent les méthodes, les auteurs distinguent cinq effets qui seront caractéristiques des projets: les effets de taille, les effets de l'impact et la recherche du consensus qu'ils impliquent, les effets de complexité, les effets de l'équivoque (notamment dans la formulation du projet induisant le recherche de solutions présentant un certain degré de réversibilité) et enfin, facteur moins souvent mis en avant, les effets de la stratégie de résolution de problème. En effet la logique de décision d'un projet peut s'organiser de manière réactive, par rapport aux expériences réussies dans le passé, ou alors de manière plus proactive, en se structurant autour des buts et fonctions attendus du projet, en l'absence d'expérience significative des acteurs concernant un type de projets particulier<sup>37</sup>.

*"Ces cinq effets façonneront les caractéristiques de méthodes de gestion de projets (TAPO) que sont les tâches (T), les acteurs (A), les processus (P), les formes organisationnelles (O). Ainsi les facteurs de taille, d'effets, de complexité, d'équivoque, de logique de résolution de problème contrastent avec les situations concrètes les transformant en autant de situations particulières appelant des solutions précises."*

Les auteurs concluent sur la nécessaire contextualisation du management de projets et sur son adaptation à la dimension diachronique des projets, véritable enjeu de direction générale.

---

<sup>36</sup> - Havelock R. G. et Huberman A.M., "Solving Educational Problems", Unesco, 1978.

<sup>37</sup> - Il faut signaler à cet égard les effets perturbants de la «main qui cache» mis en évidence par Albert.O. Hirschman, "Development project observed", The Brookings Institution, Washington D.C., 1968. R.P. Declerck (1980, op. cité, p. 74) le décrit comme suit: "Lorsqu'on construit un modèle, au cours de l'analyse des projets par exemple, on introduit inévitablement des distorsions de la réalité. Parmi les distorsions, A.O. Hirschman en a identifié deux importantes, la première étant la «pseudo-imitation». Elle se rapporte à un projet qui est décrit (modélé) comme la reproduction, et rien d'autre, d'un projet qui existe ailleurs. [...] La seconde, qu'il appelle «pseudo-étendue ou pseudo-compréhensive» prétend incorporer dans le modèle du projet tous les éléments d'information concernant toutes, et absolument toutes, les solutions possibles. Ces deux techniques ont un effet rassurant et réconfortant sur ceux qui prennent les décisions, ce que Hirschman appelle l'«effet de la main qui cache». Cette «main qui cache» réduit la perception de l'incertitude et du risque attachés au projet. Hirschman dit que la «main qui cache» est un mécanisme que nous utilisons inconsciemment, à cause de notre peur cachée d'avoir à faire face à des situations qui taxeraient lourdement notre ingéniosité et notre créativité."

*"Les projets sont des artefacts. Ils n'ont pas d'existence en soi mais en fonction des finalités poursuivies par les acteurs. La relation de causalité entre les variables relatives aux configurations de méthodes et aux déterminants est donc circulaire; elle exprime une co-détermination et non pas une causalité univoque. La progression du projet, tout au long de sa trajectoire, entraîne un effet d'apprentissage et d'accumulation de connaissances et de création continue (Declerck, 1975)<sup>38</sup>. La gestion de ce processus renvoie aux tâches de la direction générale. La question du management des projets comme processus historique de réalisation d'artefacts concerne, au premier chef, les dirigeants des firmes et dépasse pour le moins le point de vue, certes légitime, mais étroit et partiel, des experts qui se succèdent tout au long de la trajectoire du projet. Les directions générales ont donc:*

- *non seulement à adapter à chaque phase de la trajectoire des projets les instruments de gestion et de décision;*
- *mais à assurer, de surcroît, la transition qui doit s'effectuer, de phase en phase, tout au long de la trajectoire et du cycle du projet."*

### 3) IDENTIFICATION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La détermination des facteurs clés de succès a été une préoccupation constante des praticiens à l'affût des dernières recommandations prescriptives en termes de management de projets, mais a également donné lieu à des recherches à caractère plus académique, à savoir pour les plus récentes: (Cleland and King, 1983; Baker B.N., Murphy D.C. et Fisher D., 1988; Pinto J.K. et Slevin D.P., 1988; Hazebroucq J.-M., 1992; Debourse J.P., 1993; Couillard J. et Navarre C., 1993).

J.-M. Hazebroucq, qui a consacré sa thèse sur le sujet, a repris les travaux de Slevin et Pinto pour vérifier leur pertinence dans le contexte français. Les dix facteurs clés retenus étaient:

- *"la mission du projet: ce facteur mesure la clarté et la définition des buts et objectifs du projet: il est essentiel de clarifier les objectifs et les orientations générales dès le début du projet. Cela doit servir de guide pour tous les membres de l'équipe;*
- *le soutien de la direction générale: qui montre le soutien donné au projet par la direction générale: sans son appui concret, le projet apparaîtra comme sans*

---

<sup>38</sup> - R.P. Declerck, "Le développement: une stratégie de création continue", Institut de développement économique de la Banque mondiale, 1975.

*importance. Cet appui se matérialise par la volonté de la direction générale de fournir les ressources et l'autorité nécessaire au succès du projet;*

- *la planification et la programmation: qui mesure l'attention et l'effort apportés à ces deux éléments, souvent seul mécanisme de feedback pour plusieurs membres de l'équipe;*
- *l'écoute des clients: qui mesure le niveau de communication, d'écoute «active» de toutes les parties impliquées dans le projet. La communication doit être continue dans les deux sens;*
- *le personnel: recrutement, sélection, formation, adéquation aux tâches;*
- *les tâches techniques: qui mesure la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises nécessaires dans le projet;*
- *l'approbation du client: comment s'effectue la «vente» du projet au futur usager: sa satisfaction est déterminante pour le succès du projet;*
- *le pilotage et la rétroaction: qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet;*
- *la communication: qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet;*
- *la gestion des problèmes: habileté à gérer les crises et les écarts indissociables à la gestion du projet.*<sup>39</sup>

L'étude menée au travers de 123 questionnaires montre une forte convergence entre les opinions émises par les professionnels américains et leurs homologues français.

A l'issue d'une étude portant sur 121 projets militaires au Canada, Jean Couillard et Christian Navarre<sup>40</sup> arrivent pour leur part aux conclusions suivantes. " *Le succès d'un projet est d'autant plus élevé que*

- *les modes d'organisation sont - souples, flexibles et clairement articulés avec les hiérarchies, - favorables à l'autonomie des projets par rapport aux structures permanentes;*
- *la gestion du risque et des changements est traitée en priorité dans l'élaboration des systèmes de management de projets et que le management du projet soit mis en place le plus en amont possible du cycle de vie du projet;*

---

39 - J.M. Hazebroucq, op. cité, p. 157.

40 - Couillard J. et Navarre C., "Quels sont les facteurs de succès des projets? Faut-il plus d'organisation? Plus d'outils? Plus de communication? Plus de planification", *Gestion* 2000, vol. 9, n° 2, avril 1993, pp. 167-190.

- [...] entre les outils dit «soft» (outils de management et développement d'équipes et de communication) et les outils dit «hard» («PERT, CPM, C/SCSC») l'avantage revient aux outils de management et de gestion."

#### 4) VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME?

De nombreux auteurs soulignent les défis posés au management de projets pour s'adapter aux lames de fond qui bouleversent le paysage économique actuel (Archibal R.D. et Lichtenberg S., 1992; Bellinga H. et van der Deijl J.N., 1992, C. Hastings, 1992; Kurstedt H.A., Patzak G.R., Mallak L.A. et Howard E.M., 1992; Sponza F., 1992; Fiedler S., Rabl W. et Weidinger B., 1994; Turner J.R., McLauchlin J.J., Thomas R.D. et Hastings C., 1994; etc.) Tout ceci contribue à alimenter le caractère de foisonnement kaléidoscopique que revêt le management de projets, amenant notamment à s'interroger sur les divergences et les convergences<sup>41</sup> que l'on peut rencontrer en son sein.

C. Navarre pense déceler dans les évolutions actuelles un changement de paradigme<sup>42</sup>, notamment au travers de la relativisation récente que le management de projets a connue et de la contestation du modèle dominant de type cybernétique qui s'était largement diffusé sous les auspices du «Project Management Institute»<sup>43</sup>.

Cette remise en cause "est venue de deux groupes:

- celui des professionnels contraints par la concurrence à la recherche de nouvelles méthodes «ultra-performantes», contestant l'efficacité du paradigme dominant,
- des chercheurs dévoilant, à travers leurs observations, un univers des pratiques de la gestion de projets fait plus de variété que d'uniformité."

---

41 - C'est notamment l'un des objets du groupe ECOSIP (Economie des Systèmes Intégrés de Production): les résultats de travaux initiés en janvier 1990 ont fait l'objet de la publication en 1993 de l'ouvrage collectif coordonné par C. Midler et V. Giard "Pilotages de projet et entreprises: diversités et convergences".

42 - Nous pensons pour notre part que si l'image est expressive, elle manque un peu de rigueur conceptuelle. Au sens de Kuhn, nous pouvons simplement affirmer que nous sommes dans une phase «pré-paradigmatique».

43 - Voir notamment la description de ce «paradigme nord-américain de la gestion de projets» pp. 189-191 du chapitre VII: "Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets", ECOSIP, 1993, op. cité.

François Jolivet<sup>44</sup> a recherché à capitaliser l'expérience accumulée chez l'entreprise SPIE-BATIGNOLLES à l'occasion de la réalisation de plus d'une centaine de projets et à dégager des facteurs communs de succès. Dix-sept «métarègles» (les règles qui produisent des règles) ont été mises en évidence permettant à un projet donné de «s'auto-organiser». Pour l'auteur "le management de projet par auto-organisation à partir de méta-règles, c'est-à-dire en cellules multifonctionnelles intégrées, permet:

- de rapprocher les décideurs des problèmes, du terrain, des acteurs, [...];
- une optimisation globale du projet et un meilleur processus d'arbitrage, [...];
- une maîtrise de la complexité;
- un désengorgement des décisions générales, [...];
- une forte intégration amont-aval (études, réalisation, exploitation);
- un ajustement rapide à l'évolution du projet, de l'environnement et aux besoins du client, [...];
- grâce au concept d'organisation cellulaire, un enrichissement des connaissances et des capacités managériales, [...];
- une meilleure motivation du personnel, [...];
- une économie de moyens et des délais de réalisation rapides pouvant varier du simple au double par rapport aux méthodes traditionnelles (si le projet est inusuel et complexe)."

L'observation des entreprises japonaises a apporté son lot de nouvelles prescriptions managériales, à l'instar du juste à temps pour la gestion de production, que nous verrons dans la section trois.

Finalement C. Navarre propose le comparatif suivant entre les caractéristiques du «paradigme dominant» et les tendances observées vers des formes ultra performantes de management de projets<sup>45</sup>:

---

44 - Voir notamment "Les dysfonctionnements des organisations lors de la réalisation de projets", PCM - LE PONT, mai 1993; avec C. Navarre, "Grands projets, auto-organisation, méta-règles: vers de nouvelles formes de management des grands projets", Gestion 2000, vol. 9, n° 2, avril 1993, pp. 191-200.

45 - Adapté par C. Navarre de l'article "De la bataille pour mieux produire... à la bataille pour mieux concevoir", Gestion 2000, Louvain, Belgique, décembre, 1992, pp. 13-30.

Systèmes	Paradigme Dominant	Tendances observées vers des formes ultra performantes de management de projets
<b>Définition</b>	Les tâches sont effectuées <b>une à la fois</b> par les personnes et les conflits de programmation sont éliminés par hiérarchisation des activités et/ou définition des priorités. le parallélisme des activités (standardisation, synchronisme) est le résultat de l'effort de l'organisation, notamment de l'ordonnancement. Les interfaces sont statiques. La culture est monochrome.	Les tâches sont effectuées par les personnes, <b>simultanément</b> . Les conflits sont traités en parallèle, par négociation directe et gestion dynamique des interfaces. Le parallélisme organisationnel vient de ce que les individus sont "parallèles à l'intérieur d'eux". La culture est polychrone.
<b>Règles de découpage du projet</b>	Découpage en tâches et activités. La planification du découpage est pensée par rapport à l'objet. (WBS)	Découpage en "biens livrables". La planification du découpage est pensée en territoires et en sous-projets.
<b>La Direction</b>	Le Directeur de projet coordonne, arbitre et administre le projet. Chef de projet "conception légère" à pouvoirs limités.	Le Directeur de projet est un entrepreneur et un pilote. Chef de projet "conception lourde" à pouvoirs étendus.
<b>Base du management</b>	La conduite d'ensemble du projet est opérée à travers un PERT. Conception par étapes. (métaphore: la mécanique bien huilée) (métaphore de la course de relais)	La conduite d'ensemble est opérée à travers un système de communications. Conception par concurrence, (métaphore biologique) (métaphore de l'équipe de rugby)
<b>Base du fonctionnement</b>	Règles et procédures détaillées. Définition détaillée et exhaustive des objectifs, des tâches et activités qui en découlent, coordination par des plans, des procédures, discipline pour tous. <b>Gestion d'un projet</b>	Directives globales détaillées par vagues et niveaux, méta-règles, processus invariants "instanciés" souples. Liberté, création, énergie, défi, résultat. <b>Gestion de portefeuilles de projets et de portefeuilles de méthodes.</b>

<b>Vision</b>	Les participants sont isolés dans leur sphère et dans leur spécialisation. Leur horizon se limite à la suite d'activités qui leur a été assignée. Ils n'ont pas de vue d'ensemble (modèle de communication de l'émetteur-récepteur).	Les participants disposent à tout moment de l'intégralité des informations (métaphore de l'hologramme). Ils ont une vision d'ensemble. Modèle de communication selon le contexte (riche ou pauvre). Définition exhaustive des territoires et liberté pour tous à l'intérieur, négociation intelligente aux interfaces.
<b>Style de planification</b>	La planification en une fois au début du projet (one shot) est essentiellement récurrente et déduite des objectifs.	Planification par vagues successives (horizontales dans le temps et verticales à l'intérieur de l'organisation) de précision croissante.
<b>Gestion des écarts</b>	Les écarts par rapport aux plans de référence (baseline) sont imputés à des déficiences reliées à la mauvaise qualité de la définition des objectifs, à une mauvaise planification de départ ou à l'incapacité de contrôler l'ampleur. Les comportements sont réactifs.	Le projet est réajusté en permanence par l'aval dans ses objectifs et dans son ampleur. Ceci implique des systèmes très sophistiqués de "redesign" rapide pour retarder le plus tard possible le gel des plans. Les comportements sont proactifs.
<b>Contrôle de la conduite du projet</b>	Contrôle par l'amont et par rapport au plan de référence (baseline).	Pilotage par l'aval et par rapport au "reste à faire".
<b>Les équipes</b>	Équipes matricielles temporaires ou permanentes de spécialistes.	Équipes multidisciplinaires, multifonctionnelles dédiées et intégrées. Les équipes sont en position de défi.
<b>Statut de la vitesse</b>	La durée de réalisation = f (précision de la planification, volume de ressources, des objectifs). Pour des volumes donnés de ressources, la durée est incompressible. Par rapport au plan de référence, la vitesse = f (de l'accroissement des ressources). Donc vitesse = coût additionnel.  <b>L'efficacité est plus importante que l'efficacé.</b>	La durée = f (du management, qualité des ressources humaines, des systèmes de communications). La vitesse est associée aux équipes légères et à la réduction des volumes de ressources. Donc vitesse = économies, productivité et baisse des coûts de conception et de développement.  <b>L'efficacité est plus importante que l'efficacé.</b>

Tab. 1.8 - VERS DES FORMES ULTRA-PERFORMANTES DE MANAGEMENT DE PROJETS: COMPARAISON ET CARACTERISTIQUES

Après avoir décrit le paysage du management de projets, il convient maintenant de s'aventurer en direction du management par projets, qui s'apparente beaucoup plus à une «*terra incognita*» dans la cartographie managériale disponible.

## SECTION 2: L'EMERGENCE DU MANAGEMENT PAR PROJETS

La première difficulté que nous avons rencontrée et qui perdure encore a trait à la grande imprécision terminologique concernant le "management par projets". Une des premières étapes consistait donc logiquement à circonscrire le domaine que pouvait recouvrir un telle notion , le statut de concept étant prématuré et restant à déterminer.

Une interrogation de la base de données informatiques anglo-saxonne «ABI Inform» sur les cinq dernières années sur le thème "management by projects" sélectionna près de deux cents enregistrements dont aucun article spécifiquement consacré au thème, donc aucune revue de littérature à attendre d'outre-Atlantique. Des concepts assez voisins existaient, - certains établis depuis assez longtemps -, (grappe de projets, projets intégrés, management de programme, portefeuille de projets, gestion intégrative, gestion multi-projets,...) mais aucun, après étude, ne nous semblait décrire avec la précision et l'étendue nécessaire la réalité et la diversité des problématiques et phénomènes que d'aucuns labellisaient sous le vocable de management par projets, notamment dans les séminaires européens de la profession (Internet).

Le premier article<sup>46</sup> comportant une tentative de définition que nous ayons pu trouver remonte à novembre 1989, dans l' International Journal of Project Management, sous la signature de Roland Gareis, professeur à l'Institut Autrichien de management de projet, Université de «Business Administration» de Vienne: "*management by projects: the management approach for the future*".

Organisateur du 10ème congrès mondial de management de projets de Vienne en juin 1990, il nous confirma personnellement que l'axe central en avait été le management par projets, décliné en quatre thèmes:

---

<sup>46</sup> - Roland Gareis, "*Management by projects*»: *the management approach for the future*", International journal of Project management, nov. 1989, vol. 7, n°4, pp. 243-249.

- Projets et structures organisationnelles flexibles et horizontales;
- Management de projet et différences culturelles;
- Direction d'entreprise et projets;
- «Systemic-evolutionary project management».

Editeur du "*handbook of management by projects*"<sup>47</sup> en 1990, il signale, dans sa préface, que parmi les résultats des recherches présentés lors de ce congrès, "*the new labels «Management by Projects» and the «Project-oriented Company» were created*". Les textes compilés dans ce manuel relèvent plus en fait du manteau d'Arlequin, juxtaposition décousue de notions diverses, hétérogènes quoique assez souvent éclairantes, sans que n'apparaisse aucune trame, ni fil directeur, ni références théoriques établies. Cette lecture nous amena à nous interroger sur la pertinence de cette approche managériale, son contenu, sa portée, ses «avantages comparatifs», à vouloir la confronter aux faits et, le cas échéant, à pouvoir identifier les références théoriques qui pourraient l'étayer. C'est cette quête qui, en fait, a déterminé notre recherche.

## A - LE CHAMP DU MANAGEMENT PAR PROJETS SELON LA LITTÉRATURE

Nous avons donc pris comme point de départ les propositions de Roland Gareis (1989, 1990, 1992, 1995?):

- un projet "*est une organisation mise en place pour une période limitée pour résoudre un problème unique et (relativement) complexe*".
- l'environnement est devenu plus dynamique et complexe:
  - . dynamisme des marchés (compétition internationale, raccourcissement des cycles de vie des produits, exigences croissantes de la clientèle...),
  - . évolution des macro-environnements (nouvelles lois et réglementations ou dérèglementations, contraintes écologiques...),
  - . changements de valeurs (plus forte décentralisation au sein des organisations, participation, travail en équipe, auto-développement des individus...)
  - . développements technologiques (nouvelles techniques d'automatisation, réorganisation des processus de production, nouveaux systèmes d'information et de communication,...)
  - . accroissement de la complexité (plus d'interrelations au sein de réseaux de coopération plus diversifiés - production, conception, distribution,

---

<sup>47</sup> - "*Handbook of management by projects*", ed. par R. Gareis, Manz, Vienne, 1990.

- lobbying...; des acteurs ou parties prenantes nouveaux et/ou plus nombreux,...).
- De ce fait, les entreprises doivent augmenter corrélativement leur complexité interne (unités stratégiques, groupes autonomes, cercles de qualité, et diversité des projets en tant qu'organisations temporaires mises en place pour réaliser des tâches uniques et complexes...).
  - En plus de la réalisation de projets issus de contrats de type client-fournisseur, maître d'oeuvre/maître d'ouvrage ou de recherche et développement, de nouveaux types de projets, - tels les projets de planification stratégique, de marketing, de développement organisationnel,... - sont mis en chantier par les entreprises. Ces nouvelles formes de projet présentent de fortes singularités:
    - . ils n'ont pas de maître d'ouvrage extérieur à l'organisation mais à l'intérieur de son propre périmètre, futur "propriétaire" et client interne - tout au moins par délégation -, du projet. Ce sont donc des «projets internes».
    - . Ils sont socialement complexes, pour autant que les résultats du projet exercent un impact immédiat sur les stratégies, les structures et les cultures des entreprises qui ont initialisé de tels projets.
    - . Ils sont de taille relativement réduite (cent à cinq cents lots de travaux, durée inférieure ou égale à un an, d'un budget n'excédant guère le million de dollars US). A contrario, ils font appel à d'importantes ressources internes en personnel de l'entreprise.
    - . Ils sont fortement «innovants», spécifiques et non répétitifs. Ce faisant, l'utilisation de standards techniques ou de procédures formalisées est rarement envisageable.
    - . Le faisceau des objectifs auquel ils doivent satisfaire est rarement clairement déterminé, tout au moins dans les phases initiales.
  - Ainsi, au delà des secteurs d'activité traditionnellement «orientés-projets», tels les firmes d'ingénierie, les entreprises de génie civil, chantiers navals, architectes, industrie du livre, entreprises de spectacle, de production cinématographique, de sociétés de services en informatique, des organismes d'aide au développement... etc., de nouveaux secteurs d'activité sont gagnés à la cause du management de projets: secteurs bancaire et manufacturier, assurances, activités touristiques, collectivités locales...

- Les entreprises nouvellement «orientées projets» réalisent donc de petits et de grands projets, internes et externes, uniques et répétitifs, de manière à relever les nouveaux défis de leur environnement.

Ainsi l'apparition et le développement de ces entreprises «orientées-projets» requiert de nouvelles exigences de management en termes de

- . gestion performante de chacun des projets de l'entreprise («management de projet»),
- . gestion performante du réseau des projets en cours dans l'entreprise "orientée-projets",
- . gestion des interactions et relations entre chacun des différents projets et l'organisation de base de l'entreprise<sup>48</sup>.

Selon H. Haslauer, M. Madl et H. Rattinger<sup>49</sup>, l'«entreprise orientée-projets» se caractérise par :

- *"un esprit d'équipe:*
  - . *les projets sont des systèmes sociaux;*
  - . *le travail en projet est un véritable travail d'équipe;*
  - . *les problèmes sont appréhendés au travers de projets plutôt que par une excessive différenciation fonctionnelle.*
- *Une communication ouverte:*
  - . *plus transversale que verticale,*
  - . *en utilisant les nouvelles technologies de communication,*
  - . *par prise de conscience par tous des structures et réseaux de communication qui irriguent l'entreprise.*

---

<sup>48</sup> - Turner (op. cité, p. XVII) dans sa préface, tout en ne se référant pas explicitement au management par projets en tant que tel retrouve cette décomposition en trois points: "*The bureaucratic organization, introduced in the nineteenth century to provide efficiency through permanence, can no longer respond to the competitive environment of the 1990s. Organizations must now be flexible to respond quickly and effectively to changing circumstances, and this requires that new general managers are able to manage change through projects. This will involve them in:*

- *the management of a portfolio of projects, through a team of project managers working for them;*
- *the management of individual projects, as project managers, through teams of people who do not normally respond directly to them;*
- *the management of the interface between these projects, the rest of the organization, and the external environment."*

<sup>49</sup> Haslauer H., Madl M. et Rattinger H., "*Achieving the corporate collapse by implementing flat and flexible structures*", Handbook of management by projects, éd. par R. Gareis, Manz, Vienne, 1990, pp. 72-79.

- *Une forte ouverture vers son environnement. L'organisation est programmée pour assurer une adaptation permanente.*
  - *Une auto-organisation*
    - . *des sous-systèmes relativement autonomes dans l'entreprise;*
    - . *une tendance à l'auto-contrôle par responsabilisation plus que par l'exercice de l'autorité hiérarchique.*
  - *une orientation stratégique forte:*
    - . *le processus stratégique concerne tous les employés;*
    - . *les orientations stratégiques servent toujours de lignes directrices;*
    - . *penser «stratégique» dans les activités de projet.*
  - *Les messages et impulsions de l'environnement sont perçus à temps et convertis en actions adaptatrices."*
- Comme tous les niveaux du management des «entreprises orientées-projet» (EOP) sont concernés peu ou prou par les différents projets, le management de projet n'est plus une fonction confiée à quelques spécialistes, mais devient une caractéristique à part entière du management général<sup>50</sup>.

Le management par projets est souvent présenté comme la continuation logique de la diffusion du management de projets au sein de toute l'entreprise.

## B - TABLEAUX DE SYNTHÈSE

Cette évolution peut être synthétisée dans le tableau suivant<sup>51</sup>:

---

50 - Voir par exemple, Turner, op. cité, (p. xvii de sa préface): "The management of projects has therefore become a skill that general managers require in their portfolio of skills alongside more traditional disciplines, such as accounting and finance, marketing and strategic management."

51 - Adapté de R. Gareis, 1989, op. cité, p. 245.

RUBRIQUES	MANAGEMENT DE PROJETS	MANAGEMENT PAR PROJETS
OBJET D'ÉTUDE	Le projet en lui-même	L'entreprise orientée-projet
OBJECTIFS	<p><u>Assurer le succès du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en gérant l'ensemble des activités, délais, ressources et coûts du projet</li> <li>• en gérant les relations du projet avec ses interfaces (clients, sous-contractants, syndicats, ...)</li> </ul>	<p><u>Assurer la survie de l'EOP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par le MDP</li> <li>• en gérant le réseau des projets mis en oeuvre dans l'EOP</li> <li>• en gérant les relations entre l'organisation stable de l'entreprise et chaque projet.</li> </ul>
FONCTIONS	<p><u>TRADITIONNELLES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planification et contrôle des projets</li> <li>• organisation du projet, gestion de l'équipe de projet,</li> <li>• direction du projet, procédures et règles de gestion</li> <li>• mode de communication, documentation, gestion de la configuration</li> </ul> <p><u>NOUVELLES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion du contexte du projet (contenu, dimensions temporelle et sociale...)</li> <li>• stratégie du projet</li> <li>• culture du projet</li> <li>• "marketing du projet"</li> <li>• qualité du projet</li> </ul>	<p><u>A: GESTION DES # PROJETS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• offrir une "infrastructure" efficiente au MDP</li> <li>• diversité et qualité des techniques de MDP</li> </ul> <p><u>B: GERER LE RESEAU DES PROJETS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sélection et définition des projets</li> <li>• établir les priorités des projets, prendre en compte leurs interactions</li> </ul> <p><u>C: GERER LES INTERFACES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communiquer la stratégie et la culture de l'entreprise</li> <li>• assurer la direction des projets (en jouant le rôle de maître d'ouvrage interne, en allouant les ressources...)</li> <li>• intégrer les résultats des projets une fois terminés.</li> </ul>
PERSONNELS IMPLIQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestionnaires de projet, chefs de projet, membres de l'équipe projet</li> <li>• maîtres d'ouvrage internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cadres de l'organisation de base de l'entreprise (hiérarchiques et fonctionnels)</li> <li>• gestionnaires de projet, chefs de projet, membres de l'équipe projet</li> <li>• maîtres d'ouvrage internes</li> </ul>

Tab. 1.9 - COMPARAISON MANAGEMENT DE PROJETS/MANAGEMENT PAR PROJETS

- Le management par projets consiste finalement :
- . d'une part, à «différencier» l'entreprise en considérant les projets comme autant d'unités distinctes,
  - . et d'autre part, à «intégrer» chacun des projets au sein de l'entreprise<sup>52</sup>.

Un certain nombre d'avantages peuvent être attendus de l'adoption du MPP pour autant qu'ils soient appréciés en regard d'un certain nombre de dysfonctionnements qu'ils peuvent engendrer:

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir une plus grande flexibilité organisationnelle pour résoudre de nouveaux problèmes complexes, dans les délais et budgets impartis.</li> <li>• Délégation de la responsabilité du projet au chef de projet et à son équipe.</li> <li>• Vision «holistique» du contexte du problème et du projet.</li> <li>• Création d'opportunités pour les individus et l'apprentissage organisationnel par les projets.</li> <li>• Processus de résolution des problèmes "goal oriented".</li> <li>• Développement organisationnel continu au sein des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts d'ajustements de l'organisation et des structures de communication.</li> <li>• Acceptation nécessaire à la complexité, à l'incertitude et à l'autonomie des projets.</li> <li>• Nouvelles perceptions des rôles respectifs des structures permanentes de l'entreprise et du personnel impliqué dans les projets.</li> <li>• Plus grande complexité de la gestion du personnel; allocation variable et différenciée des postes; qualifications multiples et redondantes.</li> <li>• Exigences d'une forte intégration (c'est à dire avec la politique générale de l'entreprise, la gestion stratégique et le contrôle d'entreprise, la culture de l'entreprise.</li> </ul>

Tab. 1.10 - TABLEAU DES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU MANAGEMENT PAR PROJETS

Enfin, Roland Gareis liste les instruments de différenciation et d'intégration disponibles dans la «boîte à outils» du management par projets.

<sup>52</sup> - Lawrence et Lorsch ne sont jamais cités par l'auteur dans aucun des textes que nous connaissons.

INSTRUMENTS DE DIFFERENCIATION	INSTRUMENTS D'INTEGRATION
<p><b>A: <u>PLANIFICATION/CONTRÔLE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• définition du projet</li> <li>• définition du contexte du projet: (phase de pré-projet, phase de post-projet; conséquences attendues du projet par l'ensemble des parties prenantes impliquées et concernées dont les attentes peuvent être très diverses, - notamment au niveau de l'avancement, de l'apprentissage organisationnel, des relations avec clientèle, ...)</li> <li>• planification et contrôle de projet: au travers des activités, délais, ressources, coûts; les frontières du projet, - les lots de travaux -, peuvent différer selon les situations planifiées (WBS, PERT, CBS)</li> <li>• dimensions stratégiques du projet au niveau des schémas d'organisation, des processus décisionnels et de contrôle mais aussi par rapport aux relations qu'il va nouer avec son environnement</li> </ul>	<p><b>A: <u>PLANIFICATION/CONTRÔLE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion du réseau des projets par les responsables hiérarchiques et fonctionnels des EOP: sélection et définition des nouveaux projets, gestion des interactions entre les projets (objectifs, résultats, ressources, timing,...), hiérarchisation des priorités des projets, terminaison des projets, transition en phase opérationnelle...</li> <li>• planification stratégique et contrôle d'entreprise, intégration des projets dans le cycle de gestion (dépenses, coûts, flux de trésorerie,...)</li> <li>• stratégie globale de l'entreprise (les projets matérialisent la stratégie et leurs résultats l'influencent en retour).</li> </ul>
<p><b>B: <u>VALEURS. NORMES. REGLES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• culture propre de l'équipe projet</li> <li>• règles spécifiques (autorités, règlement des conflits, organisation des réunions, modes de travail en groupe...)</li> </ul>	<p><b>B: <u>VALEURS. NORMES. REGLES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• équilibre entre forces centripètes des cultures distinctives des projets et les forces centrifuges de la culture d'entreprise</li> <li>• procédures générales de management de projet: manuels de procédures et de techniques, recommandations générales, adéquation entre nature des projets et méthodes de gestion</li> <li>• formation du personnel aux méthodes, matériels informatiques et logiciels</li> </ul>

<p><b>C: ORGANISATION ET COMMUNICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• structure organisationnelle</li> <li>• matrice des responsabilités</li> <li>• formes de communication (ateliers de démarrage, de terminaison, d'urgence; livre de bord, systèmes de documentation, comptes rendus, fréquence et organisation du travail collectif et en sous-groupes,...)</li> <li>• territoire du projet</li> </ul>	<p><b>C: ORGANISATION ET COMMUNICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• au sein des structures plus flexibles et horizontales des EOP, l'éventail de communication est considérablement élargi du fait de la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, et de la transversalité qu'implique le travail par projets</li> <li>• la gestion des interactions entre la structure permanente de l'entreprise et les différents projets s'effectue au travers de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la diffusion de la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux et la prégnance de sa culture</li> <li>- la gestion du rôle de maître d'ouvrage interne (mode de contractualisation, résolution des conflits, - notamment inter-fonctionnels, sélection des éléments-clés de l'équipe de projet,...)</li> <li>- définition de la stratégie des projets en coopération avec les équipes (exigences du client et précision des besoins, processus de décision, degré d'auto-organisation requis/autorisé, opportunités de développement personnel, etc)</li> <li>- allocation des ressources</li> <li>- soutien, promotion et "marketing" du projet</li> <li>- assurer l'apprentissage individuel et organisationnel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>D: DIRECTION DU PERSONNEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mode de sélection et de recrutement</li> <li>• intensité du "team building"</li> <li>• style de commandement...</li> </ul>	<p><b>D: DIRECTION DU PERSONNEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une certaine surqualification du personnel est nécessaire afin de pourvoir des postes à caractère temporaire et à fonctions multiples.</li> <li>• nécessité d'une claire perception des différents rôles que peut tenir un même cadre (responsabilité fonctionnelle, chef de projet, membre d'une autre équipe projet)</li> </ul>

**Tab. 1.11 - COMPARAISON DES INSTRUMENTS DE DIFFÉRENCIATION ET D'INTÉGRATION**

Plus les projets à gérer sont complexes et risqués, plus le niveau de différenciation requis est important. Quoiqu'il en soit, la présomption d'avoir le degré d'autonomie et de flexibilité requis pour réussir les différents projets doit

être tempérée par la volonté des entreprises à prédire et à entrevoir des processus de résolution à leurs problèmes les plus cruciaux.

### C - INVITATION À LA RECHERCHE

Nous avons tenu à transmettre au lecteur l'intégralité des principes édictés par R. Gareis<sup>53</sup>, qui fondent la notion de management par projets et dont on ne trouvera guère d'éléments supplémentaires d'explicitation ou d'opérationnalisation ailleurs, au moins dans la littérature professionnelle<sup>54</sup>.

A ce niveau d'abstraction, ces principes présentent un caractère fortement normatif et prescriptif, sont peu contextualisés, et non situés par rapport aux acquis capitalisés par la communauté scientifique, notamment au niveau des théories de l'organisation.

Cependant, ils apportent certains éclairages intéressants sur de nouvelles pratiques managériales, largement initiées par les entreprises elles-mêmes, les pratiques devançant, comme très souvent en gestion, la théorisation<sup>55</sup>.

Il semblerait que le management par projets soit à la confluence d'un certain nombre d'évolutions et pratiques récentes et émergentes avec lesquelles il partage un certain nombre d'idées, dont il s'inspire à certains égards, qu'il renforce sous d'autres aspects, qu'il rend parfois possible, ou avec lesquelles, à tout le moins, il entretient des rapports synergétiques.

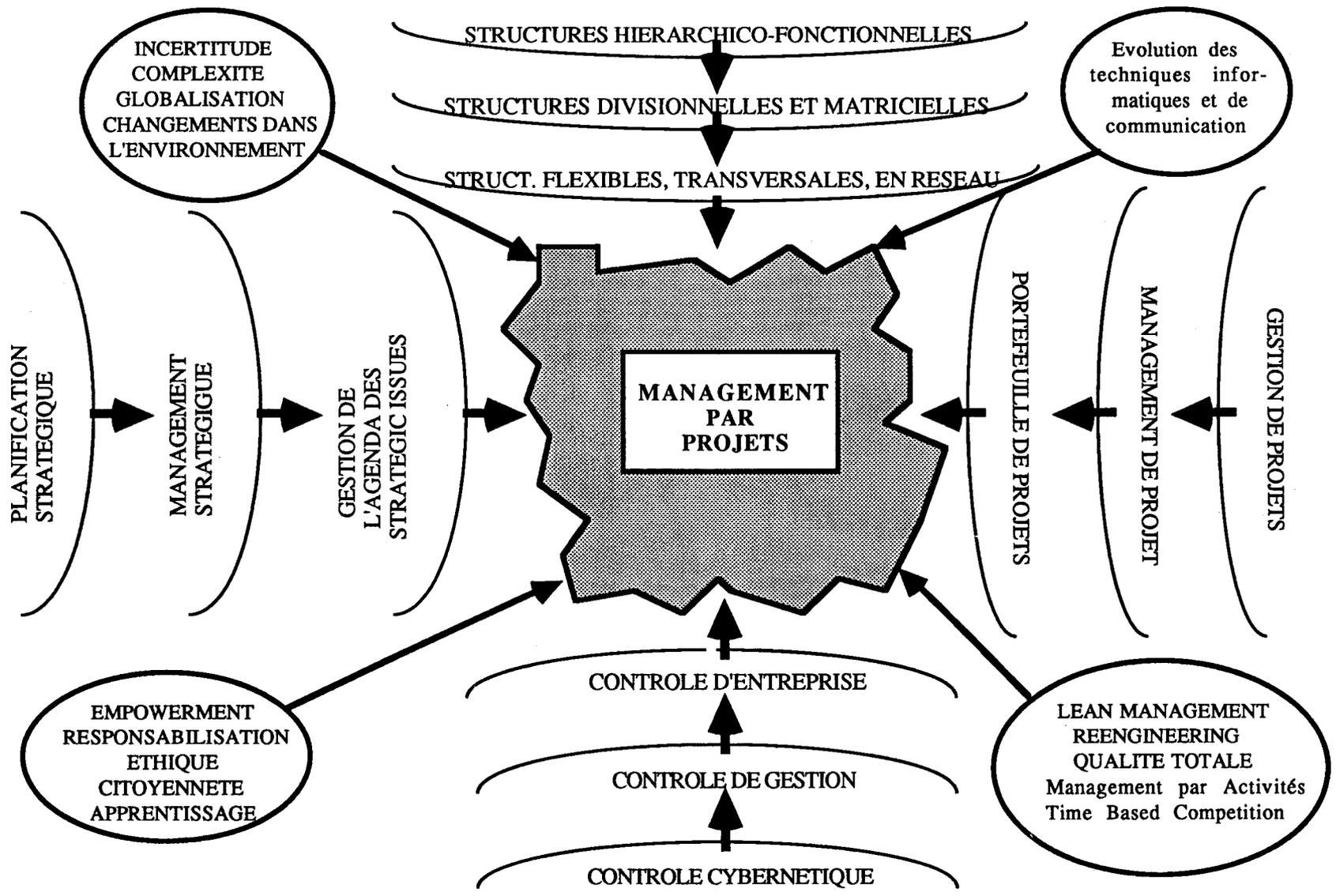
---

53 - notamment tels qu'ils apparaissent dans son article "*Management by projects, the management approach of the future*", 1989, op. cité.

54 - Un certain nombre d'éclairages plus spécifiques mais plus partiels peuvent être trouvés parmi les articles compilés dans le "*Handbook of management by projects*", op. cité.

55 - Voir par exemple Tom Peters, "*L'entreprise libérée*", Dunod, Paris, 1993, 674p. L'auteur cite les cas des entreprises EDS, CNN, ABB, Ingersoll-Rand, Otikon...

Fig. 1.12 - SCHEMA DES INFLUENCES SUBIES PAR LE MANAGEMENT PAR PROJETS



Parvenu à ce stade, on peut ressentir un certain malaise partagé entre ce que nous pouvons entrevoir derrière ce séduisant assemblage d'idées et l'insatisfaction intellectuelle générée par le manque de fondement scientifique et méthodologique qui caractérise le management par projets dans les écrits disponibles. Plus prosaïquement, fallait-il prendre les «vessies» du management par projets pour des «lanternes» éclairant la voie à suivre pour un management performant? Ou alors, pour paraphraser A. Nicolai (1962)<sup>56</sup>, la notion de management par projets, à l'instar de *"la théorie de l'inflation structurelle, si elle a pour vocation louable d'englober toutes les théories monistes, en est encore au stade pictural du pointillisme non-structuré?"*.

Un certain nombre de questions commençaient à émerger auxquelles il fallait répondre si nous voulions affirmer - ou infirmer - que le management par projets avait vocation à être ce «conceptacle» au sens de Martinet<sup>57</sup>.

- Est-ce une notion foisonnante, "attrape-tout", plurielle, instrumentale, ou une véritable nouvelle approche managériale de gestion du changement stratégique, structurante et de portée générale?
- Est-elle d'application universelle ou contextualisée? Quelle est la frontière entre la part des principes fondateurs et incontournables et celle laissée à la créativité, à l'improvisation, à l'adaptation aux contextes?
- Peut-elle se prêter à des tentatives de taxinomie ou se décline-t-elle selon un continuum gradué en fonction de la part relative entre activités de «routine» et activités de «projet»?
- Si effectivement elle a des vertus thérapeutiques, quelle posologie lui est associée? Quelles sont les éventuelles contre-indications? Les effets indésirables?
- Quels rapports le management par projets entretient-il avec la stratégie, le contrôle, les structures, l'animation, les systèmes d'information et de communication, les évolutions technologiques récentes?

---

<sup>56</sup> - André Nicolai, "L'inflation comme régulation", Revue économique, 1962, n° 4, pp. 521-547.

<sup>57</sup> - "[...] Ces heuristiques ne peuvent être que des opérateurs de sens, des formes conceptuelles creuses susceptibles d'accueillir le concret, suffisamment travaillées pour prétendre à une certaine validité mais dotées d'une certaine souplesse pour laisser jouer le particulier, l'incertitude et la créativité des «stratèges». C'est en ce sens que nous avons retenu la notion de «conceptacle», instrument intellectuel et non contenu strictement inventorié, découpé, disjoint tel que le réclame le concept «substantiel», A.C. Martinet, "Etat de l'art en stratégie", Annales du management, Montpellier, p. 22.

- Quel est son processus d'implantation, de diffusion dans l'entreprise?
- Le MPP a-t-il vocation à se dissoudre - au sens d'Ackoff<sup>58</sup> - dans le management général de l'entreprise, à impliquer tout ou partie de l'entreprise?
- Peut-on lui associer un corpus théorique?
- Est-il une réponse nouvelle à de vieux problèmes ou tentative de réponse à des problèmes nouveaux?

De fait si le management par projets semble susciter un intérêt certain , c'est qu'il permet bien souvent de rendre opératoires un certain nombre de prescriptions managériales du moment.

---

<sup>58</sup> - "To dissolve a problem is to change the nature of either the system with the problem or its environment, so as to, in effect, «remove the problem». Problem solvers "idealize" rather than satisfy or optimize, because their objective is to alter the situation so as to bring the system involved or its environment closer to an ultimately desired state in which the problem could not arise.", Ackoff, R.L., "The act of problem solving", John Wiley & sons, New York, 1978.

### SECTION 3: LE MANAGEMENT PAR PROJETS PERMET DE RENDRE OPÉRATOIRES NOMBRE DE PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES DU MOMENT

Pour paraphraser P. J. Benghosi<sup>59</sup>, "Relever, au début d'un (travail sur le management), les profondes mutations que connaît l'ensemble du milieu industriel fait figure désormais de truisme et apparaît le plus souvent comme un rite et un détour obligé. (si cette étude n'échappe pas à la règle), c'est qu'en matière de management de la technologie et de lancement de nouveaux projets, insister sur les évolutions de l'industrie vise moins à exalter la complexité de l'environnement qu'à souligner une nouvelle étape de l'industrie où la logique de la gestion des projets prend le relais de la production de masse et de l'innovation au coup par coup. [...] La diversification et l'instabilité des marchés, l'apparition de nouveaux acteurs industriels et financiers, la concurrence accrue entre les constructeurs font que les projets, autrefois exceptionnels, sont lancés de plus en plus rapidement, de plus en plus fréquemment. L'ensemble de ces petits projets pèse d'un poids financier non négligeable et appelle, dans les organisations, une réflexion sur le lancement et la conduite de telles opérations. C'est bien, dorénavant, à la maîtrise de flux d'innovations que sont confrontées les entreprises et plus seulement à la gestion de projets isolés. [...] La systématisation, on pourrait presque dire la standardisation, du processus de création industrielle est d'autant plus difficile à intégrer dans la culture et l'organisation des entreprises qu'elle ne peut être simplement conçue comme le développement de modifications «à la marge» opérées dans le cadre d'un processus de production stabilisé. Elle conduit au contraire à remettre à plat l'ensemble de ce processus: depuis la conception et la fabrication jusqu'aux services commerciaux et à la gestion du personnel."

Au-delà d'un certain nombre d'éléments que nous avons déjà cités, nous voudrions les compléter en suivant la même logique que celle développée par P.J. Benghosi. Aussi, dans un premier temps, nous verrons que l'évolution des pratiques est souvent induite par des contraintes externes. Dans une seconde étape, on constatera que le management par projets apparaît bien souvent comme un moyen de rendre opératoires et de mettre en œuvre les nouvelles prescriptions managériales qui font florès en ce moment.

---

<sup>59</sup> - P.-J. Benghosi, "Innovation et gestion de projets", Eyrolles, 1990, Paris, pp. 3-4-5.

## A - UNE ÉVOLUTION DES PRATIQUES INDUITES PAR DES CONTRAINTES EXTERNES

### 1) UNE ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS DE NOMBREUX SECTEURS

D.I. Cleland<sup>60</sup> à l'instar de nombreux auteurs (Bart C.K., 1993; Brown W. et Karagozoglu N., 1993; Navarre C et Schaan J.-L., 1987; Shenhar A.J., 1993; Shenhar A. et Laufer A., 1994; Smith P. G. et Reinertsen D.G., 1993; Walker M., 1993) synthétise comment la globalisation de la concurrence, qui a gagné une majorité de secteurs d'activité, affecte les produits et les processus qui leur sont associés dans les entreprises.

*"La performance sur les marchés globaux d'aujourd'hui dépend aujourd'hui de plusieurs facteurs clés de succès. La façon dont ces facteurs seront intégrés, planifiés et mis en œuvre au sein de l'organisation influencera largement sa capacité concurrentielle sur les marchés actuels. Ces facteurs clés de succès comprennent:*

- la vitesse<sup>61</sup>: c'est-à-dire la capacité à lancer de nouveaux produits par la maîtrise accélérée de la conception, du développement, de la fabrication et de la distribution au cours d'un cycle le plus court possible;
- la qualité: à savoir la capacité à distribuer des produits et services qui emportent la «pleine satisfaction» des clients;
- un niveau concurrentiel de coûts: obtenir des réductions significatives des coûts de développement, de production, de marketing et d'après vente pour être suffisamment compétitif sur les marchés internationaux;
- la satisfaction totale du client: la capacité de l'entreprise à fournir au client un ensemble de services de l'achat jusqu'à la fin de l'utilisation du produit;
- un concept international des produits de telle manière qu'ils puissent être commercialisés sur des segments locaux mais dans de nombreux marchés différents<sup>62</sup>;

---

60 - D. I. Cleland, "Project management: the strategic trajectory", Proceedings of the 11th Internet world congress on project management, Florence, juin 1992, vol. 1, pp. 313-323.

61 - D'aucuns parlent maintenant de «chrono-compétition» où ce sont les rapides qui absorbent les lents et non plus les gros qui absorbent les petits... Voir également Jean-Claude Tarondeau: "les effets du retard de lancement d'un produit nouveau: analyse d'un cas", RFG, Juin-Juillet-Août 1991, pp. 152-159.

62 - Olivier Badot et Bernard Cova parlent à ce propos de marché «glocal»; "Le néo-marketing", ESF, Paris, 1992.

- le recours à des alliances stratégiques afin de partager le risque et les différentes ressources nécessitées par le développement de nouveaux produits et processus;
- une conception des produits et des processus concurrentielle: par le recours à des équipes de projets en conception de nouveaux produits ou de procédés de fabrication impliquant toutes les fonctions de l'ingénierie de conception et de fabrication, du marketing, de la qualité, des approvisionnements, mais aussi des représentants des clients, des fournisseurs, des personnels d'après vente. Il s'agit de s'assurer que tous les domaines concernés par les produits et services aient pu interagir simultanément pendant les processus de conception, de mise en production et de commercialisation."

Ainsi globalement la vitesse, la qualité et l'économie de conception de produits innovants deviennent impératives pour faire face à des marchés plus incertains, fragmentés, concurrentiels. Toutefois ces degrés d'incertitude et de complexité ne s'appliquent pas de manière homothétique à tous les secteurs, et à l'intérieur d'un secteur à toutes les entreprises (voir les travaux d'Hannan et Freeman notamment sur l'écologie des populations<sup>63</sup>).

Mintzberg a retrouvé le ton du libelle pour indiquer ce qu'il pensait de l'utilisation du concept de «turbulence»<sup>64</sup>. Ansoff<sup>65</sup> a été amené à distinguer la «turbulence incrémentale» de la «turbulence discontinue», renvoyant à Mintzberg que son modèle ne valait que dans le premier cas! Nous reviendrons sur ce point dans l'étude de la turbulence propre à La Poste qui nous servira de champ d'étude.

De même, le concept de «complexité» est souvent allégué sans le minimum de rigueur que lui a conféré son utilisation dans l'analyse systémique<sup>66</sup>. C'est pourquoi il nous faut préciser les concepts de flexibilité et

---

63 - Hannan M.T. et Freeman J., "The population ecology of organizations", American Journal of Sociology, 82, 1977, pp. 929-963.

64 - Henry Mintzberg, "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Dunod, Paris, 1994, (pour la traduction française), voir notamment les pages 213 à 219.

65 - Ansoff I.H., "Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of strategic management", Strategic management journal, 1991, vol. 12, pp 449-461: en particulier p. 459: "incremental turbulence in which environmental changes are a logical evolution of the historical change process, and the speed of the changes is slower than the response time of the organisation. [...] discontinuous turbulence in which successive changes are discontinuous from the preceding ones, and speed of change is greater than the speed of the organization's response".

66 - Voir par exemple la définition d'un système complexe "complex «systems» have the following characteristics: a large number of elements; many interactions among the elements;

de réactivité que l'entreprise doit mettre en œuvre quand son environnement s'avère complexe et turbulent, notamment par le truchement de l'adoption du management par projets.

## 2) UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ ET RÉACTIVITÉ DEVIENNENT NÉCESSAIRES

### a - la notion de réactivité

La notion de réactivité a souvent été mise en avant pour expliquer l'importance croissante des flux de projets d'innovation dans les organisations et la modification des systèmes industriels où les opérations perdent de leur répétitivité et de leur stabilité au sens de Littauer. Mais au-delà des sentences à caractère prescriptif et normatif, il nous faut préciser le contenu de concepts souvent employés de manière peu rigoureuse.

Pour Christophe Boisseau et Jean-Claude Tarondeau, *"l'origine des modifications profondes des modes de gestion des activités industrielles, ou plus généralement des logiques industrielles, est sans doute à rechercher dans les évolutions récentes de l'environnement des entreprises industrielles. Ces entreprises évoluent dans un monde de plus en plus complexe et incertain.*

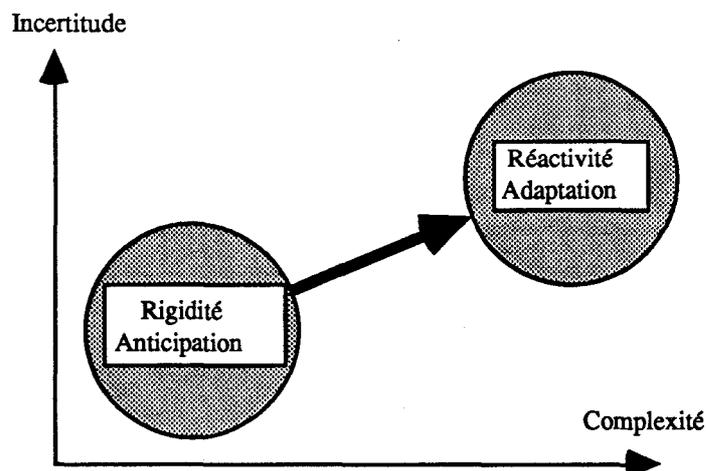


Fig. 1.13 - ÉVOLUTION DES SYSTÈMES INDUSTRIELS

---

*attributes of the elements are not predetermined; interaction among elements is loosely organized; they are probabilistic in their behavior; the «system» evolves over time; «sub-systems» are purposeful and generate their own goals; the «system» is subject to behavioral influences; the «system» is largely open to the environment", Flood Robert et Michael Jackson, "Creative problem solving", New York, John Wiley & Sons, 1991.*

*La complexité de l'environnement industriel peut se définir par la multiplicité des liens entretenus par l'entreprise avec ses partenaires externes. [...] L'incertitude caractérise les liens, nombreux et complexes, qui associent l'entreprise et ses partenaires externes. Elle caractérise également les relations internes entre entités contribuant aux activités de l'entreprise. [...] Disposer de processus à cycles courts pour la conception, la fabrication ou la distribution des produits, ainsi que l'imposent la complexité et l'incertitude de l'environnement, suppose que soient parfaitement maîtrisées les incertitudes qui pourraient résulter du manque de fiabilité des moyens ou du manque de motivation des hommes."*<sup>67</sup>

Pour Gilbert Milan<sup>68</sup>, "les capacités organisationnelles conditionnent la qualité de mise en œuvre des stratégies de mouvement. [...] Certaines sont considérées comme essentielles aujourd'hui pour le déploiement rapide et efficace des compétences métier: la capacité de réponse: la réduction des temps de réponse est un levier majeur de réduction des coûts et des actifs engagés, de maîtrise d'une gamme large et fréquemment renouvelée, d'amélioration de la qualité et du service offerts aux clients. Elle nécessite une redéfinition des chaînes d'activités créatrices de valeur pour le client et la mise en place de mécanismes organisationnels multifonctionnels qui accélèrent la circulation de l'information et la prise de décision. Des équipements de télécoms à l'automobile, des services financiers à la pharmacie, le concurrent qui a fait une priorité stratégique d'une réduction forte de ses temps de réponse (par un facteur 2 au moins) parvient à accélérer sa croissance et à renforcer simultanément sa compétitivité et sa rentabilité."

Patrick Cohendet et Patrick Llerena<sup>69</sup> permettent de préciser d'avantage la notion de réactivité, mais surtout d'introduire le concept plus fondamental de flexibilité<sup>70</sup>.

"A partir des années 60, un certain nombre d'entreprises développent une stratégie d'organisation basée sur la «réactivité», en privilégiant la réduction des

---

67 - Christophe Boisseau et Jean-Claude Tarondeau, "Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas", RFG, n° 86, nov.-déc. 1991, pp 61-68.

68 - Gilbert Milan, "La plate-forme stratégique dans un environnement instable", RFG, n° 86, nov.-déc. 1991, p. 59.

69 - Patrick Cohendet et Patrick Llerena, "Flexibilité et évaluation des systèmes de production", chap. 2 de l'ouvrage "Gestion industrielle et mesure économique", ECOSIP, 1990, Economica, pp. 47 et 48.

70 - Pour Michel Godet, "la réactivité s'improvise comme réponse appropriée de l'organisation aux aléas externes; la flexibilité s'entretient comme une capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement, sans perdre ses finalités. [...] L'action dans le temps court du réel n'a de sens que si elle s'insère dans le temps long du projet car c'est «l'avenir qui est la raison d'être du présent».", extrait de "Les dangers de la (seule) réactivité", RFG, n° 86, nov.-déc. 1991, pp. 91-92.

délais de réponse de l'entreprise aux sollicitations extérieures. Cette stratégie correspond, d'une certaine manière, à un troisième stade de l'état de la concurrence: après la concurrence par les prix et quantités correspondant au modèle de standardisation, puis le stade de la différenciation dans le régime de la variété, la concurrence se déplace sur les délais de réaction (tout en essayant naturellement de continuer à répondre à une demande de plus en plus variée). Ce déplacement de la concurrence vers la notion de délai de réaction correspond à de nouvelles exigences, apparues au niveau de la demande, où les utilisateurs réclament non seulement des caractéristiques personnalisées mais exigent de plus en plus que des services rapides et fiables soient davantage incorporés dans les produits (délais de livraison courts, service après vente, etc.). [...]

*Faisant face à une demande évolutive et de plus en plus imprévisible de produits variés à durée de vie très courte, l'entreprise ne peut plus considérer son organisation comme une donnée immuable. Confrontée à la réception d'informations perturbées, l'entreprise doit adapter continuellement son organisation à l'évolution de l'environnement. [...] Pour l'entreprise, la source fondamentale de la transformation est la recherche de flexibilité."*

#### b - le concept de flexibilité

Dès 1976, les travaux pionniers de Robert Reix<sup>71</sup>, avaient conféré à ce concept des éléments de repérage et de précisions terminologiques permettant de l'utiliser avec une certaine rigueur. Nous nous permettons d'en rappeler certains éléments essentiels, tant une certaine littérature invoquant la flexibilité comme panacée semble s'être affranchie d'une certaine discipline scientifique.

Au-delà de la simple capacité à s'adapter aux changements de l'environnement<sup>72</sup>, la flexibilité doit être analysée à plusieurs niveaux: "on peut admettre que des conditions objectives, liées aux caractéristiques des ressources utilisées, déterminent une flexibilité potentielle, calculée pour un horizon déterminé, en fonction des transferts de ressources susceptibles d'être réalisés. Par rapport à cette flexibilité potentielle, en fonction à la fois des caractéristiques de l'appareil d'information et des aspirations au changement, l'organisation définit une flexibilité visée, qui constitue un objectif révisable. Les

<sup>71</sup> - Robert Reix, "la flexibilité de l'entreprise", Thèse complémentaire de sciences de gestion, Université de Montpellier I, juillet 1976, 181p.

<sup>72</sup> - sans oublier que l'entreprise peut modifier également son environnement...

*résistances internes à l'organisation (fonction de la structure de pouvoir dans l'organisation) réduisent l'amplitude des changements visés. La flexibilité effective n'est que rarement égale à la fonctionnalité visée; elle lui est généralement inférieure en raison des rigidités structurelles de l'organisation et des problèmes liés au changement".*

Ce hiatus entre flexibilité visée et flexibilité effective peut être en partie comblé par l'insertion du management par projets dans l'organisation comme nous essaierons de le montrer. Mais cela exige d'avoir circonscrit les limites de cette notion et surtout d'en repérer le mode de fonctionnement dans une entreprise qui désire développer sa flexibilité effective. Là encore, il est bon de rappeler les éléments de conclusion de Robert Reix.

*"La conception comme l'animation de l'organisation peuvent développer la flexibilité effective de l'entreprise par plusieurs voies complémentaires:*

- *création de formes d'organisation mieux adaptées aux modifications d'activités,*
- *le développement de systèmes d'information plus performants et plus orientés vers l'extérieur,*
- *motivation au changement par un développement de la participation et par un aménagement du système de sanctions-récompenses,*
- *adaptation des pratiques de planification et de contrôle avec un recours accru à l'anticipation.*

*Toutefois cette recherche se heurte à des obstacles sérieux:*

- *celui des coûts du changement (perte d'efficacité, coûts de motivation, d'information...),*
- *celui de la nécessaire stabilité d'une organisation qui ne peut être modifiée ni trop souvent ni trop tardivement et rapidement, sous peine de perdre sa cohérence et son efficacité,*
- *ceux nés de la pression de la Société qui impose une certaine éthique à l'entreprise,*
- *ceux enfin, fondamentaux selon nous, découlant de l'inertie des comportements humains (qui ne sont jamais totalement maîtrisables) et de la nature passionnelle des conflits de pouvoir. [...].*

*L'entreprise devra arbitrer entre cette flexibilité et l'efficacité."*

Mais depuis les quelque vingt années où ces lignes ont été écrites, les conditions de l'arbitrage entre flexibilité et efficacité ont été largement modifiées, notamment avec l'adoption de nouveaux systèmes industriels et de gestion d'innovations.

P. Cohendet et P. Llerena ont introduit une nouvelle approche dans l'étude de la flexibilité, davantage centrée sur la dynamique des transformations des logiques industrielles en œuvre depuis quelques années.

*"Si, au sens le plus large, la flexibilité caractérise la possibilité pour une organisation de s'adapter à son environnement, on peut admettre en première analyse qu'il existe deux catégories distinctes d'environnements économiques conduisant à deux formes conceptuellement différentes d'adaptation ou de flexibilité: d'un côté, un environnement économique dont les caractéristiques d'évolution sont connues (au moins par la connaissance des lois de probabilité et des fréquences d'apparition des variables qui caractérisent cet environnement), d'un autre côté, un environnement dont les caractéristiques sont fondamentalement incertaines (c'est-à-dire non appréhendables en termes de probabilité, et ne relevant que d'un processus d'apprentissage). Le premier type d'environnement suppose une adaptation en termes de flexibilité statique, le second en termes de flexibilité dynamique.*

*[...] La flexibilité statique relève de l'existence, à un instant donné, d'un ensemble plus ou moins vaste d'opportunités. [...] La flexibilité dynamique est une capacité de réagir continûment, dans le temps, aux variations de l'environnement. [...] Pour une entreprise, cette flexibilité dynamique passe principalement par une maîtrise des temps propres aux différentes opérations de production et à leur enchaînement. La variable objectif qui résulte logiquement d'une telle stratégie est celle du délai de réaction par rapport à une variation de l'environnement. Cette variable présente au moins deux aspects:*

- dans le cadre d'une analyse à court terme, ce délai de réaction, indicateur du degré de flexibilité dynamique, peut s'estimer par le temps de production des produits (cycle de fabrication).
- Dans le cadre d'une analyse à moyen et long termes, nous pourrions retenir le temps d'adaptation, qui traduit une capacité à renouveler les produits et à transformer, en conséquence, les processus de production et leur organisation."<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> - P. Cohendet et P. Llerena, op. cité, p.49 et 51.

C'est surtout cette dernière dimension que va illustrer le management par projets. L'adoption par certaines entreprises de formes nouvelles, - ou affirmées telles - comme l'ingénierie simultanée, la conception-coût-objectif des nouveaux produits, la chrono-compétition, de management de projets n'impliquent pas forcément qu'elles aient adoptées le management par projets, au moins au sens où on l'entendra. En ce sens, notre conception converge avec celle de Philippe Zarifian.

*"[...] Si le propos de ce type de démarche est uniquement de tendre les délais de conception et lancement de nouveaux produits, il est aisé de voir que cette innovation organisationnelle (la gestion par projet) reste sous contrainte d'une approche tout à fait classique de la productivité. Il s'agit d'accroître les vitesses de réalisation des opérations de conception-lancement du produit, en resserrant les coordinations entre chaque phase.*

*On applique, du même coup, - pour raccourcir les délais - un principe de réduction des choix qui permette d'enchaîner les prises de décision. L'activité de création d'un nouveau produit est directement opérationnalisée et traitée sur le même modèle d'un procès technique (le procès de définition de la nouveauté). Ce qui peut être innovation organisationnelle (gestion interfonctionnelle par projet) se révèle, dans ce cas, une simple extension d'un principe ancien.*

*A cause de l'instrumentation des opérations de travail (fussent-elles intellectuelles) et du contrôle de leur vitesse combinée, les échanges communicationnels entre les services sont normés par des procédures qui réduisent l'éventail des possibles, beaucoup plus qu'elles ne l'élargissent. L'exploration des virtualités offertes par la dynamique des connaissances industrielles et la mise en relation des systèmes d'information reste finalement faible.*

*Ce constat nous conduit à penser que la gestion par projet pourrait prendre un sens différent si l'on isolait et si l'on traitait pour elle-même cette exploration des virtualités."*<sup>74</sup>

L'auteur, en reprenant les travaux d'Habermas<sup>75</sup>, propose la définition suivante de l'activité symbolisatrice: *"Par activité symbolisatrice, nous entendons une activité de développement, de confrontation et de formalisation des savoirs professionnels, à partir de l'usage de symboles langagiers "*. Par la suite,

<sup>74</sup> - Philippe Zarifian, *"La productivité: expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme"*, chap. 4 de *"Gestion industrielle et mesure économique"*, op. cité, p.80-81.

<sup>75</sup> - Jurgen Habermas, *"Théorie de l'agir communicationnel"*, Fayard, Paris, 1987.

il pose l'hypothèse suivante quant à la gestion par projets: *"La démarche de gestion par projet nous semble particulièrement bien adaptée à (cette) institutionnalisation (de la reconnaissance du champ de l'activité symbolisatrice), mais à condition de la dédoubler, de considérer que la gestion du temps nécessaire à la mise à disposition d'une création est aussi importante que la gestion des délais de réalisation."*<sup>76</sup>

L'auteur va quelques années plus tard, en fonction de travaux qu'il mène au sein du groupe BSN être beaucoup plus explicite. Il va montrer les limites de la «gestion par projet», au moins telle qu'elle s'exerce dans le secteur de l'agro-alimentaire, «industrie de masse flexible».

*"La gestion par projet, qui commence à se mettre en place dans l'agro-alimentaire, résulte donc majoritairement de la conjonction d'une stratégie montante de différenciation par la variété, d'une stratégie de raccourcissement des délais de lancement pour fixer le marché le plus vite possible et assurer un positionnement, au sens marketing du terme et d'une stratégie de réutilisation des équipements voulue pour limiter les investissements [...] La gestion par projet se présente beaucoup plus comme une procédure de suivi de projet que comme une nouvelle organisation. Parler d'organisation par projet est à la limite du raisonnable lorsqu'il ne s'agit pas davantage que d'une méthode ad hoc de coordination entre les fonctions et des rapports de pouvoir déjà structurés. Cette méthode produit des effets de raccourcissement de délais dans les lancements et autorise une montée en puissance de la déclinaison qui serait impossible à réaliser sans cette méthode, mais elle ne change pas les logiques d'action, ni de chacune des fonctions, ni de l'entreprise dans son ensemble."*<sup>77</sup>

P. Zarifian propose alors un saut conceptuel et propose le terme d'organisation par projet. Pour notre part, nous préférons nous en tenir à l'expression «management par projets», plus fidèle à la traduction de l'expression originelle anglaise de «management by projects», mais aussi parce que tout en partageant ces remarques, il nous semble que notre acception soit plus large encore que le terme d'organisation par projet. Il est vrai qu'à vouloir trop êtreindre, on embrasse mal, mais la proposition de définition que nous proposerons résultera de la logique de nos travaux dans un tout autre secteur d'activité et que notre référentiel théorique de

---

<sup>76</sup> - P. Zarifian, op. cité, p. 83.

<sup>77</sup> - P. Zarifian, *"L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible"*, chap. VIII de l'ouvrage d'ECOSIP, *"Pilotages de projet et entreprises"*, op. cité, p. 221.

départ n'était sans doute pas le même. Quoiqu'il en soit, nous étions heureux de constater l'année dernière qu'un autre chercheur partageait une bonne partie de nos préoccupations.

*"Par organisation par projet, nous n'entendons pas seulement le fait que chaque projet fasse l'objet du montage d'une équipe et d'un suivi spécifique, mais bien le fait que l'organisation de base commence à basculer: que ce soit synchroniquement au niveau du pilotage d'une pluralité de projets à un moment donné, ou diachroniquement par l'emboîtement des projets les uns à la suite des autres, l'organisation par projet devient une organisation «ordinaire», permettant de susciter ce que l'on peut attendre de toute organisation: des effets d'apprentissage, de structuration des cadres d'action et des comportements, d'acculturation sociale, de cumul d'efficacité acquis dans la durée. Ce que nous appellerons le montage d'une structure projet, c'est-à-dire d'une structure qui non seulement supporte chacun des projets, mais organise la communication, la circulation et le transfert d'expérience entre les projets, dans l'espace et le temps, nous semble devoir être l'indice de ce basculement."*<sup>78</sup>

Nous avons cité un certain nombre de nouvelles méthodes de management des projets de conception et de lancement de nouveaux produits dans le secteur de l'industrie de masse «flexible», mais aussi dans les biens d'équipements professionnels ou semi-professionnels. Nous allons à présent tâcher de les décrire succinctement.

## B - OPÉRATIONNALISATION DES NOUVELLES PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES DU MOMENT

A l'instar du juste à temps, la comparaison des performances entre entreprises japonaises et entreprises occidentales a servi de catalyseur, s'agissant cette fois des méthodes et techniques de management de projet dans le secteur automobile.

Les travaux de K.B. Clark, W. B. Chew et T. Fujimoto<sup>79</sup> au sein du sanctuaire américain de la Harvard Business School ont connu un très grand

<sup>78</sup> - op. cité, p. 222.

<sup>79</sup> - Kim B. Clark, W. Bruce Chew et T. Fujimoto, "Product development in the World Auto Industry: Strategy, Organization, and Performance", working paper, april 1988, Harvard Business School, Division of research.; une publication plus large a été faite en 1991 par Clark

retentissement. En particulier, le tableau comparatif suivant a suscité une prise de conscience accélérée:

Variables	Total	Japan	United States	Europe
Number of projects	29	12	6	11
Year of introduction	1980-87	1981-85	1984-87	1980-87
Engineering hours (1000)				
Average	2,577	1,155	3,478	3,636
Minimum	426	426	1,047	700
Maximum	7,000	2000	7000	6,545
Lead time* (months)				
Average	54,2	42,6	61,9	62,6
Minimum	35,0	35,0	50,2	46,0
Maximum	97,0	91,0	77,0	97,0
Product complexity indicators				
Average price (thousand 1987 U.S. \$)	13,591	9,238	13,193	19,720
Body size (% in number of projects)				
Micro-mini	10%	25%	0%	0%
Small	56%	67%	17%	64%
Medium-large	34%	8%	83%	36%
Number of body types (average)	2,1	2,3	1,7	2,2

et Fujimoto sous le titre "*Product development performance: strategy, organization and management in the World Auto Industry*", Harvard Business Press, Boston.

Project scope indicators (average)				
Common parts ratio	19%	12%	29%	21%
Carried-over parts ratio	10%	7%	9%	14%
Unique parts ratio	74%	82%	62%	71%
Supplier design percentage	38%	52%	15%	35%

Tab. 1.14 - COMPARAISON INTERNATIONALE DES PROJETS DE LANCEMENT DE NOUVEAUX VEHICULES

\* «Lead time» représente le temps écoulé entre le démarrage du développement du projet et l'introduction sur le marché.

Selon C. Navarre<sup>80</sup> "Clark lui même attire l'attention sur les limites de ses données. Il en ressort néanmoins [...] quelques lignes directrices conformes au bon sens:

- la productivité est influencée par le degré d'intégration de l'ingénierie, lui-même associé à la maîtrise de techniques sophistiquées favorisant la simultanéité et surtout la maîtrise des communications entre l'amont et l'aval, entre le produit et le process;
- la durée de réalisation est influencée à la fois par le degré d'intégration interne dépendant assez largement de la capacité à maîtriser des formes multifonctionnelles d'organisation et celui de l'intégration de l'ingénierie;
- enfin la qualité est influencée par la mobilisation de l'ensemble des capacités d'intégration tant internes (organisationnelles et techniques) qu'externes.

D'autres travaux<sup>81</sup> confirment ces résultats en soulignant l'importance des techniques et méthodes à fort potentiel d'intégration pour la réussite des projets:

- équipes multifonctionnelles constituées de personnes à temps plein sous la direction d'un coordinateur,
- adoption de processus «parallélisant» les tâches,
- implication très en amont du marketing,
- proximité physique des membres de l'équipe,
- régularité des rencontres et réunions."

<sup>80</sup> - ECOSIP, 1993, op. cité, p203-204.

<sup>81</sup> - Vincent A. Mabert, John F. Muth et Roger W. Schmenner, "Collapsing new product development times: six cases studies", Journal of product innovation management, 1992, n° 9, pp. 200-212.

C. Navarre propose le tableau suivant, adapté des travaux d'Abbis Griffin<sup>82</sup>, pour positionner les diverses techniques et méthodes nouvelles selon leur potentiel d'intégration.

<b>Intégration</b>	<b>Méthodes</b>
Intégration globale	Chrono-compétition
Intégration externe	Quality Function Deployment
Intégration interne	Structures projets, équipes multifonctionnelles dédiées
Intégration de l'ingénierie	Ingénierie concourante ou ingénierie simultanée ou ingénierie intégrée  C.A.O./F.A.O.

Tab. 1.15 - OUTILS DE L'INTÉGRATION

Nous ne décrivons pas ici ces différentes méthodes qui ont fait l'objet de publications abondantes. Pour une présentation générale, on pourra se rapporter à celle qu'en fait C. Navarre dans le même texte cité plus haut, pages 204 à 211 et à ses indications bibliographiques. Pour ce qui concerne l'ingénierie simultanée nous renvoyons à des publications ou des références en français complémentaires (Bourdichon P., 1992 et 1994; Bourdichon P. et Morin P., 1993; Meingan D., 1993; Salmon C., 1993; Chanchevrièr M., 1993).

Le recul manque encore pour pouvoir apprécier avec rigueur l'utilisation de ces différentes techniques souvent complémentaires. Derrière les descriptions normatives, les difficultés organisationnelles sont souvent occultées et leur contextualisation rarement précisée.

Leur succès ne dépend pas seulement de la bonne application d'un certain nombre de techniques, procédés et préceptes mais surtout de la façon dont la

<sup>82</sup> - Abbis Griffin, "Evaluating QFD's use in US firms as a process for developing products", Journal of product innovation management, 1992, n° 9, pp. 171-187.

structure permanente est capable d'intégrer ces diverses organisations de projets en dépassant des solutions organisationnelles traditionnelles à base matricielle - qui ne remettent finalement en cause ni les découpages fonctionnels ni la prégnance hiérarchique des organisations mécanistes - pour s'orienter vers des structures plus horizontales, plus réticulaires.

Il dépend sans doute aussi de la capacité des hommes à œuvrer dans l'ambiguïté et l'incertitude, à voir se modifier constamment leurs points de repère, à modifier leurs valeurs et leur habitus, à se mobiliser à l'occasion de chacun des projets auxquels ils participent, à participer à une dynamique d'apprentissage individuel, de groupe et d'entreprise, à communiquer systématiquement et plus, à renoncer à des solidarités de métiers et de corporations, etc., autant d'éléments bien connus et répertoriés par les travaux sur le changement organisationnel mais qu'on semble oublier avec la fascination euphorique qu'exercent les dernières méthodes à la mode.

Il n'est pas certain non plus que toutes les implications stratégiques soient bien prises en compte. Les effets de mimétisme managérial peuvent s'avérer catastrophiques dans des secteurs en faible croissance par exemple. Les différents produits peuvent se cannibaliser, brouiller l'image de marque de l'entreprise... A force d'innovations incrémentales et d'agitation brownienne, les innovations majeures, qui reposent surtout sur des paris de stratégie d'offre, risquent de ne plus pouvoir émerger. Par ailleurs, l'adaptation concomitante des systèmes d'information et de gestion est loin d'être acquise et ne laisse de poser problème (ainsi en est-il par exemple de la comptabilité par activités qui, jusqu'à présent, a suscité plus d'espoirs que de réalisations concrètes et opératoires).

Autant dire qu'il est nécessaire de placer la réflexion et l'analyse sur l'impact et les conséquences organisationnelles de ces flux de projets sur la globalité du système de gestion de l'entreprise pour éviter de se cantonner à inférer sur des cas particuliers et des situations partielles.

Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'abord d'une grille d'interprétation théorique de ces différents phénomènes afin de ne pas imiter l'ivrogne qui, dans la version moderne d'une histoire Soufi, ne cherchait la clé de sa maison que là où un lampadaire dispensait la lumière suffisante...

## **CHAPITRE II**

# **ÉVOLUTION DE LA GESTION STRATÉGIQUE: UNE GRILLE D'INTERPRÉTATION DU MANAGEMENT PAR PROJETS**

Le management par projets tel qu'il a été évoqué dans le chapitre précédent ne peut valablement être appréhendé autrement que par une vision holistique<sup>1</sup>, saisissant dans son ensemble la dynamique propre à chacun des projets, leur intégration avec l'organisation permanente de l'entreprise, leur rôle dans la mise en œuvre des changements stratégiques qu'ils concrétisent, les interactions qui se nouent au sein du réseau des projets qu'ils constituent... cette vision ne peut être finalement (ou devrait être que) celle de la direction générale de l'entreprise.

C'est donc logiquement que nous sommes parti des travaux de R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre<sup>2</sup> pour étayer les premiers linéaments de notre réflexion. Ceci fera l'objet de la première section.

À la lumière de ces concepts, nous pourrions mieux interpréter l'évolution de la gestion intégrative. Celle-ci se caractérise par la généralisation des structures temporaires et l'émergence progressive d'organisations en réseau; elle permet également d'étudier la dynamique des projets et les problèmes qu'elle pose au modèle hiérarchico-fonctionnel; la gestion intégrative doit prendre en compte la nécessaire organisation de l'apprentissage généré par les projets; enfin elle permet de mieux appréhender les processus de mise en œuvre de l'innovation organisationnelle.

---

<sup>1</sup> - Selon le Petit Robert, "l'«holisme» est une doctrine épistémologique selon laquelle, face à l'expérience, chaque énoncé scientifique est tributaire du domaine tout entier dans lequel il apparaît."

<sup>2</sup> - 1983, op. cité.

## SECTION 1: LE CONCEPT DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET LES PROJETS

### A - LES CONCEPTS DE BASE

*"La gestion stratégique est le mode de direction responsable du couplage du système total qu'est la firme avec ses divers environnements.*

*Sur la base d'un système de planification stratégique (dont une méthodologie optimum reste à développer)<sup>3</sup>, la gestion stratégique remplit les fonctions suivantes:*

- a) Définition des objectifs et des stratégies de la firme;*
- b) Sélection d'un portefeuille de triplets produit-marché-technologie dans une diversité d'environnements, à la fois dans les modes entrepreneurial et opérationnel;*
- c) Allocation des ressources entre les deux ensembles «opérations» et «projets»;<sup>4</sup>*
- d) Conception des caractéristiques structurelles de la firme.*

*En risquant une analogie de biologie moléculaire, une distinction doit être faite entre:*

- 1°) un ensemble de capacités génétiques de l'organisation dont le dessein est de mettre en œuvre efficacement les actions répétitives qui sont associées aux opérations en état stable,*
- 2°) et un ensemble de capacités génétiques de l'organisation dont le but est de permettre la réponse à des mutations générées soit à l'extérieur, soit à l'intérieur, de façon à assurer la survie de l'organisation dans un environnement évolutif.*

*Il s'agit là de la notion de morphogenèse de W. Buckley.<sup>5</sup>*

*La gestion stratégique qui se situe à différents niveaux d'agrégation et d'autorité dans la firme se spécialise dans les trois fonctions suivantes:*

---

<sup>3</sup> - Voir par exemple H. Mintzberg, 1994, op. cité.

<sup>4</sup> - cf. notre présentation au chapitre précédent.

<sup>5</sup> - W. Buckley, "Sociology and modern systems theory", Prentice Hall, N.J., USA, 1967.

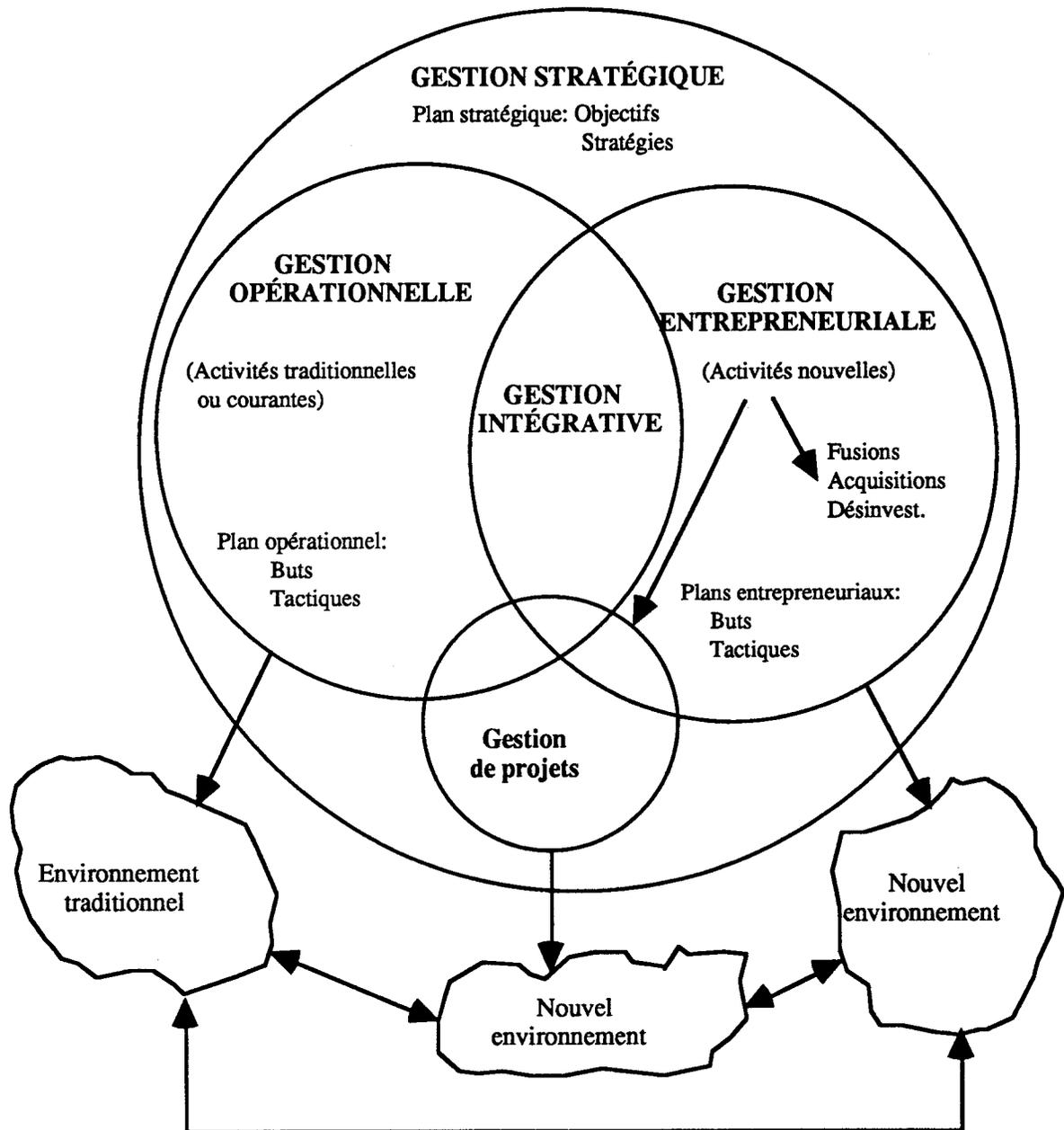


Fig. 2.1 - LA GESTION STRATÉGIQUE

- a) *La gestion opérationnelle chargée du rendement des opérations courantes dans leur environnement traditionnel qui est stable ou en tout cas en état de changement prévisible;*

- b) *La gestion innovatrice ou entrepreneuriale* et en particulier<sup>6</sup> la gestion des projets chargée du problème de l'efficacité et ensuite du rendement de nouvelles activités dans le contexte d'environnements au moins partiellement inconnus de la firme;
- c) *La gestion intégrative* enfin, chargée du contrôle et de l'optimisation
- 1°) du processus d'intégration statique des nouvelles activités avec les opérations existant dans le cadre des structures existantes;
  - 2°) du processus de transformation dynamique de l'activité entrepreneuriale, par exemple du projet, en une opération stabilisée;
  - 3°) des interactions entre les environnements traditionnels et nouveaux."<sup>7</sup>

Nous avons utilisé cet échafaudage conceptuel pour élaborer un «diagnostic partiel» de la situation du management de et par projets à La Poste (support de notre étude de cas) avec un certain nombre de parties prenantes. On pourra donc retrouver ces concepts explicités davantage au chapitre cinq dans sa première section.

## B - LE RÔLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le management par projets ne peut relever à la base que d'une philosophie de management de la direction générale. Comme le soulignent R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre, celle-ci est à la fois "maître du management stratégique de la firme et un élément de ce même management stratégique. Le dépassement de la notion traditionnelle de management stratégique s'opère lorsqu'on y inclut l'acteur principal, c'est-à-dire le directeur général, et lorsque l'on considère les rôles qu'il y joue. Ces rôles ne se limitent pas au domaine technico-économique, mais sont liés à l'interaction entre le directeur général et l'entreprise et à l'interaction firme-environnement.

*S'ils sont joués ou non, et selon la façon dont ils sont joués, la gestion des opérations et des projets et l'intégration des opérations et des projets se dérouleront dans des conditions satisfaisantes ou non pour le fonctionnement de l'entreprise. [...]*

*Le directeur général ne doit pas uniquement gérer un portefeuille d'opérations et de projets; il doit acquérir la flexibilité personnelle et mettre en place les capacités*

---

<sup>6</sup> - La gestion de projets n'est pas le seul mode: voir par exemple l'intrapreneurship présenté par Burgelman R.A. et Sayles L.R. (1986) ou encore Pinchot G. (1986).

<sup>7</sup> - op. cité, p. 42 et 43.

organisationnelles qui permettront de transformer à souhait des opérations en projets et vice versa.

S'il existe des individus qui sont, par nature ou par préférence, des gestionnaires d'opérations ou des gestionnaires de projets, le directeur général doit se former à gérer à la fois des opérations et des projets. Il doit aussi former et transformer des gestionnaires d'opérations en gestionnaires de projets et vice versa, selon des principes déjà définis par Sun Tzu:<sup>8</sup> « Les instruments tactiques du général - la force normale, directe, dite cheng (opérations) et la force extraordinaire, indirecte (projets) dite ch'i ont une action combinée, dont les effets se répercutent de l'une sur l'autre. Nous pouvons définir le cheng comme un élément de fixation et le ch'i comme un élément destiné à prendre l'ennemi de flanc et à l'encercler, ou encore comme élément de diversion et élément d'intervention décisive, respectivement» [...] «Leur interchangeabilité offre une gamme infinie de possibilités». Les fonctions du cheng peuvent se muer en fonctions du ch'i et vice versa»... Pour Sun Tzu, la tâche du général consiste, en partie, à provoquer des modifications et à les faire tourner à son avantage...»<sup>9</sup>

Christophe Midler corrobore de fait cette analyse en soulignant le rôle décisif que revêtent les impulsions de la direction générale souvent soumises à l'instabilité des agendas stratégiques.

*"L'histoire du développement de la gestion de projet chez Renault fait d'abord apparaître l'importance du rôle de la Direction Générale de l'entreprise. [...] Ainsi la première mutation qui s'engage à la charnière des années 1960 et 1970, sous l'impulsion de M. Dreyfus, voit le développement d'une nouvelle direction, la planification produit, et l'arrivée d'hommes nouveaux, autour de M. Hanon. La seconde impulsion décisive, celle de M. Lévy, à la fin des années 1980, s'incarne aussi dans un changement de structure et des nominations significatives dans les nouvelles responsabilités créées.*

*Inversement, lorsque la Direction Générale se désengage momentanément du développement de la logique projet, le mouvement se ralentit considérablement, lorsqu'il ne s'arrête pas purement et simplement. Ainsi, l'histoire de la transformation de Renault illustre à la fois le poids de cette action politique au sommet, mais aussi ses limites qui tiennent à son manque de continuité, en comparaison des durées nécessaires à de telles mutations."*<sup>10</sup>

<sup>8</sup> - Sun Tzu, "L'art de la guerre", préface de S.B. Griffith, Editions Flammarion, Paris, 1972.

<sup>9</sup> - op. cité, p. 108 et 109.

<sup>10</sup> - C. Midler, "L'auto qui n'existait pas", InterEditions, 1993, Paris, p. 188 et 189.

Le rôle de la direction générale par rapport au management des projets a pu être précisé de manière pragmatique à l'occasion d'une étude de terrain menée par C. Navarre et Jean-Louis Schaan<sup>11</sup> auprès de dix-neuf organisations françaises. Bâtie de manière inductive à partir de l'analyse des approches adoptées par les entreprises de leur échantillon (de nature théorique), une première synthèse "postule que la performance en gestion de projets peut être reliée à la façon dont la direction générale conçoit et gère un nombre limité de fonctions spécifiques et que le choix de la façon dont la direction générale s'acquitte de ces fonctions est déterminé par des facteurs précis." Le tableau suivant synthétise leur analyse:

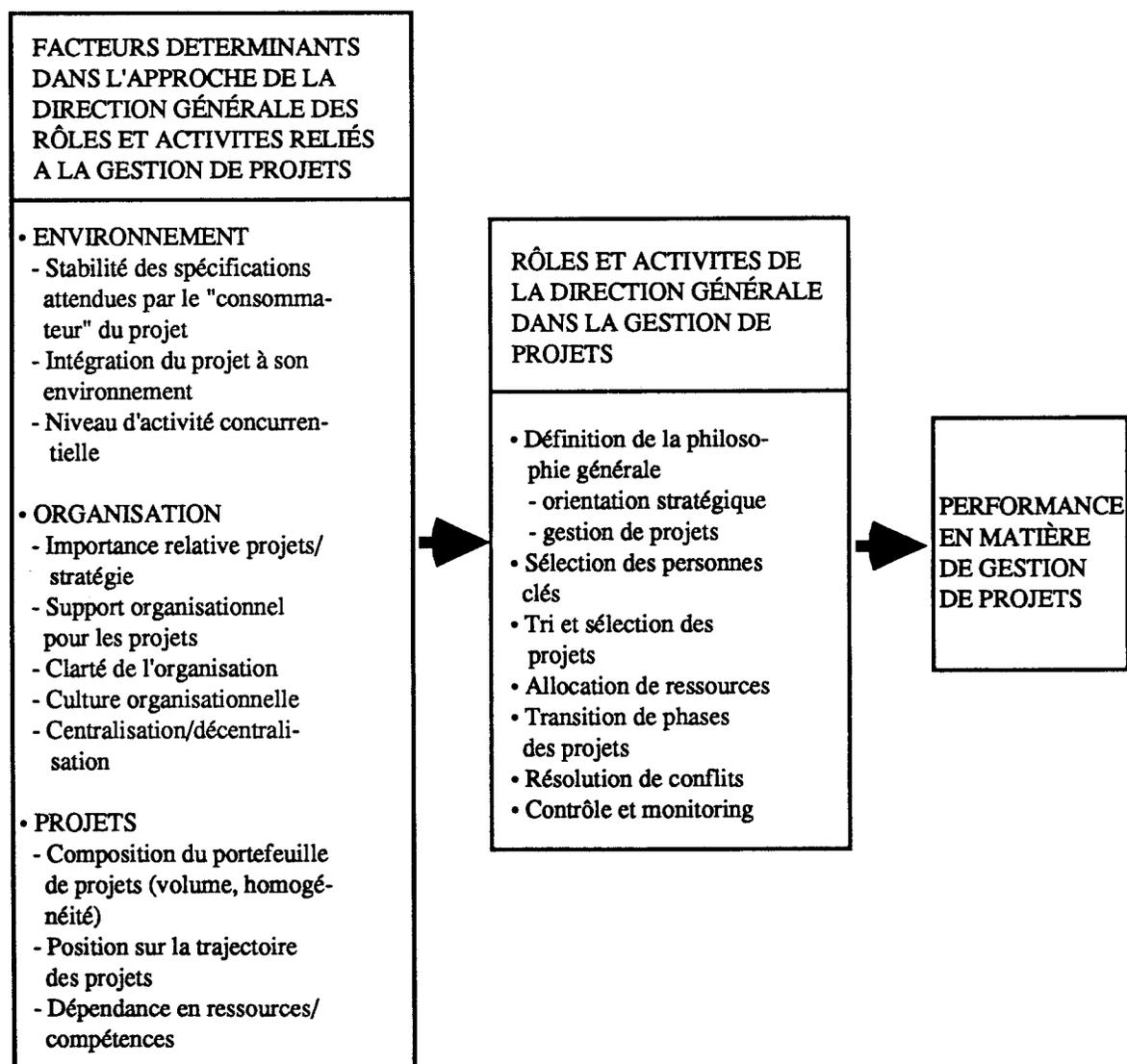


Fig. 2.2 - LA PERSPECTIVE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

<sup>11</sup> - C. Navarre et J.-L. Schaan, "Techniques et méthodes spécifiques de la gestion de projets", RFG, n° 68, mars-avril-mai 1988, pp. 36-47.

Cette étude est particulièrement précieuse pour baliser et cartographier les dimensions essentielles du management par projets. On s'aperçoit que les aspects organisationnels jouent un rôle majeur:

*"Ainsi, les directions générales répondent aux divers défis que leur pose la gestion stratégique de leurs activités en construisant les systèmes de management de projets qui leur sont nécessaires principalement par la manipulation du contexte organisationnel. Dans la pratique, on aboutit à des procédures et règles précises, totalement ou partiellement écrites."*

Dans une seconde étape, les auteurs vont s'attacher à définir une typologie structurant la diversité des systèmes de management de projets qu'ils ont pu relever. *"A travers les entretiens, il est apparu que les dirigeants ont le sentiment que les systèmes de management qu'ils ont conçus sont singuliers, particuliers et spécifiques aux entreprises qu'ils gèrent. Autrement dit qu'ils sont uniques. Néanmoins, au fil des entretiens, un ordre s'est dégagé, articulé autour de deux critères simples: le nombre des projets et l'homogénéité du portefeuille de projets, à partir desquels se dégagent quelques invariants suffisamment stables pour aboutir à une typologie."* Celle-ci se présente comme suit:

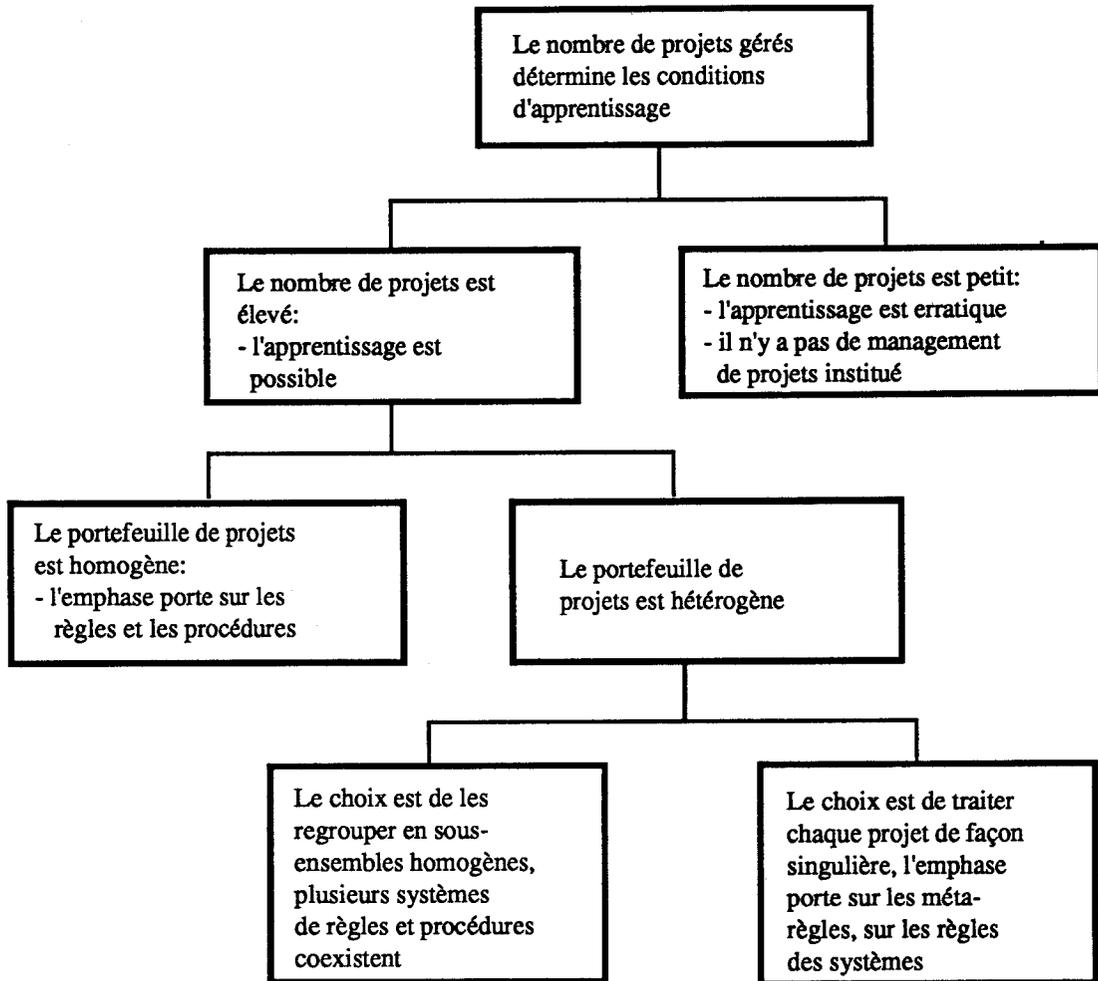


Fig. 2.3 - TYPOLOGIE DES APPROCHES DE GESTION DE PROJETS

Si l'on se réfère à la présentation de R. Gareis du management par projets<sup>12</sup>, le cas qui nous intéresse dans cette recherche correspond à une situation où le nombre de projets gérés est élevé (donc où l'apprentissage est possible) et où le portefeuille de projets qu'ils constituent est de nature hétérogène.

Enfin, les auteurs ont distingué deux niveaux d'arrangements organisationnels:

- des arrangements organisationnels relatifs à un «projet-à-un-stade-de-sa-évolution», où il convient de choisir et d'adapter parmi une gamme de solutions connues;

<sup>12</sup> - 1989, op. cité, présentée dans la section 2 du chapitre précédent.

- *des arrangements organisationnels relatifs à la gestion d'un «portefeuille-de-projets-à-des-stades-différents-et-développés-dans-des-environnements-différents». Dans ce cas, le problème n'est plus celui de l'exécution d'un projet mais de la conception d'un système dont la finalité est de faire exécuter les projets. Les formes organisationnelles dépendent alors moins de la nature des projets que des problèmes posés à une organisation ou à un individu par l'exécution d'un projet ou d'un portefeuille de projets.»<sup>13</sup>*

Il est clair que ce deuxième niveau est celui qui nous concerne plus particulièrement, avec la confirmation du rôle crucial que joue la notion de portefeuille de projets. Cette dernière notion nous renvoie également à une dimension fondamentale qui n'a guère été mise en avant dans la présentation du management par projets au moins dans la «littérature professionnelle», à savoir qu'*in fine* l'exécution des stratégies s'effectue principalement par la mise en œuvre de projets.

### C - LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES PAR LES PROJETS

La planification stratégique avait depuis longtemps intégré les projets dans le processus de mise en œuvre des plans élaborés selon une logique séquentielle classique du type:



Nous ne reviendrons pas ici sur les facteurs qui ont causé la «décadence de la planification stratégique»<sup>14</sup>. Le fait est que la mise en œuvre de la stratégie reste étroitement associée à la réalisation de projets. Pour les professionnels du management de projets, cet aspect continue d'être abondé dans les publications spécialisées: (Boznak R.G., 1990; Cleland D. et King W., 1988; Hastings C., 1990; Hauc A. et Semolic B., 1992; Kiernan M.J., 1993; King W. P., 1988; Lord A.M., 1993; Losada C., 1992; Nicolo E., 1992; Piest B., 1993).

<sup>13</sup> - op. cité, p. 46.

<sup>14</sup> - cf. Mintzberg H., 1994, op. cité.

Ainsi, dans le récent manuel de Rodney Turner<sup>15</sup>, dans le chapitre intitulé "Des projets pour mettre en œuvre la stratégie", la décomposition de la stratégie en projets et opérations est présentée comme suit:

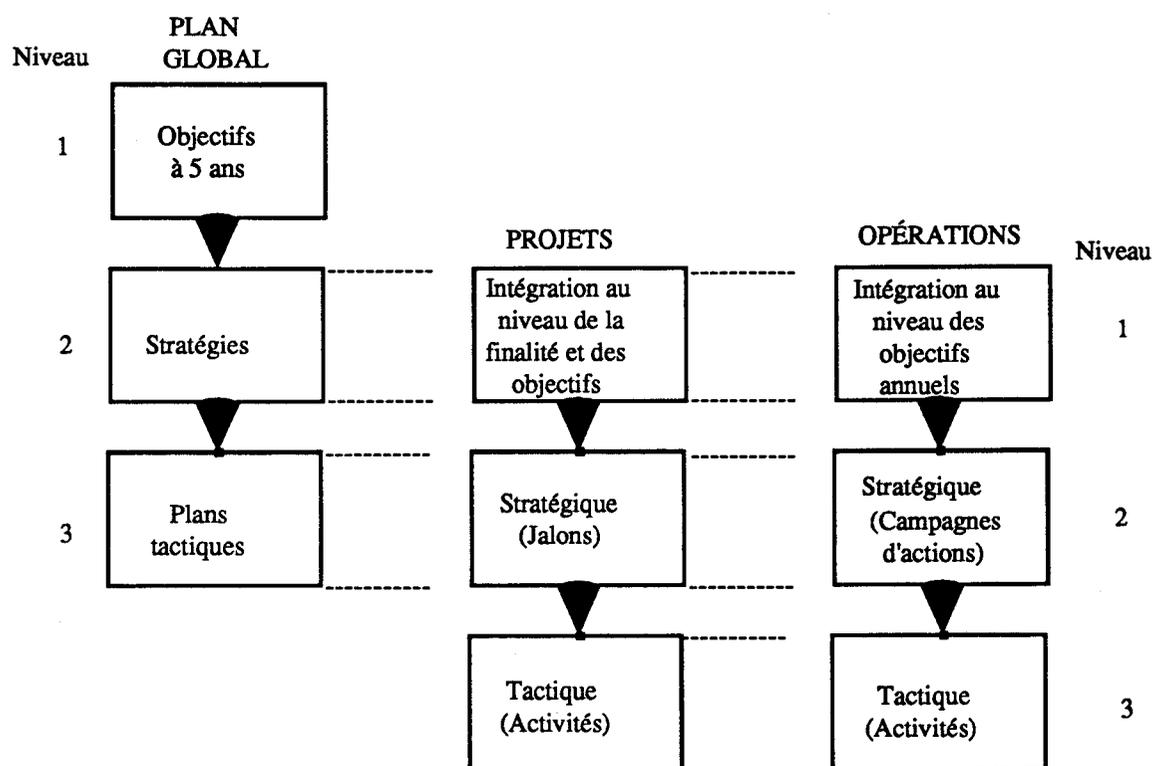


Fig. 2.4 - LA HIÉRARCHIE DU PROJET ET DES OPÉRATIONS

Plus précisément, Henry Mintzberg rappelle le rôle particulier de la hiérarchie des programmes<sup>16</sup> («capital budgeting») dans la planification

<sup>15</sup> - op. cité, p. 45.

<sup>16</sup> - Mintzberg distingue quatre hiérarchies au sein de la planification (hiérarchie des budgets, hiérarchie des objectifs, hiérarchie des stratégies, hiérarchies des programmes). L'auteur, en décomposant tout le processus de planification stratégique au travers de ces quatre hiérarchies et de leurs interactions, estime que "tout le bel ordre du modèle de la planification introduit une bonne dose de confusion dans l'ensemble du processus. En particulier, le système présente toute une série de composantes, dont les interrelations n'ont jamais été établies clairement dans la pratique. Les objectifs, les budgets, les stratégies, et les programmes, ne se combinent pas de façon aussi simple qu'il est supposé dans le modèle de base. [...] La pratique, par conséquent, a souvent conduit à des résultats différents, d'où toutes sortes de plaintes sur la rareté des succès dans la mise en œuvre (Souvenons-nous du commentaire de Peters à propos du taux de 10% de succès dans la mise en œuvre de la stratégie, qu'il estimait être «sauvagement exagéré»). Une autre conséquence a été la popularité de modèles moins ambitieux et moins globaux, comme le modèle d'élaboration des

financière, qu'il considère d'ailleurs davantage comme une forme de contrôle *ad hoc*.

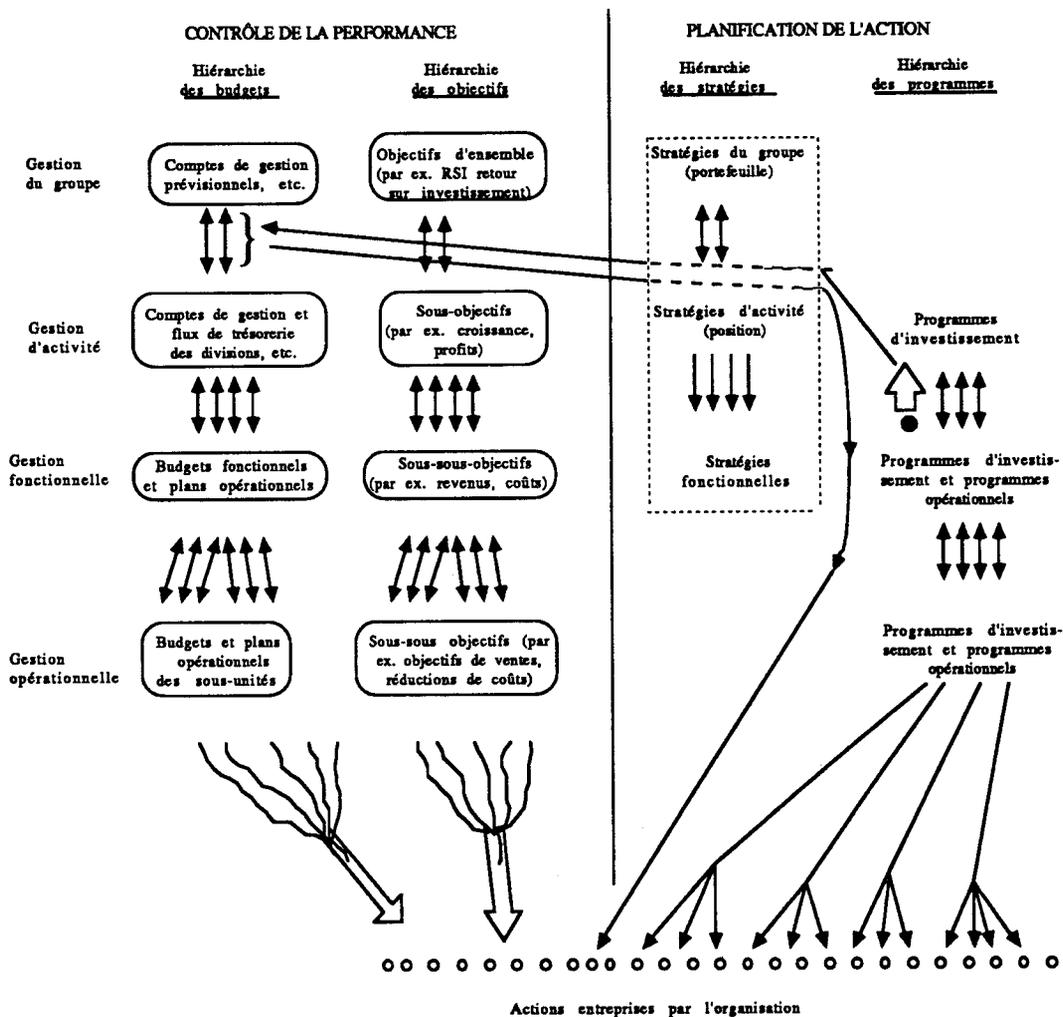


Fig. 2.5 - LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT COMME CONTRÔLE *AD HOC*

*budgets d'investissement, qui se sont avérés plus pratiques à appliquer*., 1994, op. cité, en particulier les pages 74-101.

Même si la citation peut paraître longue, les questions que posent Mintzberg seront importantes dans le cadre de notre étude de cas et contrastent par rapport à tant de présentations à caractère normatif et/ou prescriptif.

*"Comme indiqué (dans le schéma), un nouveau projet (comme la création d'une nouvelle installation ou l'achat d'une nouvelle machine) est conçu par un «sponsor» situé assez bas dans la hiérarchie, la plupart du temps et de loin dans un département fonctionnel, d'après Yavitz et Newman<sup>17</sup>. Le sponsor procède à une évaluation des coûts et des bénéfices qui interviendront tout au long de la vie du projet, normalement en termes quantitatifs, de façon idéale sous la forme de flux de trésorerie actualisés, de telle sorte que sa performance d'ensemble puisse être estimée (par exemple sous la forme du retour sur investissement). Le programme est alors proposé à un ou plusieurs des niveaux successivement supérieurs de la hiérarchie, où il est supposé être comparé avec d'autres projets et financé si sa performance relative est suffisamment forte pour qu'il mérite de recevoir tout ce qui peut bien rester dans le budget d'investissement.*

*Le fait que des projets sont engendrés et évalués de cette façon et remontent la hiérarchie pour faire l'objet d'un passage en revue paraît être vrai, mais pas le fait que leur évaluation est objective (leur évaluation faite au milieu de toutes sortes d'incertitudes futures, par leurs sponsors qui ont eux-mêmes un parti pris) ou que l'évaluation est un processus simple et direct (compte tenu de tout l'effort politique investi pour pousser les projets aussi loin...). De plus, bien que le modèle d'élaboration des budgets d'investissements ait été associé à l'élaboration de la stratégie [...], les liens entre les deux processus sont loin d'être clairs. Comment l'élaboration de la stratégie influence-t-elle la génération et la sélection des projets? Comment les projets influencent-ils la formation des stratégies? Ou même dans quel sens l'influence devrait-elle s'exercer? Rien de tout cela n'a jamais été spécifié avec précision.<sup>18</sup>*

*Ainsi nous montrons dans (le schéma ci-dessus) la procédure d'élaboration des budgets d'investissement qui démarre à l'intérieur de la hiérarchie des programmes et court-circuite la boîte noire de la formation de la stratégie pour se diriger vers la hiérarchie des budgets, où la contrainte monétaire est imposée sur les programmes proposés avant que les programmes qui ont réussi ne reviennent pour être mis en œuvre en descendant le long de la hiérarchie des programmes. De fait, le modèle d'élaboration des*

---

17 - B. Yavitz et W.H. Newman, "Strategy in action: the execution, politics, and payoff of business planning", 1982, The Free Press, New York.

18 - Ces questions et ces remarques ont été très importantes pour nous quand nous avons réalisé le projet «méthode d'évaluation des projets menés à La Poste». sa présentation apportera quelques éléments de réponse aux questions que posent Mintzberg. Nous reviendrons par ailleurs sur cette discussion dans la troisième partie de cette recherche.

*budgets d'investissement paraît être essentiellement un moyen pour contrôler les dépenses d'investissement, et de façon spécifique pour passer en revue l'impact financier des projets individuels [...]. Même l'ensemble des décisions concernant les différents projets n'est pas intégré de quelque façon que ce soit, sauf pour s'assurer que pris ensemble ils ne violent pas les contraintes de capital."*<sup>19</sup>

Cette dernière remarque montre combien il est nécessaire au niveau du management par projets de prendre en compte cette dimension de gestion du portefeuille de projets, d'un point de vue opérationnel, tactique, mais surtout d'un point de vue stratégique.

Dans une étude récente, concernant la littérature académique, Jean-Pierre Debourse et Jean Hoflack<sup>20</sup> notaient que *"de façon explicite ou implicite, la plupart des travaux relie la mise en œuvre de stratégies à la gestion du changement [...]. Un fil conducteur les relie: toutes ou presque participent du management des projets ou en sont des composantes [...]. Les développements organisationnels et l'action par les structures sont le plus souvent mis en œuvre par des projets (projet «Soft»). Il en est de même pour la transformation des capacités organisationnelles et des individus. L'animation des personnes au-delà des politiques permanentes se met en œuvre par projets pour des objectifs spécifiques. La communication spécifique d'une stratégie est un projet. La raison d'être de l'intravie est de conduire des projets. L'allocation et l'obtention des moyens pour mettre en œuvre une stratégie procèdent de la répartition stratégique des ressources de l'entreprise entre les activités courantes («on-going») et les activités de projet. On connaît aussi la relation forte entre les ressources discrétionnaires et la mise en œuvre de stratégies."*<sup>21</sup>

Si la cause du management par projets est entendue, il nous faut aller au-delà comme le préconisent J.P. Debourse et J. Hoflack, dont la conclusion de leur article est une véritable invitation à notre thème de recherche!

*"Dans un certain nombre d'entreprises (Project Oriented Companies) on passe désormais du management de projets à une conduite générale de l'entreprise, de ses équipes, de ses stratégies et de son évolution selon la philosophie et les méthodes du management des projets. Celles-ci sont utilisées pour la résolution de problèmes, pour constituer, analyser et choisir les portefeuilles d'activités, pour concevoir et faire évoluer les systèmes d'organisation, pour développer un langage commun et une culture forte des*

---

19 - op. cité, pp. 98-100.

20 - Debourse J.-P. & Hoflack, "Stratégie, mise en œuvre et management des projets", dans "Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériot, 1992, Economica, pp. 391-411.

21 - op. cité, p. 401.

personnels, pour favoriser la constitution de réseaux, de systèmes souples et adaptatifs, pour améliorer la circulation de l'information ascendante et descendante; enfin pour améliorer la mise en œuvre souvent délicate des désinvestissements et arrêts d'activité.

*Des travaux, notamment ceux d'Internet, commencent à développer les analyses sur le fonctionnement de ces «Project Oriented Companies» et à développer un corps de principes et de méthodes pour gérer une entreprise et son développement selon ce que nous enseigne la gestion des projets. Très probablement, nous y trouverons une des voies majeures de l'évolution de l'analyse et de la mise en œuvre des stratégies ainsi que des principes généraux de Direction Générale de l'entreprise."*

Parmi les différents modes de gestion distingués par R.P. Declerck, la gestion intégrative nous intéresse au premier chef pour étudier le management par projets. Il est clair que le choix des méthodes de management de projets prônées<sup>22</sup>, le degré de formalisme exigé, le mode de communication qui s'instaure entre analystes et décideurs («le système hommes-modèles»<sup>23</sup>), la part relative du management de projets dans la gestion entrepreneuriale, etc. font partie intégrante du management par projets, comme l'analyse de la littérature nous l'a montré. Cependant, nous inclinons à penser que les aspects cruciaux résident dans la relation entre stratégie et projets - comme nous venons de le montrer - mais également dans les aspects de gestion intégrative.

---

22 - "Dans la conduite d'une opération, la méthode est choisie une fois pour toutes; dans la conduite de projets, où les variations peuvent être intenses et les taux de modification élevés, la méthode est en quelque sorte provisoire, contingente, heuristique et le choix de la méthode de conduite de projets est une tâche du directeur général. Vis à vis de la méthode, le directeur général joue un rôle de conception (ou de participation à la conception), de conduite, de contrôle et de critique. De ce fait, la méthode est aussi un moyen de communication entre partenaires d'une prise de décision: entre des analystes, c'est-à-dire ceux qui collectent et traitent l'information, modélisent les problèmes, préparent les décisions et en contrôlent analytiquement les conséquences, et des décideurs, c'est-à-dire la ou les personnes qui ont l'autorité et le pouvoir de faire les choix stratégiques et tactiques, de les faire exécuter, et la responsabilité juridique d'en assumer les conséquences.", op. cité, p. 17. Pour C. Navarre, "Il faut (donc) dépasser l'idée qu'une méthode et une seule aurait vocation à prendre en compte toute la variété des projets. Il faut introduire un nouveau degré dans la gestion de projet (le degré D2). Le raisonnement est de poser que l'ensemble des projets est lui-même constitué en portefeuille de sous-ensembles homogènes ou classes de projets et que chaque classe doit être traitée par un système de management dédié, donc que le système de management de projets est segmenté en portefeuille de méthodes." ECOSIP, op. cité, p. 201.

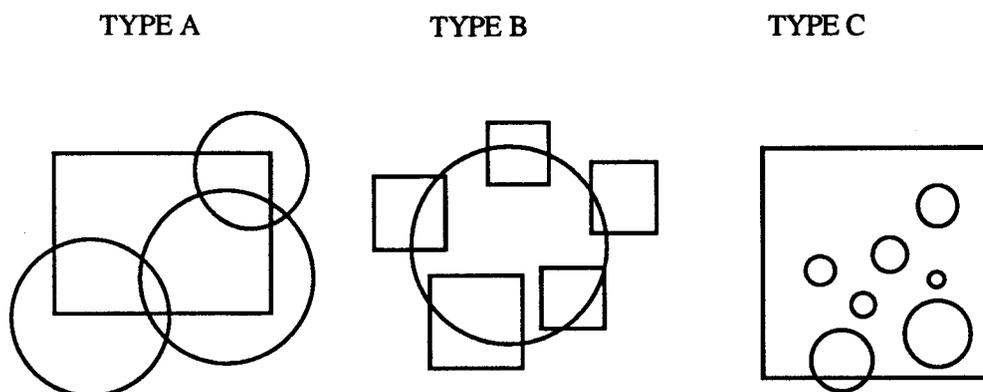
23 - Nous le décrirons au chapitre 6 section 1.

## SECTION 2: ÉVOLUTIONS DE LA GESTION INTEGRATIVE

Une première dynamique fondamentale telle qu'elle ressort des éléments analysés lors de la dernière section du premier chapitre concerne bien évidemment la ligne de partage entre projets et opérations, - au-delà des aspects d'équilibre financier.

En premier lieu, il peut être bon de rappeler que les projets, en fonction de leur nature et du secteur d'activité de l'entreprise, développent relativement à l'organisation dans sa globalité, des rapports qui peuvent s'avérer très différents. Les enjeux des projets réalisés - notamment en cas d'échec ou de moindre succès - vont amener à des configurations organisationnelles et à un mode de couplage opérations/projets bien différent.

En observant le rapport projet-entreprise dans divers secteurs, C. Midler<sup>24</sup> a "produit une typologie à trois pôles, figurées dans le schéma ci-dessous.



**Fig. 2.6 - TYPOLOGIE DES PROJETS SELON LE RAPPORT PROJET-ENTREPRISE**

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

*Le premier type présente une configuration avec une entreprise dominante, fortement impliquée dans quelques très «gros» projets vitaux pour sa survie (cas de l'industrie automobile). Dans le second type, la configuration est centrée sur le projet, les entreprises*

<sup>24</sup> - C. Midler, "Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence", Gestion 2000, vol. 9, n° 2, avril 1993, pp. 123-147.

*impliquées étant coordonnées par des procédures spécifiques du projet (cas des grands travaux, aéronautique)<sup>25</sup> Dans le troisième type, on a à faire à un nombre de «petits» projets relativement indépendants (cas de la pharmacie)."*

Nous avons vu que les nouvelles logiques industrielles à l'œuvre impliquaient qu'un nombre croissant d'opérations se transformaient progressivement en projets. Comme l'indique Cristophe Midler, "*L'intégration de la logique projet dans les organisations peut se lire comme le passage d'un monde d'opérations (qu'il s'agisse de production ou de vente) à un monde où projets et opérations doivent cohabiter. [...] On parlerait plutôt de «contamination» des opérations par la logique projet: du fait des déstabilisations et des fragmentations actuelles de l'environnement économique, le producteur ou le commerçant par exemple sont de plus en plus souvent confrontés, dans l'exercice quotidien de leur activité, à une «logique des événements»<sup>26</sup>. [...] Les activités «stabilisées» sont de plus en plus rares.*"<sup>27</sup>

Ainsi, si la part relative des projets augmente progressivement au sein des entreprises et gagne des secteurs d'activité de plus en plus nombreux, la gestion intégrative, synchronique et diachronique, connaît des évolutions majeures et fait apparaître, nous semble-t-il, des problématiques majeures qu'il faut explorer.

C'est dans cet esprit que nous investiguerons d'abord le thème de la généralisation des structures temporaires et l'émergence des organisations en réseau, pour identifier les enjeux que pose l'irruption du management par projets.

---

<sup>25</sup> - C Midler note à ce propos (1993, ECOSIP, op. cité, p. 72.) que "*les entreprises et les acteurs que le projet coordonne n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Le grand projet unitaire est l'occasion, parfois unique, de cette coopération, une forme que Thiétard et Koenig ont caractérisée comme une «organisation mutuelle»*". voir en effet Raymond-Alain Thiétart & Gérard Koenig, "*Programmes aérospatiaux: la stratégie de l'adaptation mutuelle*", RFG, mars-avril 1987, n° 62, pp.42-53.

<sup>26</sup> - cf P. Zarifian, ECOSIP, 1993, op. cité, p. 228: "*La gestion par projet fonctionne sur un principe de singularité: tout projet est spécifique et singulier, tout en utilisant des capitalisations de connaissances déjà existantes. Cette dimension de singularité la rapproche d'entrée de jeu de ce que nous appelons un événement. Nous dirons que le projet industriel est un macro-événement. Et étant placé dans une logique de production événementielle, tout son contenu s'en ressent: il est lui même composé d'une suite d'événements, dont la conduite et la maîtrise sont validées par des rendez-vous, le long de la durée de vie du projet.*"; voir également Pierre Veltz et Philippe Zarifian, "*Modèle systémique et flexibilité*", dans Terssac Gilbert et Pierre Dubois, "*Les nouvelles rationalisations de la production*", CEPADUES, Toulouse, 1992.

<sup>27</sup> C. Midler, ECOSIP, op. cité, p. 20.

## A - LA GÉNÉRALISATION DES STRUCTURES TEMPORAIRES ET L'ÉMERGENCE D'UNE ORGANISATION EN RÉSEAU

Le problème de l'émergence et de la généralisation des structures temporaires est un thème qui suscite une très abondante littérature. Parallèlement à la dynamique des nouvelles logiques industrielles et de la «redécouverte» de certains principes organisationnels de base concernant la structuration par les processus<sup>28</sup> (le «Reengineering» ou reconfiguration: Hammer M. et Champy J., 1993; Johansson H.J., McHugh P., Pendlebury A.J. et Wheeler A.W., 1993; Behr, 1994) et dont une mise en œuvre efficace appelle l'application d'une démarche projet, il existe une grande diversité d'équipes temporaires en support de la production. D. I. Cleland a inventorié par exemple: les équipes de projet traditionnelles, les équipes d'ingénierie concourante, les équipes de production autogérées, les équipes de qualité, les équipes de «reengineering», les équipes de «benchmarking», les équipes de «management de crises», les équipes de «new business development», les équipes de résolution de problèmes<sup>29</sup>.

La part des projets peut devenir maximale dans des configurations organisationnelles en réseau: (Butera F., 1991; Barahmi H., 1992; Hastings C. 1993) ou dans «l'entreprise virtuelle» (Isaak I., 1994).

Les représentations symboliques des organigrammes ont dû gagner en originalité pour représenter de telles configurations<sup>30</sup>, mais leur caractère opératoire et leur généralisation future nous semblent encore «virtuels»<sup>31</sup> ou tout au moins à confirmer par l'investigation de cas nombreux, diversifiés et représentatifs.

---

28 - Dans un récent entretien accordé au Monde le 30 août 1994, Mintzberg affirmait: "Dans le «reengineering», l'analyse est assez logique. Mais l'idée n'est pas neuve. Qu'ont fait d'autre Henry Ford avec les chaînes de montage, ou Ray Kroc avec McDonald et la restauration rapide? La même chose. Ils n'avaient pas eu besoin d'un livre pour cela. Timex dans les années 40 a complètement repensé la conception des montres. Sans théoriser pour autant. Mais aujourd'hui, on a besoin d'une inflation de mots pour vendre... On cherche toujours le Graal, et on se précipite sur la dernière mode, ce qui est «dans le vent»." Sur cette question voir C. Midler, "Logique de la mode managériale", revue Gérer et Comprendre, juin 1986.

29 - Cleland D.I., "Patterns of leadership in modern manufacturing", Proceedings of the 12th Internet world congress on project management, Oslo, 1994, vol. 1, pp. 198-209.

30 - voir par exemple Gareth Morgan, "Bureaucracies to networks: the emergence of new organizational forms", *Creative Organization Theory*, Sage Publications, 1989, Beverley Hills, California, p. 66; ou "Strategor", p. 400.

31 - Les cas cités par Tom Peters se comptent finalement sur les doigts d'une main hormis dans le secteur du conseil... aux entreprises.

Dans l'ouvrage collectif "Strategor: structure, décision, identité"<sup>32</sup>, il est indiqué que nous serions en phase de renouvellement du paradigme des structures, (schématisé par le schéma suivant), tout en reconnaissant que le "«réseau» apparaît encore flou dans la littérature managériale."

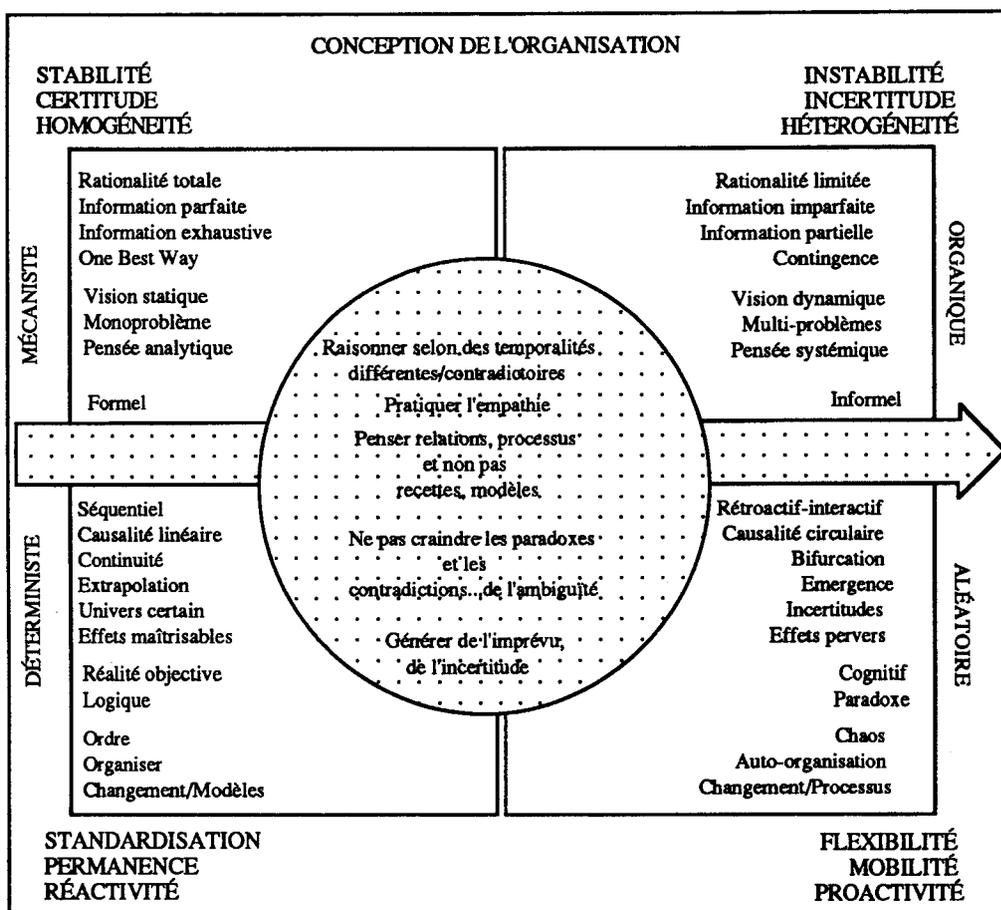


Fig. 2.7 - DEUX CONCEPTIONS OPPOSÉES DE L'ORGANISATION

<sup>32</sup> - Strategor, "Stratégie, structure, décision, identité", 2<sup>e</sup> édition, InterEditions, 1993, Paris, 615p.

Le management des réseaux deviendrait la forme performante des années quatre-vingt-dix conformément à la logique suivante.

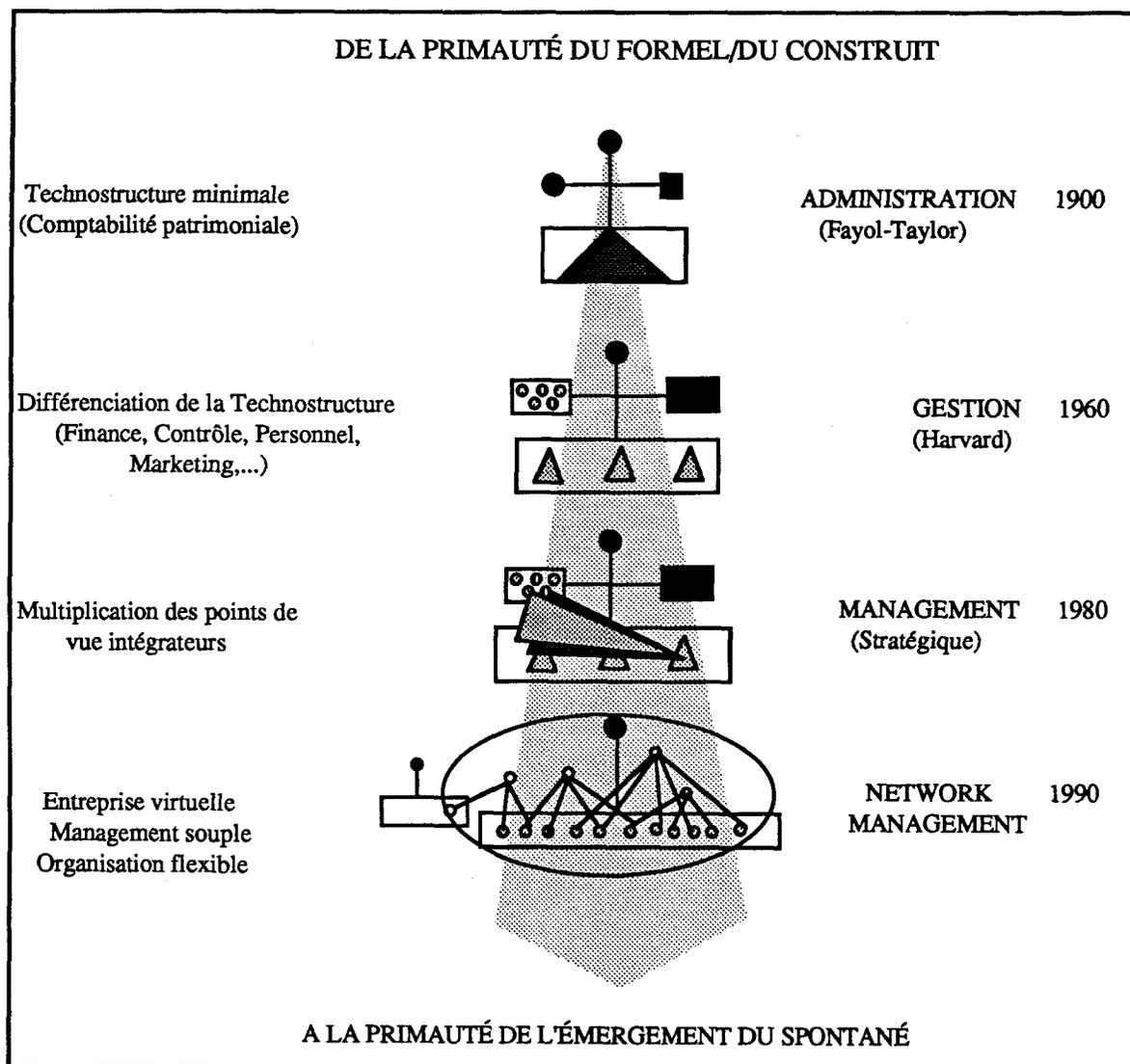


Fig. 2.8 - UN SIÈCLE D'ÉVOLUTION

Ainsi, selon les auteurs, *"Manager, c'est de plus en plus intervenir sur un objet aux contours flous, décider en situations complexes et incertaines, faire collaborer des individus ayant des sensibilités, des compétences, des objectifs qui peuvent être différents, voire contradictoires. Les mécanismes de coopération et de coordination permettant une bonne utilisation des compétences, en un mot: l'intégration, deviennent plus importants que la division des tâches ou la spécification des rôles au sein de l'organisation. Ce qui importe, ce ne sont pas les modalités, mais le produit de l'action collective d'un certain nombre d'acteurs individuels ou collectifs concernés par un même problème."*<sup>33</sup>

Dans un nouvel ouvrage à paraître<sup>34</sup>, R. Gareis semble adopter cette logique d'analyse et l'applique aux «entreprises orientées-projet».

*"l'entreprise «orientée-projets» a une organisation amincie et flexible. [...] Dans les entreprises à faible orientation-projet, les projets sont réalisés en superposition à la traditionnelle organisation hiérarchico-fonctionnelle. En réalisant des projets, ces entreprises deviennent progressivement plus «plates» et plus flexibles.*

---

<sup>33</sup> - Strategor op. cité, p. 404.

<sup>34</sup> - R. Gareis et Cleland D., *"Global project management handbook"*, en préparation.

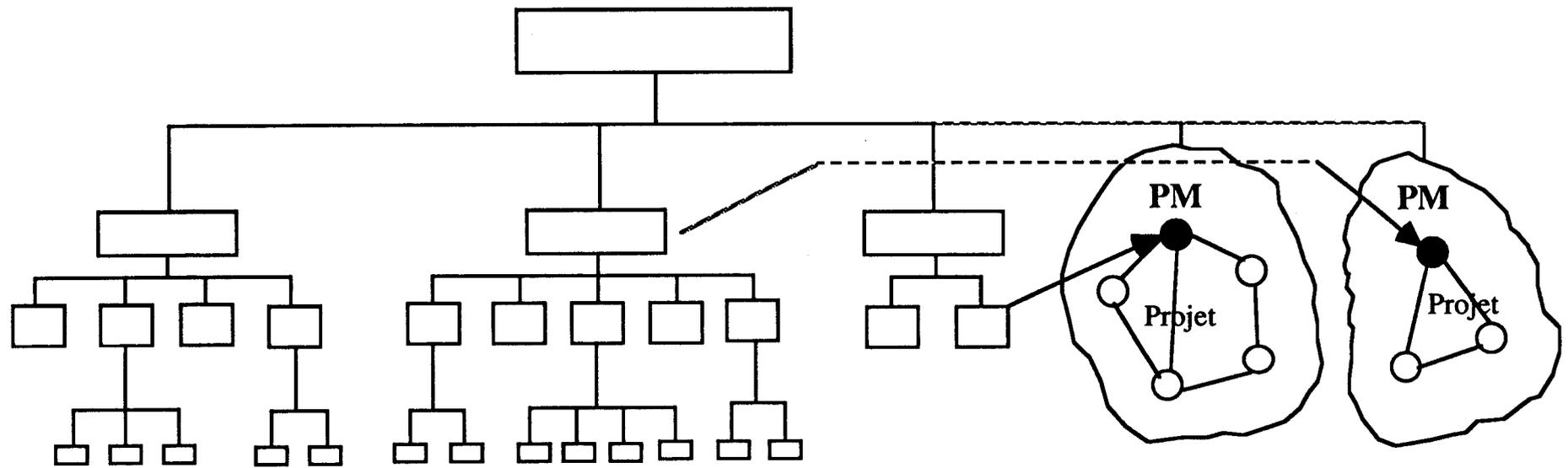


Fig. 2.9 - **DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES APLATIES PAR LES PROJETS**

Les entreprises s'aplatissent avec les projets parce que les éventails de subordination s'élargissent et le nombre de niveaux hiérarchiques décroît. Plus de flexibilité est créée du fait de la capacité à mettre en place et à dissoudre des organisations de projets temporaires [...] . Les entreprises avec une forte orientation-projet développe sa flexibilité et agence sa structure sous forme de réseau. Un exemple d'une structure en réseau peut être donné avec l'entreprise GORE.

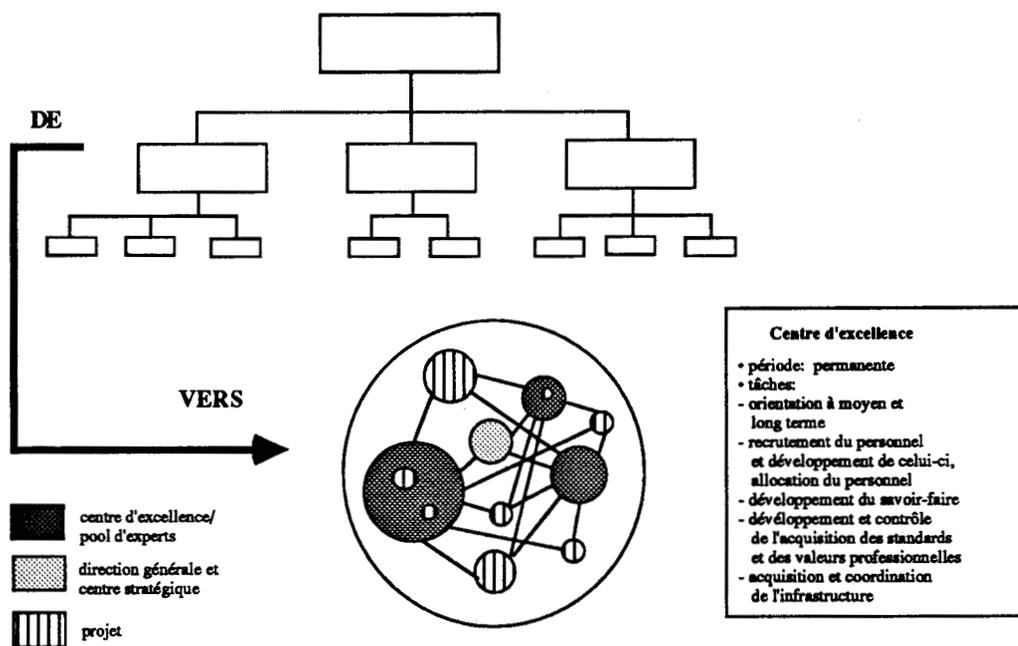


Fig. 2.10 - DE L'ORGANISATION HIÉRARCHICO-FONCTIONNELLE À L'ORGANISATION EN RÉSEAU

*De nombreuses entreprises peuvent être perçues de manière similaire pour peu que les structures informelles et les projets soient rendus visibles et formalisés.*

*Le degré de l'orientation-projet d'une organisation ne peut être mesuré en valeur absolue mais peut être positionné le long d'un continuum entre une organisation hiérarchico-fonctionnelle et une organisation en réseau. Le mode de couplage entre les opérations et les projets détermine le positionnement de l'entreprise sur ce continuum. Il n'y a pas de position optimale entre une organisation hiérarchique et une organisation en réseau. Chaque positionnement a sa propre fonctionnalité. mais on peut observer une tendance vers l'aplatissement et une plus forte flexibilité des structures."*

Cette analyse rejoint celle de Turner<sup>35</sup> qui introduit pour sa part le concept de «projectivité», c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs en gérant efficacement cette interface entre les projets et les opérations.

---

35 - 1993, op. cité, p. 69.

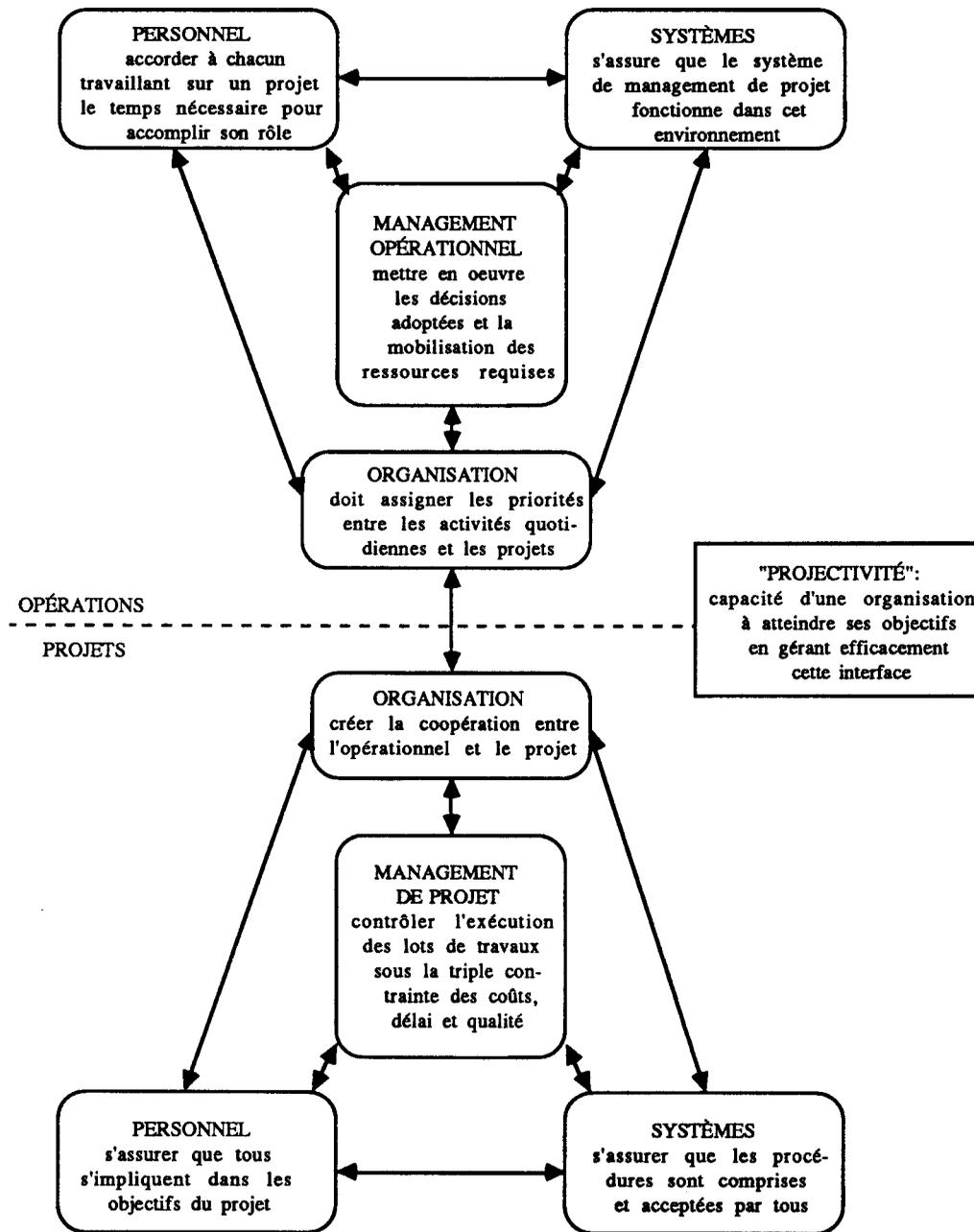


Fig. 2.11 - LE MODÈLE DE "PROJECTIVITÉ" POUR LA COOPÉRATION ENTRE LES MANAGERS OPÉRATIONNEL ET LES MANAGERS DE PROJET À TRAVERS L'INTERFACE OPERATIONS/PROJETS

Dans des travaux récurrents menés depuis quelques années (Selin G. et Selin M., 1992 et 1994) montrent que cette notion de couplage plus ou moins efficace entre opérations et projets est fondamentale pour expliquer les raisons d'échec des projets. Sur une population de plus de 1400 acteurs de projets, plus de 50% des échecs peuvent être attribués à des problèmes non résolus de coordination entre l'organisation permanente de l'entreprise et les projets ainsi qu'une incapacité de ceux-ci à mobiliser les ressources qui leur sont normalement dévolues.

Si la logique d'évolution est souvent décrite, les problèmes posés à l'organisation par l'adoption de structures plus réticulaires et les enjeux de l'irruption du management par projets ne sont pas guère souvent explicités.

## **B - LA DYNAMIQUE PROJET FACE AU MODÈLE HIÉRARCHICO-FONCTIONNEL**

L'évolution de la dynamique projet peut d'abord être analysée dans une entreprise en fonction d'un cheminement par phases (à l'instar des modèles d'évolution par «métamorphose») caractérisées par des structures configurationnelles données. Cette vision a l'avantage de retrouver des configurations d'organisation de projet mises en évidence depuis longtemps. Il est classique de distinguer (à l'instar de Robert Youker (1981), par exemple) :

- l'aménagement des structures fonctionnelles et/ou divisionnelles pour y insérer des activités de gestion de projets;
- les structures matricielles faibles, lorsqu'elles sont temporaires;
- les structures matricielles fortes, lorsqu'elles sont permanentes;
- les structures par projets;
- et, plus récemment, comme on l'a vu précédemment, les structures en réseau.

K.B. Clark, R.H. Hayes et S.C. Wheelwright (1988) ont, dans la même logique, développé une typologie de configurations typiques en fonction de la situation de l'acteur projet: le projet en structure fonctionnelle («functional organization»), le coordinateur de projet («lightweight project manager»), le

directeur de projet («heavyweight project manager»), le projet sorti («tiger team organization»)<sup>36</sup>.

C. Midler a analysé en profondeur les "quatre étapes du développement de la logique projet chez Renault"<sup>37</sup> et a pu repérer quatre modèles, correspondant à des stades plus ou moins avancés de la dynamique projet<sup>38</sup>: l'artisanat projet (avec prédominance de la structure fonctionnelle), une régulation-projet, dépendante de la régulation de l'entreprise (avec le type coordinateur de projet), l'autonomie du projet qui repose sur la responsabilité de l'acteur-projet (directeur de projet ou projet sorti pour les grands projets unitaires) et enfin le stade de la conception intégrée "qui renvoie, non à un renforcement du projet, mais à une recomposition interne des métiers: nouvelle division des tâches, évolution des relations hiérarchiques, nouveaux objectifs et méthodes..."<sup>39</sup>.

Cette dernière remarque renvoie bien à l'idée qu'il ne s'agit pas là de processus d'évolution linéaires. Il peut y avoir dans cette problématique de changement organisationnel qu'elle sous-tend des crises, des phases de rodage et de stabilisation, des retours à des configurations antérieures. Le mode de fonctionnement et d'évolutions des structures matricielles (qui continue à donner lieu à de nombreux travaux (par exemple: Greiner L. et Schein V., 1981; Cleland D.I., 1988; Ancona D.G. et Caldwell D.E., 1992; Pinto M.B., Pinto J.K. & Prescott J.E., 1993; Burns L.R. et Wholey D. R., 1993).

De fait P. Zarifian<sup>40</sup> a bien noté que "la grande portée organisationnelle de la gestion par projet est qu'elle déstabilise directement et fortement l'organisation classique par fonctions et spécialités professionnelles. C'est l'attaque la plus frontale que nous connaissions portée à l'organisation fayolienne et donc à ce que nous avons appelé le modèle hiérarchico-fonctionnel. Elle justifie, sur la base d'arguments économiques solides (en particulier en référence à la compétitivité par le temps), la supériorité de l'organisation par projet pour raccourcir les délais de développement-lancement d'une innovation étant aujourd'hui établie et peu contestable.

---

<sup>36</sup> - Pour une présentation détaillée, voir C. Midler, 1993, *Gestion 2000*, p. 126 à 128.

<sup>37</sup> -cf C. Midler, *"l'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise"*, InterEditions, 1993, Paris, notamment le chapitre 7: logique d'une révolution managériale: l'apprentissage collectif de la notion de projet chez Renault.

<sup>38</sup> - Les configurations support sont à prendre comme autant d'«idéaux-types», au sens de Weber, les configurations réelles relevant plutôt d'un «métissage» de ces idéaux-types.

<sup>39</sup> - C. Midler, dans ECOSIP, 1993, p. 78. extrait du chapitre 2: "Les formes d'organisation des projets", par Jacotte Bobroff, Catherine Caro, Christine Divry et Christophe Midler.

<sup>40</sup> - op. cité, p. 229.

*Cette «attaque», et c'est bien ainsi que dans un premier temps elle a été ressentie, ne signifie pas que l'organisation par projet va se substituer à l'organisation par fonctions et métiers. Cela veut dire qu'elle va être de plus en plus un axe réorganisateur de ces fonctions et métiers, qu'un couplage entre les deux modèles est en train de se produire."*

Le management par projets est interpellé par trois types d'interrogations dont les amorces de réponse ne peuvent être trouvées qu'au travers d'études de cas longitudinales réalisées dans les secteurs les plus divers.

## C - TROIS PROBLÉMATIQUES MAJEURES

### 1) HOMMES MÉTIERS/HOMMES PROJETS?

La première concerne, avec le flux grossissant des projets internes aux entreprises, la logique de recomposition des métiers, des savoirs professionnels dès lors que l'expertise ne provient plus seulement d'une logique d'amélioration incrémentale par l'expérience d'opérations répétitives mais de l'expérimentation collective transfonctionnelle de situations nouvelles et d'élaboration de nouveaux schémas cognitifs dans la singularité et la logique temporelle des projets. Des travaux récents montre que cette problématique est au cœur des débats actuels sur le maintien d'une dynamique de développement du management par projets et son extension dans des entreprises à structure hiérarchico-fonctionnelle.

C. Midler pose le problème en ces termes:

*"L'apparition de nouveaux acteurs projets puissants, le rapide développement de procédures de développement originales a focalisé les réflexions et les débats sur l'opposition entre logique projet et logique métier. [...] Il ne s'agit plus de savoir s'il faut «plus» ou «moins» de projet par rapport au métier, mais de comprendre plutôt quelle redéfinition des pratiques internes des métiers peut être cohérente avec l'existence des projets, sans pour autant perdre de vue la vocation et la spécificité de ces structures. Les impératifs de la conception intégrée rejoignent alors des questions classiques du champ de l'organisation: la relation hiérarchique, l'autonomie et la responsabilité des agents, la gestion de la compétence et des carrières [...] Le chantier de la conception intégrée passe donc aujourd'hui par la transformation profonde des métiers. Les perspectives que nous avons tracées mettent en cause les régulations de*

*l'organisation taylorienne traditionnelle: responsabilité, autonomie et compétence à la base, «pilotage par l'aval», renouvellement du contenu et le sens de la régulation hiérarchique, position relative des métiers «de puissance» et des métiers de contrôle, importance de nouveaux acteurs collectifs multimétiers, contractualisation des engagements à moyen terme, évolution de la gestion des carrières..."<sup>41</sup>.*

Les modes de gestion des ressources humaines doivent nécessairement intégrer ces nouvelles logiques comme y invitent certains auteurs: (Baron X., 1993; Fabi B. et Pettersen N., 1992; Leclair P., 1992 et 1993).

La conclusion à laquelle aboutissent les analyses de R. Bercot, F. de Coninck, A. Valeyre et P. Zarifian résume bien la portée de ces travaux:

*"La pertinence de la structure métier se redéfinit donc, actuellement, autour des missions d'expertise, d'innovation, de capitalisation, de maintien d'un potentiel technique, et d'interface avec un milieu extérieur à l'entreprise. Ce noyau dur émerge suite à la montée en régime des formes de travail par projet, à travers les lacunes révélées par ces formes. De sorte que, pour l'instant, la question de l'organisation des métiers n'a pas été considérée. La tentation serait, en fait, de penser les métiers essentiellement comme appoints de l'organisation centrale des projets. Or maintenant que les points durs sont balisés ils devraient servir, au contraire, de germes à partir desquels l'organisation des métiers, en tant que telle, pourrait se modifier. L'efficacité des processus de conception y gagnerait assurément."<sup>42</sup>*

## 2) ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE GÉNÉRÉ PAR LES PROJETS

La deuxième interrogation relève des processus de mémorisation et de capitalisation des apprentissages acquis par les acteurs lors de la participation à la réalisation des projets. Si l'on s'en tient aux trois niveaux d'apprentissage organisationnel (l'individu, le groupe, l'entreprise) l'aventure des projets constitue souvent un moment privilégié pour les deux premiers niveaux, moyennant cependant les effets réducteurs ou multiplicateurs que peuvent exercer un certain nombre de facteurs:

---

41 - C. Midler, "L'auto qui n'existait pas", p. 149 et 150.

42 - Célérier S., Bercot R., de Coninck F., Valeyre A. & Zarifian P., "Flux de production, rôle des méthodes et pilotage des projets", chap. IX de "Pilotages de projet et entreprises", p. 267, ECOSIP, Economica, Paris, 1993.

- degré de participation à la définition des objectifs et du choix des méthodes et plus généralement à la phase amont avant que le projet ne soit «gelé» dans ses spécifications,
- nature du projet (notamment son caractère de novation et de singularité),
- qualité de la communication interne et externe (décideurs, fournisseurs, clients...),
- degré d'auto-organisation,
- dynamique de la culture propre à l'équipe projet,
- mode de constitution de l'équipe,
- importance de la fertilisation croisée - en étendue et en durée - entre les diverses compétences mobilisées,
- etc.

Le troisième niveau doit faire l'objet d'une attention toute particulière dès lors que le flux des projets gagne en importance et que le niveau de performance requis s'élève considérablement. Le transfert d'expériences ne peut simplement s'opérer par la mobilité des individus d'autant plus que la technicité, la complexité et le renouvellement des problèmes et situations rencontrées s'accroissent.

P. Zarifian<sup>43</sup> note à cet égard:

*"Il nous semble important de voir que l'expérience du projet (= de ce qu'est l'organisation d'un projet) ne saurait résumer l'expérience des domaines de connaissances mis en jeu dans l'ensemble des projets. [...] La référence à la souplesse et l'adaptabilité ne saurait jouer contre la mise en place d'une nouvelle organisation structurée. Pour que chaque projet puisse utiliser à fond la carte de la singularité et de la créativité, y compris organisationnelle, et ceci dans une situation sous forte contrainte de temps et de moyens, il faut qu'il puisse s'appuyer sur une très forte capitalisation, prenant distance avec les contraintes immédiates. Il n'y a pas selon nous opposition, mais au contraire complémentarité mutuelle, entre le pilotage de la particularité du projet et son soutien structurel.*

*Précisément, si la question de la structure projet nous semble aujourd'hui insuffisamment posée, c'est parce que la dimension innovation n'est pas suffisamment au centre des réflexions. La nécessité de la dialectique entre apprentissage dans la durée des projets et prise de risque sur l'innovation dans la durée du projet n'apparaît pas clairement."*

---

43 - P. Zarifian, p. 224.

Le management par projets devra donc intégrer cette dimension essentielle de capitalisation d'expérience<sup>44</sup> et d'apprentissage organisationnel.

### 3) PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Le management par projets est à la fois objet et sujet de transformation organisationnelle.

Contrairement à ce que pourrait laisser à penser la lecture de la presse de vulgarisation professionnelle ou de publications relevant d'un syncrétisme naïf, on ne va pas assister "à la mise en place d'un nouveau «one best way» de l'organisation par projet. En étudiant une seule entreprise (Renault), (on a pu montrer) qu'il existe une gamme de structures et de fonctionnements, correspondant à différentes manières d'articuler l'impératif des projets et ceux des multiples autres logiques qui sont à l'œuvre dans les entreprises."<sup>45</sup>

La mise en œuvre du management par projets ne peut s'apprécier que dans le contexte d'une entreprise particulière avec ses spécificités de stratégie, de structure, d'identité, d'environnement, d'histoire, de personnel...

On ne peut donc s'affranchir des acquis scientifiques accumulés dans la recherche scientifique concernant la problématique du changement organisationnel. Nous partageons complètement le point de vue de C. Midler.

*"La première difficulté est qu'on ne trouve nulle part des modèles d'organisations créatrices capables de répondre, en l'état, aux problèmes spécifiques d'une entreprise particulière: il n'y a que des idées générales pour être immédiatement opératoires, ou, au contraire, des instrumentations très locales et contingentes, qui doivent généralement être adaptées.*

*Quand bien même on trouverait de tels modèles, il resterait à résoudre le difficile problème de leur intégration dans les pratiques héritées du passé: la gestion ne peut s'abstraire de l'histoire; ceux qui l'ignorent au départ sont souvent les mêmes qui, ensuite, invoquent les «problèmes de mises en œuvre» ou les «résistances au changement» pour expliquer leurs échecs. L'un des acquis importants des recherches des années 70 et 80 est d'avoir montré que les obstacles aux volontés de réformes ne*

---

<sup>44</sup> - Nous verrons cet aspect plus en détail avec un des projets que nous avons mené pour La Poste.

<sup>45</sup> C. Midler, "L'auto qui n'existait pas", p. 200.

*venaient pas seulement des psychologies ou même du pouvoir de ceux dont les positions se trouvaient menacées, mais aussi, et peut-être surtout, des procédures formelles en place, des outils de gestion utilisés quotidiennement par les acteurs pour apprécier les situations, faire des choix, juger des résultats... Il existe une «technologie invisible»<sup>46</sup> de la gestion, aussi prégnante sur les modes de penser et d'agir collectivement que le sont les machines d'un atelier. Le changement des pratiques ne s'obtient dès lors pas par la greffe, l'addition ou l'accumulation sédimentaire des nouveautés managériales. Il nécessite une déconstruction et une reformulation des logiques en place.»<sup>47</sup>*

D'un autre côté, le management par projets est aussi un vecteur puissant de la transformation organisationnelle.

Les modifications organisationnelles et des systèmes de gestion peuvent (et doivent?) être gérées comme des projets. Les acquis du courant du «développement organisationnel» et les outils qu'il a développés<sup>48</sup> complètent utilement la boîte à outils du management de projet traditionnel. Sur les 90 projets auxquels a participé le DESS Gestion de Projets de l'I.A.E. de Lille, plus de la moitié concernait des problèmes organisationnels et de système d'information et de gestion.

Le management de projets peut s'avérer également très efficace pour maintenir le contrôle des opérations pendant les phases de changement. Selon Alain Desreumaux, *"la période de transition est une phase risquée pour l'entreprise, dans la mesure où les anciens dispositifs structurels sont démantelés alors que les nouveaux ne sont pas encore véritablement opérationnels. Pour éviter les dérives, tant dans la conduite des activités courantes que dans la trajectoire du changement, il convient de contrôler spécifiquement cette phase de transition en respectant trois exigences [...] Une deuxième exigence concerne l'instauration de dispositifs organisationnels spécifiques pour gérer la transition elle-même. Il peut s'agir de désigner un responsable de l'opération ou une équipe de conduite du projet, avec des ressources et un planning, et de faire fonctionner en parallèle plusieurs*

---

46 - Voir Berry M., *"Une technologie invisible"*, 1983, Centre de Recherche en Gestion, Paris.

47 - C. Midler, id., p. 185 et 186.

48 - Voir par exemple, pour une présentation rapide, A. Desreumaux, *"Stratégie"*, Dalloz, 1993, Paris, p. 95.

*systemes de gestion pendant cette période, notamment en matière d'évaluation de performance.*"<sup>49</sup>

C. Midler constate également que *"les nécessités de l'innovation organisationnelle ne sont finalement pas très différentes de celles des projets de nouveaux produits: il s'agit de processus heuristiques et ouverts, où il faut inventer, essayer, évaluer, associer, intégrer, faire négocier les visions multiples et partielles sur les futurs possibles"*.<sup>50</sup>

---

49 - Alain Desreumaux, "Structures d'entreprise", Librairie Vuibert, 1992, Paris, p. 313 et 314.

50 - C. Midler, "L'auto qui n'existait pas", p. 186.

## CONCLUSION:

A l'issue de ce balayage de la littérature, force est de constater que le management par projets demeure un concept fuyant, non stabilisé, à géométrie variable. Il existe cependant bien une tendance lourde pour la dissémination des logiques projets dans des secteurs les plus variés et au sein même des organisations, la part relative des projets s'accroît.

La notion de projet ne se laisse pas enfermer facilement dans un faisceau de caractéristiques intangibles, à portée universelle. Elle s'appréhende mieux en l'opposant à la notion d'opérations, mais finalement, c'est bien les acteurs de l'organisation, et en premier lieu, la direction générale, qui décideront si tel investissement, tel changement organisationnel, tel programme, etc., relèvent de la démarche projet et devront être gérés en empruntant des techniques, méthodes, procédures,... dans la boîte à outils du management de projets.

Celle ci s'est constituée progressivement depuis une bonne quarantaine d'années grâce à des apports pluriels provenant autant de pratiques professionnelles plus ou moins codifiées émanant de différents secteurs que d'outils importés et créés pour d'autres desseins à l'origine (dynamique de groupe, techniques de créativité, analyse systémique, psychosociologie appliquée aux entreprises, sciences de la connaissance, analyse socio-économique, sciences juridiques,...).

Cette diversité explique en partie qu'il ne peut (et ne doit) y avoir de référentiel normatif sur le management de projets, tant est grande la diversité de nature et de caractéristiques projets auxquels ils s'appliquent, tant est singulière la trajectoire de chacun d'eux, tant les environnements interne et externe dans lesquels ils s'inscrivent sont particuliers, tant les acteurs qui les animent ont leurs propres desseins...

Là aussi, le choix des méthodes de management de projets qui seront appliquées, le degré de formalisme des procédures et d'homogénéité des comportements, le mode d'organisation dépendront en grande partie des messages, décisions, actions et comportements de la direction générale. C'est elle qui, à titre principal, réalise la mise en scène de l'environnement à prendre en compte, qui prédétermine les facteurs clés de succès qu'elle appréciera, qui gère l'agenda stratégique, qui arbitre dans l'allocation des ressources, qui décide des espaces de jeu attribués aux acteurs et attribue les rôles,... L'occulter reviendrait à vouloir

faire "jouer Hamlet sans le Prince de Danemark", selon la formule de R.P. Declerck<sup>51</sup>. Mais le metteur en scène compose et dialogue avec les acteurs, et de la qualité de la communication qui s'instaure, dépend la qualité du spectacle, transcendant ou non le texte de la pièce.

On comprend mieux dès lors que le management de projet n'est pu s'abstraire des remises en cause du modèle dominant de production et de gestion des entreprises. Il est vrai que de nombreux secteurs d'activité ont vu évoluer rapidement les facteurs clés de la performance globale des entreprises et voir s'accroître la nécessité d'une plus grande réactivité et flexibilité. Par nature, la logique de projet est plus à même de composer avec l'incertitude, la complexité, la singularité, la novation, la coopération interfonctionnelle d'experts, soumises à un faisceau de contraintes resserrées en termes de qualité, coût et délai qu'exigent les nouvelles logiques de production et permettre l'opérationnalisation concrète des nouveaux modes de management qui les accompagnent.

Dans ce contexte, il appert donc qu'il faille appréhender dans une vision holistique l'ensemble de ces dynamiques interactives, et que la notion de management de projets s'avère trop restrictive. Les travaux de Roland Gareis concernant les «entreprises orientées projet», c'est-à-dire celles qui fonctionnent principalement sur le mode projet, suggèrent qu'en plus du management des différents projets, le management par projets doit prendre en compte, à un niveau plus global, le management du réseau que constitue l'ensemble de ces projets singuliers ainsi que les différentes interrelations qu'ils nouent avec l'organisation permanente de l'entreprise. Retrouvant un principe développé par Lawrence et Lorsch<sup>52</sup>, la différenciation supplémentaire introduite par les divers projets doit être compensée par des processus correspondants d'intégration adéquats.

Les problématiques majeures introduites par ce niveau de management commencent à être posées et balisées. Derrière le foisonnement du vocabulaire (travail par projet, structure par projets, organisation par projets, management par projet), des recherches françaises ont éclairé un certain nombre de dimensions qui requièrent des investigations plus poussées.

---

51 - R.P. Declerck, J.P. Debourse, C. Navarre, "Méthode de direction générale", p. 16.

52 Lawrence P. et Lorsch J., "Adapter les structures de l'entreprise", Ed. d'organisation, Paris, 1989, traduction de "Organization and environment", 1967, Harvard Business School Press.

Ont bien été identifiés les problèmes d'intégration que pose la gestion de projets singuliers en termes de contrôle de qualité, de «routinisation de l'innovation»<sup>53</sup>, de capitalisation des savoir-faire générés... De fait le concept de «gestion intégrative» introduit par R.P. Declerck<sup>54</sup> fournit un cadre de repérage intéressant. Le couplage entre projets et opérations remet en cause le modèle hiérarchico-fonctionnel et implique, entre autres, une recomposition des métiers et des fonctions dans les entreprises, qui ne saurait laisser indifférents les acteurs qui voient leurs repères, leurs références, leurs prérogatives, leurs pouvoirs, leurs valeurs, leur légitimité, leur habitus même, éclairés sous un jour nouveau.

Ainsi, si "*l'intégration de la logique projets peut fonctionner comme un levier de transformation organisationnelle*", comme le suggère C. Midler, il n'est sans doute pas le seul (management de la qualité totale, Kaizen,...) et surtout, ceci implique que la recherche ne puisse se faire qu'au travers d'études de cas dont la réplication pourra faire avancer la connaissance scientifique. S'il est un fait avéré, c'est que ces «organisations créatrices» "*résulte d'adaptations multiples auxquelles les formes gestionnaires doivent se plier pour être efficaces: adaptation à la nature et au nombre de projets, [...], à la nature des relations inter-entreprise qui s'établissent à l'occasion d'un projet, [...] à l'identité des clients des projets, et à leurs modes d'intervention dans son déroulement, [...] aux institutions régulatrices et aux traditions professionnelles propres au secteur, [...] à la maturité de l'entreprise en matière d'organisation créatrice.*"<sup>55</sup>

Ces différents éléments expliquent les options méthodologiques de recherche que nous avons prises et qui vont maintenant être exposées.

---

53 - Pour J.-P. Benghosi, il faut pouvoir "*passer du modèle de l'entrepreneur éclairé à celui de l'organisation prédisposée*", "*Innovation et gestion de projets*", Eyrolles, 1990, Paris, p. 7.

54 - 1980, op. cité.

55 - C. Midler, "L'auto qui n'existait pas", p. 200-202.

**CHAPITRE III**  
**LES OPTIONS MÉTHODOLOGIQUES**

Il nous faut aborder maintenant la description de l'approche méthodologique que nous avons empruntée à l'occasion de cette recherche. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous avons délibérément choisi d'adopter un plan de rédaction qui puisse, tout en satisfaisant à des exigences minimales de cohérence logique de l'exposé, restituer le processus réel que nous avons vécu, scander le développement au rythme des grandes étapes auquel il a donné lieu. Nous n'avons pas voulu faillir à cette règle pour la présentation de cette partie méthodologique qui incite souvent l'apprenti chercheur à passer sous les fourches caudines d'une rationalisation, d'une reconstruction logique a posteriori. Nos options méthodologiques incitent, au contraire, à restituer l'itinéraire d'une pensée qui s'est progressivement construite en agissant, un peu comme ce processus d'«autopoïèse» qu'évoque Alain-Charles Martinet: "[...] le processus fondamental par lequel l'acteur se produit lui-même en produisant quelque chose..."<sup>1</sup>.

C'est ainsi qu'une première section va restituer la genèse et le processus méthodologique d'ensemble qui s'est appliqué lors de cette recherche. Une deuxième section va s'attacher à évoquer les principes épistémologiques généraux qui nous ont guidés. Enfin une troisième section montrera de manière plus spécifique les choix méthodologiques induits par la réalisation d'une étude de cas à La Poste.

---

<sup>1</sup> - A.C. Martinet, "Stratégie et pensée complexe", RFG, mars-avril-mai 1993.

## SECTION 1: GENÈSE DE NOTRE RECHERCHE

Le processus d'élaboration de notre recherche qui sera plus précisément décrit dans les deux sections suivantes, peut être schématisé comme suit:

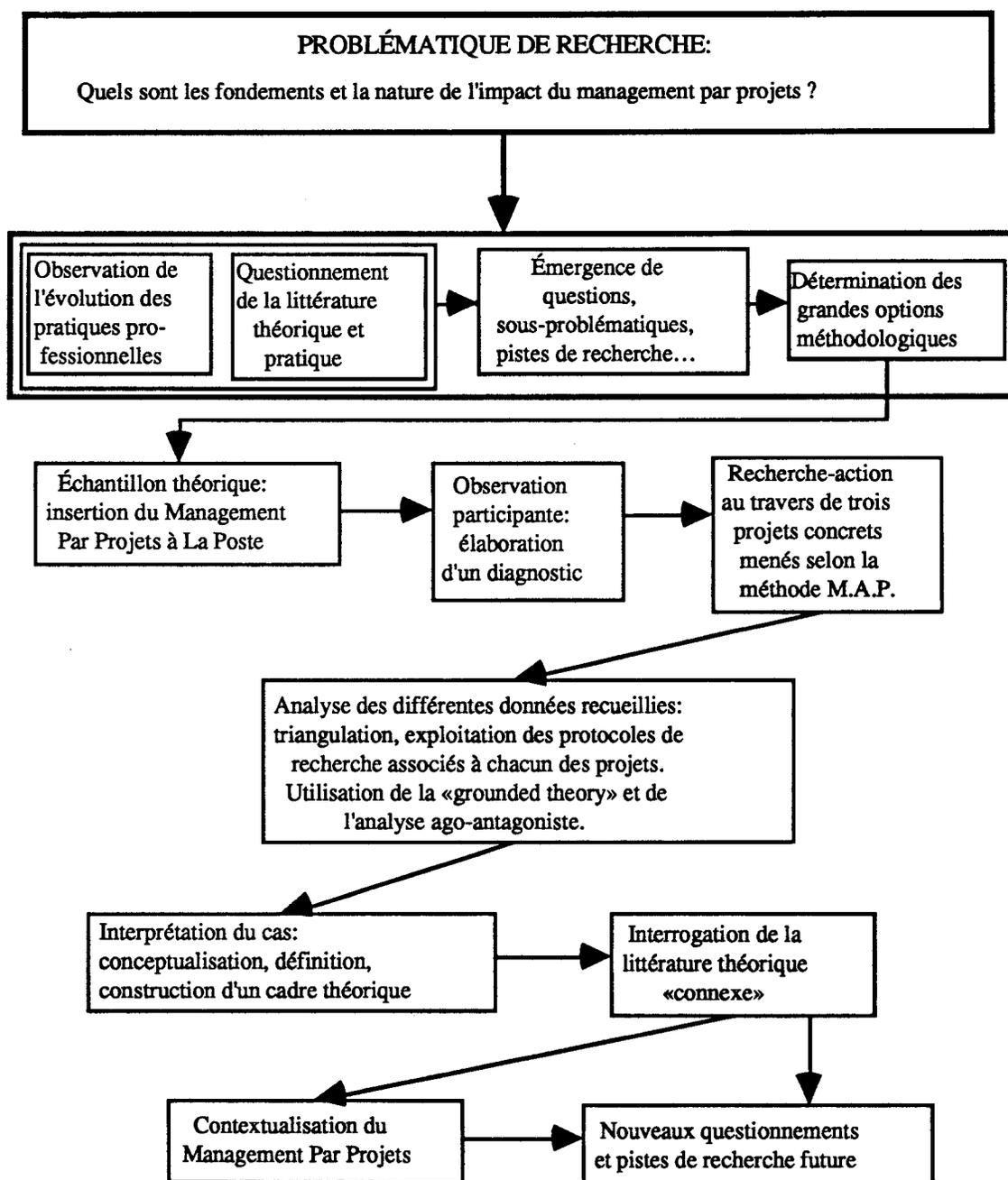


Fig. 3.1 - SCHÉMA SYNOPTIQUE DE LA RECHERCHE

De fait, la progression de notre recherche aura été rien moins que linéaire, marquant des temps d'arrêt, empruntant parfois des chemins de traverse, rebroussant chemin à certains moments, s'accélégrant à d'autres occasions. Nous avons beaucoup appris, désappris, entrepris. Si l'étude de cas à La Poste a constitué l'épine dorsale de notre recherche, d'autres contextes d'action ou d'études sont cependant venus alimenter la réflexion, notamment sur les thèmes importants de la gestion de portefeuille de projets et la capitalisation d'expérience induite par les projets. Nous y ferons allusion ultérieurement, dans la troisième partie de ce mémoire.

Nous ne rentrerons pas ici dans le détail des outils méthodologiques utilisés («grounded theory», analyse ago-antagoniste, sous-protocoles de recherche associés à chacun des projets menés pour La Poste...). Il nous a semblé préférable de les aborder au moment où ils sont véritablement intervenus, de manière à mieux rendre compte de l'itinéraire réel qu'a parcouru l'évolution de notre réflexion méthodologique.

Quoiqu'il en soit, nos options méthodologiques renvoient à un certain nombre de principes généraux que nous allons examiner maintenant.

## SECTION 2: ASPECTS GÉNÉRAUX

Pour Gérard d'Amboise<sup>2</sup>, toute recherche en gestion peut être positionnée le long de deux axes figurant respectivement la logique d'observation et la position philosophique du chercheur.

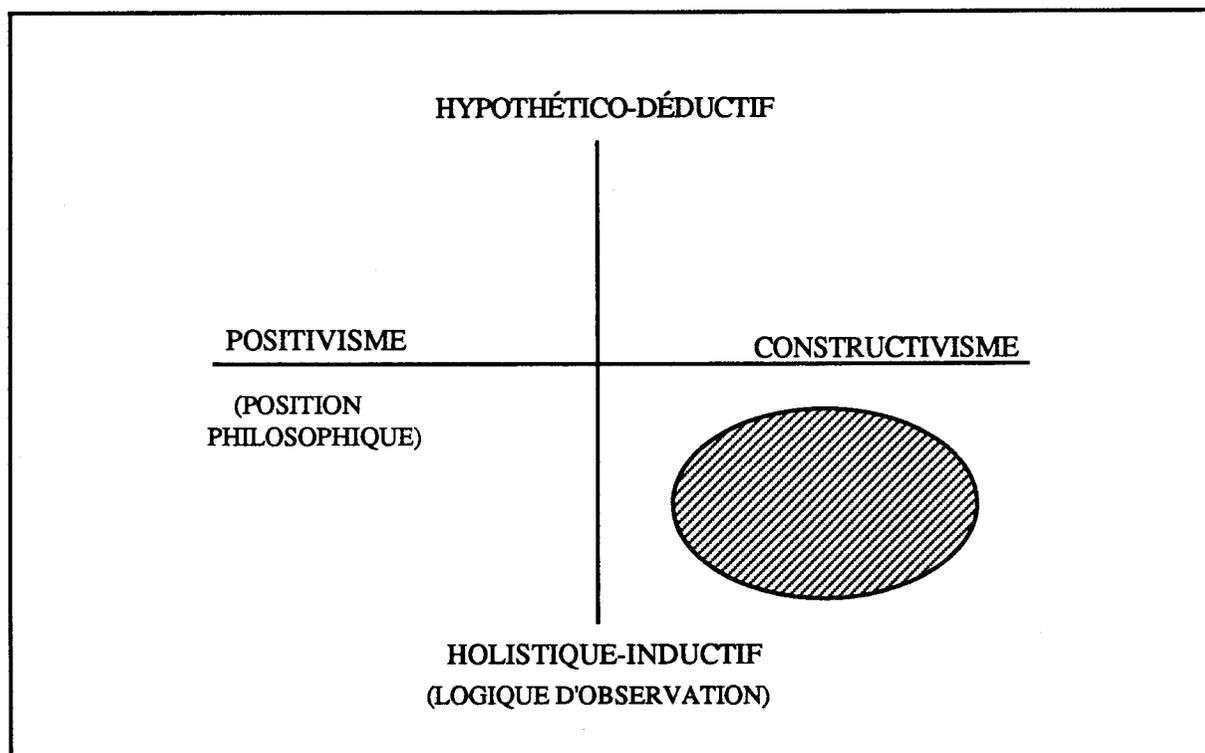


Fig. 3.2 - POSITIONNEMENT ÉPISTEMOLOGIQUE

Notre recherche - de type exploratoire<sup>3</sup> - se positionne en l'occurrence dans la zone hachurée, c'est-à-dire relevant d'une logique d'observation holistique et inductive tandis que la position philosophique adoptée se rattache au constructivisme.

<sup>2</sup> - G. d'Amboise, extrait de la présentation introductive à l'atelier "Méthodes qualitatives de recherche appliquées à l'entrepreneuriat et aux PME", 39<sup>e</sup> Conférence mondiale de l'I.S.C.B., Strasbourg, juin 1994.

<sup>3</sup> - "La recherche exploratoire s'intéresse à la découverte de problématiques nouvelles, à rendre intelligible un phénomène et à suggérer des hypothèses", Avenier M.J., "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique", Economies et sociétés, série Gestion, 1989, n° 14, pp. 199-218.

Mais précisons plus avant les options qui ont été choisies.

Afin de mettre en perspective une recherche, il faut d'abord s'interroger sur sa pertinence interne et sa cohérence, c'est-à-dire vérifier l'équilibre logique des trois dimensions suivantes comme le suggèrent Yvon Bouchard et Arthur Gélinas:<sup>4</sup>

*"[...] La recherche comporte un certain nombre de caractéristiques, elle implique des choix d'intention, d'idéologie et de méthodologie, et se traduit par des actions contextualisées. De plus, elle devient beaucoup plus qu'un simple processus logique de type hypothético-déductif. Notre présentation de la recherche en tant qu'activité humaine implique avant tout le chercheur comme un acteur social aux prises avec des choix de différents ordres et lors desquels vont se manifester ses visions de la réalité et les enjeux éthiques de ses relations avec l'univers humain. Ainsi, dans cette optique, toute activité de recherche implique trois aspects:*

- *"la clarification de la perception qu'a le chercheur de l'univers - Kuhn dirait son choix de paradigme<sup>5</sup> ;*
- *la spécification de l'intention du chercheur (toute activité humaine porte intention);*
- *la définition de l'orientation méthodologique traduisant les actions du chercheur.*

*En d'autres termes, selon telle perception du problème, et en fonction de telle finalité, il devient logique et pertinent de choisir telle méthodologie."*

---

<sup>4</sup> - Bouchard Y. et Gélinas A., "Un modèle alternatif de formation des futurs chercheurs", Actes du colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, UQAM, vol. 3, printemps 1990.

<sup>5</sup> - cf Kuhn T.S., "La structure des révolutions scientifiques", Paris, Flammarion, 1970, (traduction française). Pour l'utilisation de la notion de paradigme au «sens de Kuhn» dans les sciences de gestion, on peut se rapporter par exemple à Jacques Girin, "Quel paradigme pour la recherche en gestion?", Économies et sociétés, série sciences de gestion, vol. 56, n° 2, pp. 1871-1889, repris dans Problèmes économiques, n° 1791, 29/09/1982, pp. 19-24.

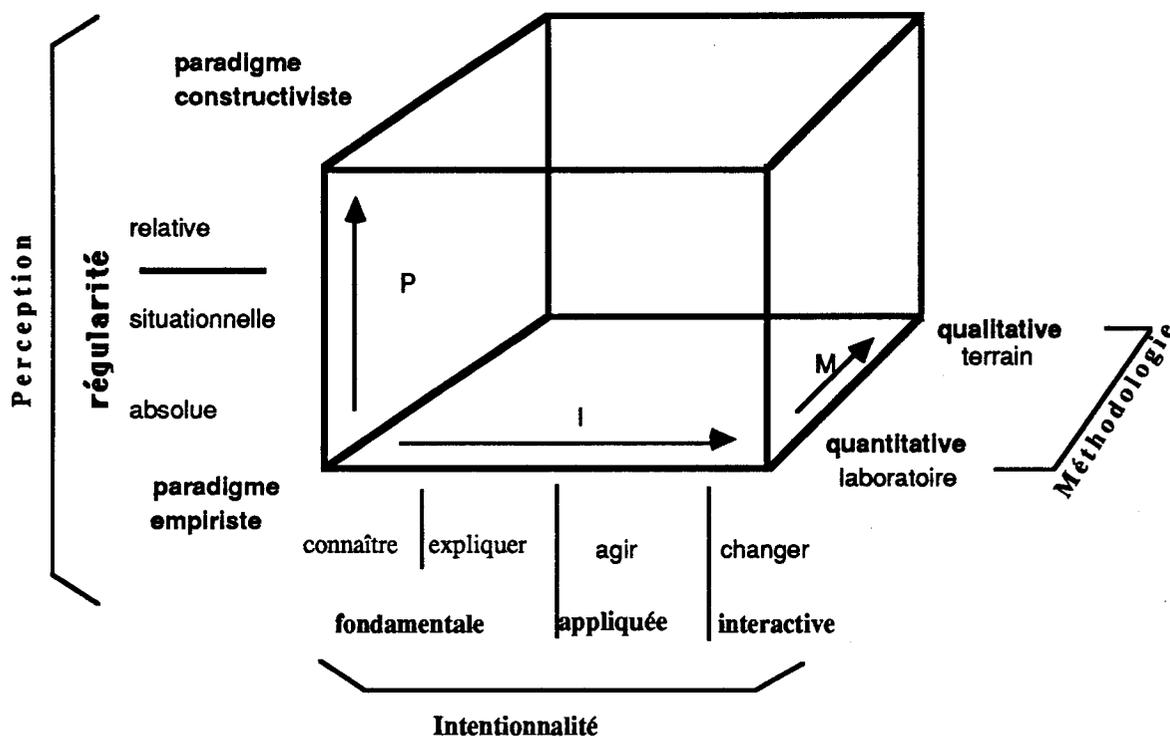


Fig. 3.3 - LES TROIS AXES DE LA RECHERCHE

## A - LA QUESTION DU PARADIGME

Globalement, la position philosophique adoptée relève du point de vue phénoménologique pour lequel la réalité est socialement construite et non déterminable objectivement. Jean-claude Usunier, Mark Easterby-Smith et Richard Thorpe<sup>6</sup> présente un tableau synthétique opposant le paradigme positiviste au paradigme phénoménologique. Ce tableau reprend les différentes acceptions que Gareth Morgan, dans un effort de clarification, attribue à la notion de paradigme: "Il distingua ainsi trois sens: le sens philosophique, qui reflète les croyances et prises de positions fondamentales sur le monde; le sens social, qui recouvre les prescriptions et directives indiquant comment un chercheur doit conduire son entreprise; et le sens technique, qui concerne la spécification des méthodes et techniques qui devraient idéalement être adoptées en conduisant la recherche. "

<sup>6</sup> - "Introduction à la recherche en gestion", p. 37 et 38. Ce tableau a été élaboré à partir d'un article de Morgan G., "Response to Mintzberg", Administrative Science Quarterly, vol. 24, n°1, 1979.

	<b>Paradigme positiviste</b>	<b>Paradigme phénoménologique</b>
<i>Croyances de base</i>	Le monde est externe et objectif.  L'observateur est indépendant.  La Science est indépendante des valeurs.	Le monde est socialement construit et subjectif.  L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé.  La Science est mue par les intérêts humains.
<i>Le chercheur doit:</i>	se concentrer sur les faits;  rechercher les liens de causalité et les lois fondamentales;  réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments;  formuler des hypothèses et ensuite les tester.	se concentrer sur le sens;  essayer de comprendre le phénomène qui se produit;  observer chaque situation dans sa totalité;  développer des idées par induction en partant des données.
<i>Les méthodes recommandées comprennent:</i>	l'opérationnalisation des concepts, de telle sorte qu'ils puissent être mesurés;  le recours à de grands échantillons.	l'utilisation de méthodes multiples pour établir différentes vues du même phénomène;  de petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période.

Tab. 3.4 - COMPARAISON DES PARADIGMES

Le paradigme choisi relève également de l'axiologie constructiviste, telle que l'a définie Jean-Louis Le Moigne<sup>7</sup>, avec ses principes:

- de représentabilité (ce que l'on peut appeler le «réel» - et dont on construit des représentations, est l'expérience de la relation temporelle d'un sujet connaissant actif dans le «monde», à ce monde - et non pas le monde lui-même),

<sup>7</sup> - J.-L. Le Moigne, "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", pp. 81-140, dans "Epistémologies et sciences de gestion", coordonné par A.-C. Martinet, Economica, Paris, 1990.

- d'univers construit (la connaissance est construite par le sujet connaissant qui en a le projet, à partir de l'expérience de ses interactions finalisées et finalisantes avec les phénomènes qu'il perçoit et qu'il conçoit),
- de projectivité ou d'interaction sujet-objet (la connaissance de la réalité n'ayant d'autre «réalité» que la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction "(image de l') objet & sujet" est précisément constitutive de la construction de la connaissance),
- de l'argumentation générale (nous appréhendons intelligiblement nos expériences par l'exercice de la raison, en reconnaissant avec Aristote la multiplicité des modes d'exercice de la raison: exercice que nous reconnaissons par les pratiques de l'argumentation que nous pouvons - ou pourrions - mettre en œuvre),
- d'action intelligente (qui décrit par l'invention ou l'élaboration, par toute forme de raisonnement - descriptible a posteriori -, d'une action - ou plus correctement une stratégie d'action - proposant une correspondance "adéquate" ou "convenable" entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse)<sup>8</sup>.

Nous adoptons sans réserve sa définition: "*la science de gestion se définit par son projet, qui est celui de la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations [...] de la construction de possibles argumentés dans leur adéquation à des projets délibérés...*"<sup>9</sup>.

## B - L'INTENTIONNALITÉ

L'intentionnalité opérationnelle du chercheur a été sujette à évolution. Initialement, pour reprendre la typologie de Bouchard et Gélinas, elle participait de la catégorie «fondamentale» visant à connaître et à expliquer l'objet «management par projets». Il s'agissait de réaliser une étude exploratoire de l'objet

<sup>8</sup> - J.-L. Le Moigne cite la définition de Newell et Simon dans leur "Conférence Turing", 1976.

<sup>9</sup> - J.-L. Le Moigne, op. cité, p. 117.

et si possible établir des liens significatifs, c'est-à-dire générateurs de sens, entre diverses connaissances sur l'objet.

Comme nous l'expliquerons dans le détail plus loin, la Délégation aux Projets (DAP) nous a initialement contactés à la fin du printemps 1992 dans un but de conseil et d'évaluation de leur approche en termes de management de projets. Dès lors, comme nous avons répondu par l'affirmative, notre étude a davantage correspondu à la deuxième catégorie, celle de l'«appliqué», qui *"commande une volonté d'étude de l'objet dans ses implications pour l'action, donc sur l'agir"*.

Enfin, quelques mois après, une convention de partenariat global fut signée entre la DAP et le DESS Gestion de projets que nous animons, en vue essentiellement de réaliser un certain nombre de projets s'inscrivant dans leur volonté de réussir «l'insertion du management de projet à La Poste» (IMDP). Ce faisant, ne rentrions-nous pas de facto dans la troisième catégorie qui porte sur l'intention de changer? Celle-ci, en effet, *"est centrée sur les relations entre l'objet et le sujet dans l'action et peut être qualifiée d'interactive. A l'encontre de la catégorie précédente, l'intention n'est pas d'agir sur l'objet mais plutôt d'agir avec les sujets dans une perspective de changement de l'objet."*

En fait, il ne s'est pas agi de préoccupations exclusives afférentes à une catégorie ou à l'autre au détriment des autres. On devrait plutôt parler d'interaction entre ces trois catégories, dans le temps et l'espace, avec des temps forts pour chacune. On peut schématiser le processus de la manière suivante:

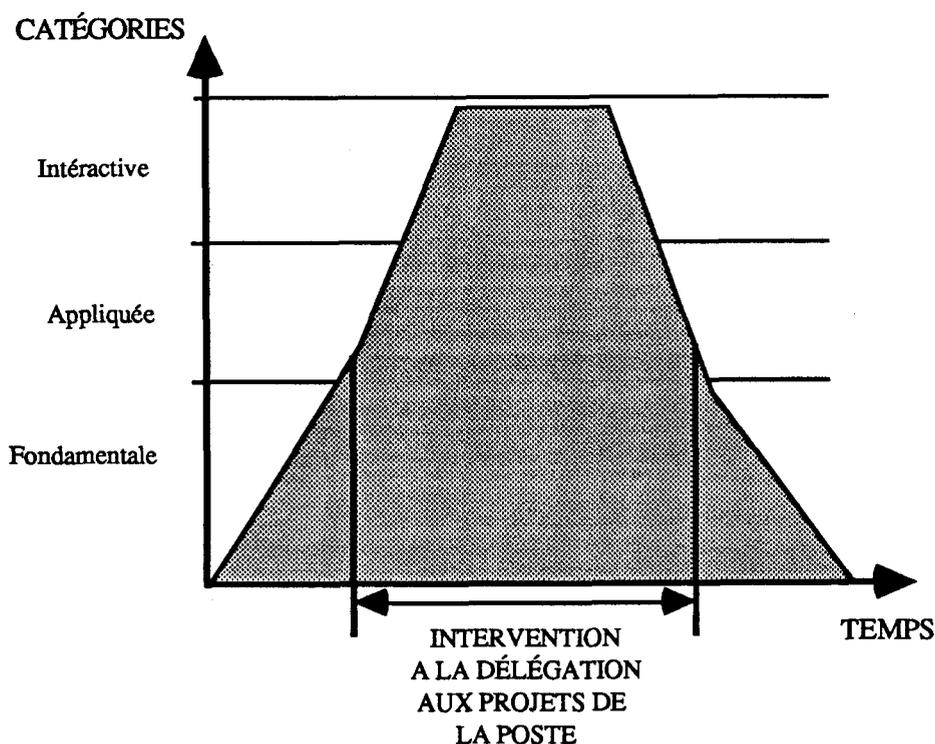


Fig. 3.5 - UTILISATION DES CATÉGORIES PENDANT LA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE

### C - APPROCHE QUALITATIVE ET RECHERCHE-ACTION

Conséquence des deux choix précédents, la méthodologie adoptée sera celle de la «recherche-action», reposant sur l'utilisation des analyses qualitatives. *«La situation terrain traite de l'interaction des éléments dans des conditions qui ne peuvent être contrôlées, mais avec des moyens qui eux le sont. Dans ce modèle, la méthodologie «terrain» est essentiellement celle de la recherche-action, la plupart des autres formes de recherche sur le terrain se servant de celui-ci comme d'un laboratoire»*<sup>10</sup>.

Comme l'indique M.-J. Avenier, *«la recherche-action peut être considérée non seulement comme une méthode de recherche scientifique»*<sup>11</sup> (scientifique entendu au sens

<sup>10</sup> - Y. Bouchard et A. Gélinas, op. cité, p. 133.

<sup>11</sup> - voir par exemple, B. Joly, "La recherche-action est-elle une méthode scientifique?", *Revue internationale de systémique*, vol.6, n° 4, 1992, pp. 421 à 433.; A. Morin, critères de scientificité de la recherche-action, *Revue des Sciences de l'éducation*, 1985.; J. Girin, "l'analyse empirique des situations de gestion", dans *"Epistémologies et sciences de gestion, coordonné par A.-C. Martinet, Economica, Paris, 1990;* Liu M., "La recherche-action dans les

*des épistémologies constructivistes); mais aussi comme une méthode en quelque sorte privilégiée des constructivismes, un peu comme la «méthode expérimentale» pouvait être considérée comme une méthode privilégiée des positivismes: au lieu de nier les interactions entre système observant et système observé, dans la mise en œuvre d'une recherche-action, on prend délibérément appui sur ces interactions pour progresser et s'assurer de la pertinence des connaissances produites.»<sup>12</sup>*

Il nous semble intéressant de rappeler les principes épistémologiques qui fondent la recherche-action et qui nous ont servi de guide pour façonner notre outillage méthodologique. Les descriptions des méthodes<sup>13</sup> seront exposées quand elles seront mises en œuvre. Michel Liu expose<sup>14</sup> l'argumentation suivante: "*pour justifier (son) assertion qui situe la recherche-action comme une des voies de la révolution kuhnienne actuelle dans le domaine des sciences de l'Homme.*

1. *Le principe de l'interaction entre le phénomène et l'observation: l'observation modifie le phénomène. Tout résultat d'observation contient des traits provenant de l'observation. Ces traits sont indissociablement liés...*
2. *Le principe de l'ouverture: tout savoir n'est que partiel vis-à-vis de la réalité à laquelle il se réfère. La prévision de l'évolution des systèmes n'est possible que dans certains cas limites. La connaissance exhaustive d'une situation réelle est impossible...*
3. *Le principe de l'unité entre la recherche et l'action: l'élaboration de la connaissance requiert une transformation de la réalité à laquelle elle se réfère...<sup>15</sup>*
4. *Le principe des valeurs partagées: toute recherche sociale s'effectue dans un cadre de valeurs communes à tous les participants. Ces valeurs doivent être explicitées autant que faire se peut car elles influencent directement les résultats obtenus.*

---

sciences de l'homme: portée, limites et perspectives", Thèse de doctorat es Lettres, IEP, septembre 1986.

<sup>12</sup> - M.-J. Avenier, "Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes: quelques «boucles étranges» fécondes", *Revue internationale de systémique*, vol.6, n°4, 1992, pp. 403-420.

<sup>13</sup> - on trouvera une très intéressante présentation actuelle du foisonnement actuel des méthodes auxquelles la recherche-action donne naissance dans la tradition notamment du courant du développement organisationnel dans le numéro spécial qu'y consacre la revue *Human Relations* dans son n°2, vol.46 de 1993. En particulier l'article de Max Elden et Rupert F. Chisholm, "Emerging varieties of action research: introduction to the special issue", pp. 121 à 141.

<sup>14</sup> - Michel Liu, "Vers une épistémologie de la recherche-action", *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 435 à 454.

<sup>15</sup> - L'auteur cite à ce propos Kurt Lewin: "*La réalité à laquelle se réfère un concept dans les sciences sociales, s'établit à partir du moment où l'on peut la transformer, plutôt que lorsque l'on se contente de l'observer*", extrait de "*Frontiers in Group Dynamics II*", *Human Relations*, vol. 1, 1947, pp. 143-154.

5. *Le principe de la pluralité et de la complémentarité des représentations: l'esprit humain peut appréhender une situation complexe à différents niveaux de globalité, d'abstraction et de signification selon des représentations compatibles entre elles et transmissibles à d'autres esprits humains...*
6. *Connaissance locale et connaissance générante: l'esprit humain est capable de situer des faits locaux (singuliers et temporaires) dans le développement d'un processus qui les génère. Il est aussi capable d'inventer des comportements et des actions locaux pour mettre en œuvre le processus qui lui permette d'atteindre les fins qu'il s'est fixé. "*

Des raisons moins glorieuses militent également pour l'adoption de la recherche-action. Elle peut être un moyen d'accéder à des informations jugées confidentielles et d'observer des processus effectivement à l'œuvre dans une organisation. Le chercheur peut plus facilement accéder à certains documents, assister à certaines réunions-clés même s'il se cantonne à un rôle d'observateur muet. Cela permet de soustraire une recherche consacrée à un phénomène complexe aux limites bien connues de la méthode des questionnaires ou d'interviews d'acteurs qui ne reflètent que des éléments stéréotypés d'un discours «officiel» ritualisé et idéalisé.

Les raisons théoriques ont largement été décrites. On peut simplement rappeler la belle formule de J.-C. Moisdon<sup>16</sup>: "*on ne peut guère analyser le fonctionnement de l'organisation que lorsque celle-ci se met en mouvement, de même qu'un champ de force dévoile sa structure quand on peut observer les déplacements des objets qui y sont plongés.* "

M.-J. Avenier met en avant également les potentialités qu'offre la recherche-action dont je pense que notre travail a pu en concrétiser certaines, notamment par le truchement de la réalisation de projets.

*"Faire émerger des problématiques de recherche nouvelles (de par l'accent qui est mis sur la formulation des problèmes); de créer des occurrences d'invention de réponses innovantes, et d'ingénierie (invention, mise en œuvre, animation) de dispositifs de gestion nouveaux: parce qu'ils ont un objet de production de connaissances nouvelles, les chercheurs sont motivés à imaginer des réponses innovantes adaptées aux problèmes posés (plutôt que de recourir systématiquement aux solutions «habituelles»; et parce qu'ils sont intervenants (plutôt qu'observateurs soucieux de ne pas perturber les phénomènes), ils ont la possibilité de participer à la mise en œuvre des dispositifs envisagés et par là même de recueillir des informations de «première main» sur cette action, qui les inciteront souvent*

---

16 - J.-C. Moisdon, "Recherche en Gestion et Intervention", RFG, sept.-oct. 1984, pp. 61-73.

à se remettre à l'ouvrage (en affinant, reformulant, voire remettant en cause les concepts proposés)."<sup>17</sup>

Nous laisserons conclure Michel Liu<sup>18</sup> qui expose, bien mieux qu'on ne pourrait le faire, le point suivant consacré à la question praxéologique.

*"La recherche-action est une pensée-action, elle n'est ni du côté de la théorie, ni du côté de la pratique mais dans l'entre-deux. Les résultats de la recherche-action ne résident pas dans un discours construit sur le réel, mais sur des formes qui doivent être tout à la fois des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, et qui expriment la relativité de ce qu'elles avancent en même temps que sa réalité. Pour l'instant, ces formes sont implicites dans l'expérience des praticiens de la recherche-action, mais ceux-ci travaillent à les faire naître à une expression qui soit intersubjective et transmissible."*

## D - UNE TENTATIVE DE PRAXÉOLOGIE

Pour Pierre Louart, *"le management est une axiologie qui de plus en plus explicite ses fondements, informe de ses projets, poursuit des valeurs exprimées. Il se double d'une praxéologie, c'est-à-dire d'une logique de l'action, d'une diffusion de ses pratiques, d'une analyse de ses processus de décision"*<sup>19</sup>.

A *fortiori* ces remarques s'appliquent pour le management par projets! Si nous avons affiché très tôt une volonté de tentative de praxéologie<sup>20</sup> - en conformité avec «l'esprit» de la méthode «Management et Analyse de Projets» qui est utilisée dans le cadre du DESS Gestion de Projets<sup>21</sup> -, il convient donc de s'interroger sur le lien interactif "théorie-pratique" au cours de notre recherche. Là encore nous avons trouvé très éclairant la représentation de Bouchard et Gélinas<sup>22</sup>.

17 - M.-J. Avenier, op. cité, p. 416.

18 - M. Liu, "Singularités et ruptures introduites par la recherche-action dans le champ de la connaissance", Revue internationale de systémique, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 455-461.

19 - Pierre Louart, "La gestion des hommes entre modèles et processus", Cahiers de recherche de l'I.A.E. de Lille, n° 7, 1990, p. 17.

20 - Pour une réflexion sur le thème de l'usage de la praxis dans le cadre des organisations, on pourra consulter l'article de Wolf V. Heydebrand, "Organization and praxis", dans "Beyond method: strategies for social research", édité par Gareth Morgan, Sage Publications, USA, 1983; pour une synthèse bibliographique sur la praxéologie, Jean-Louis Lemoigne invite à lire J.-J. Ostrowski, "Alfred Espinasse, précurseur de la praxéologie, ses antécédents et ses successeurs", Ed. LGDJ., Paris, 1973.

21 - Cette méthode, mise au point par R.P. Declerck, sera décrite dans la deuxième partie de cette thèse.

22 - op. cité, p. 135.

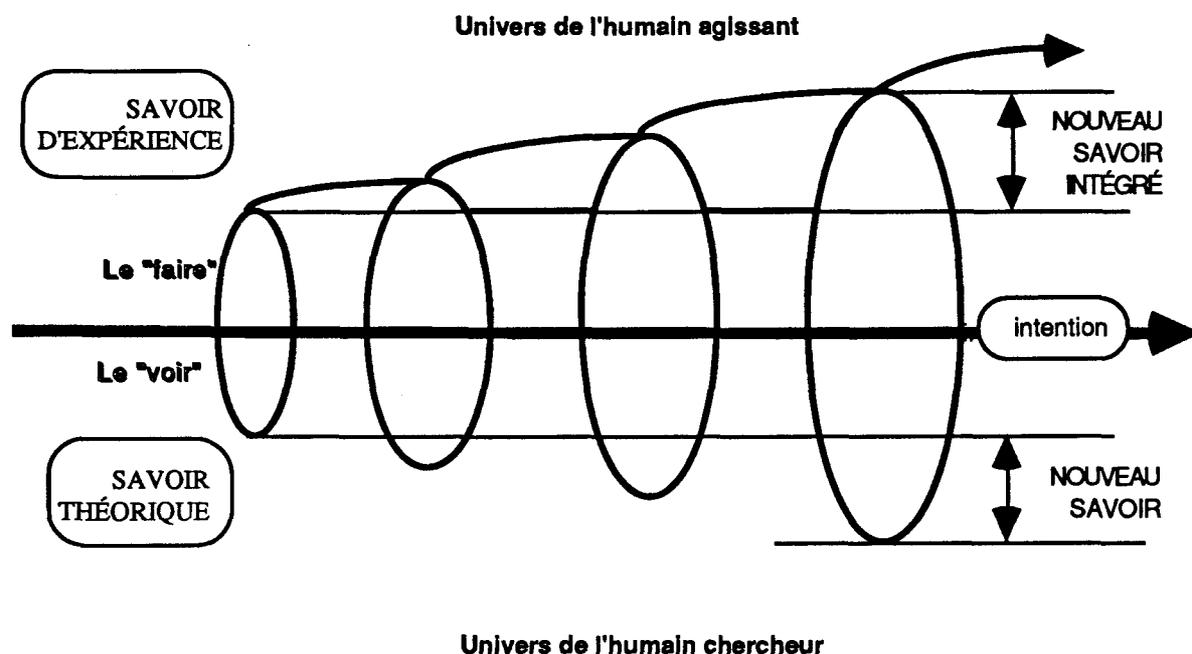


Fig. 3.6 - LE LIEN THÉORIE-PRATIQUE DANS UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE

Dans le contexte de l'univers de l'humain agissant, de l'action directe sur le terrain, "la source habituelle d'action se retrouve dans des savoirs expérientiels, subjectifs et plus ou moins explicites, selon l'urgence des situations sociales. Dès lors, les «problèmes» sont de l'ordre du «pourquoi faire», du «quoi faire», et du «comment faire». L'humain agissant est pragmatique, engagé, constamment en situation de terrain; il est à la recherche de moyens pour résoudre des problèmes d'action. La notion de connaissance impliquée est essentiellement de l'ordre du souhaitable et du réalisable. Elle est normative. C'est un univers propre au "savoir faire"."

Le contexte de l'humain chercheur, "relève de la construction de sens, de l'explicitation des savoirs et de leur intégration conceptuelle pour des fins de généralisation objective. La source de cette conceptualisation se retrouve dans l'ensemble plus ou moins organisé de données et d'interprétations documentées sur une réalité sociale observée. Les problèmes sont ici de l'ordre de la perspective, du «pourquoi voir», du «quoi voir» et du «comment voir». L'humain chercheur est spéculatif, logique, et en situation de réflexion en recul avec le terrain, il est à la recherche de modes d'intégration des savoirs. La notion de connaissance est de l'ordre de la cohérence et de la preuve dans l'explicitation de la réalité. C'est un univers propre au «savoir voir».

*L'interaction entre ces deux univers d'activités humaines se présente dans un mouvement d'alternance continu et progressif vers l'intégration d'un savoir supérieur et d'une pratique plus consciente.*

*Le schéma présente une démarche en spirale permettant de visualiser un mode interactif de relation entre ces deux univers. Ce qu'il faut fondamentalement y comprendre, c'est d'abord l'intégration aux savoirs expérientiels des nouvelles connaissances engendrées par la recherche. Mais plus, dans ce mouvement, le savoir théorique subit lui aussi une transformation importante. La spirale illustre ainsi une prise d'amplitude réciproque de ces deux univers vers une nouvelle intégration de leurs champs de fonctionnement respectifs."*

Ce schéma représente bien, la réalité de nos interventions de terrain où le développement interactif de ces deux types de savoirs a permis l'émergence d'une connaissance progressive sur le management par projets ainsi que des actions que nous avons été amené à conduire dans le cadre de projets spécifiques commandités par la DAP.

Notre «savoir d'expérience» s'enracine dans les différents projets que nous avons eu l'occasion de piloter et les contacts entretenus avec les professionnels du domaine. Notre «savoir théorique», bien que limité, pouvait s'appuyer sur quelques connaissances en théories des organisations et en gestion de projets d'une manière générale, en techniques d'évaluation des projets de manière plus spécifique.

Notre intention (au sens de Bouchard et Gélinas) était donc, et reste, la volonté d'aider à implanter le management par projets dans des entreprises où la direction générale en manifestait explicitement la volonté.

Ce faisant, ne risquons-nous pas de commettre une «incongruité épistémologique»?<sup>23</sup> . Pourtant cette tentative n'est pas nouvelle. Déjà dès la première moitié du XVIII<sup>ème</sup> siècle, Giambattista Vico élaborait la «théorie du Verum-factum» (le vrai est dans le faire même)<sup>24</sup>. Trois niveaux doivent être parcourus pour atteindre la vérité:

- niveau 1: l'art de la matière, qui conduit à mettre en œuvre des outils d'investigation qui soient générateurs d'abondance de sens, notamment en interagissant avec les acteurs;

---

23 - Voir Jean-Louis Le Moigne, "Sur «l'incongruité épistémologique» des sciences de gestion", RFG, nov.-déc. 1993, pp. 123-135.

24 - G.-B. Vico, "Principes d'une science nouvelle", traduction française, 2<sup>o</sup> édition, Nagel, 1986.

- niveau 2: l'art de la critique, ou comment se placer aux frontières de différents référentiels théoriques de manière à se forger un jugement fondé sur une situation;
- niveau 3: l'art de la prudence, ou être attentif au fait que les gens ne savent que ce qu'ils peuvent créer, voire ressentir; l'unique façon de connaître quelque chose est de l'avoir réalisé.

Nous avons donc pensé pouvoir emprunter les voies que conseille A.C. Martinet à propos de l'épistémologie de la «stratégique»: *"Il s'agit bien d'une praxéologie, d'une pensée sur l'action collective organisable, élaborée pour accroître l'efficacité et l'efficience - selon les critères à spécifier - de cette action. Pensée qui accepte le paradoxe originel: forger des instruments intellectuels nécessairements généraux pour une action inexorablement particulière. Qui prétend fournir des repères améliorant la sûreté intellectuelle sans annuler la liberté, la créativité, la singularité de l'acteur dans son action."*<sup>25</sup>

---

25 - A.C. Martinet, Annales du Management, Montpellier 1994, "Etat de l'art en stratégie", pp. 12-27.

## SECTION 3: ASPECTS SPÉCIFIQUES

Nous allons aborder maintenant les grandes lignes des options méthodologiques à proprement parler qui ont été choisies, en évoquant - dans un premier temps - les particularités de «l'étude de cas» et quelles sont ensuite les règles à respecter afin de pouvoir en induire de la théorie.

### A - POURQUOI UNE ÉTUDE DE CAS?

Si l'on se réfère à la définition de Kimberly concernant les démarches longitudinales que rappelle Alain Desreumaux<sup>26</sup>: "*ensemble des techniques, méthodes, activités, permettant l'observation, la description et/ou la classification des phénomènes organisationnels de telle façon que les processus soient identifiés et analysés*", notre recherche peut valablement s'y référer si elle ne présentait deux éléments modérateurs, à savoir une période d'observation du changement relativement courte, - deux années - et le caractère unique de l'étude de cas présentée. Nonobstant ces deux points que nous essaierons de discuter par la suite, une première justification, - au-delà de la cohérence avec l'ensemble des éléments épistémologiques présentés ci-dessus -, peut provenir de l'inadaptation manifeste des méthodes intersectorielles alternatives. "*Les recherches longitudinales trouvent leurs justifications tout d'abord dans le fait que les méthodologies «cross-sectionnal» largement dominantes, ne procurent pas de résultats véritablement satisfaisants s'agissant d'expliquer les phénomènes organisationnels: ces travaux ne sont pas véritablement cumulatifs car ils engendrent très souvent des résultats contradictoires [...]. Mais on peut aussi bien considérer que ce type de recherche est intrinsèquement limité parce qu'il ne permet pas de saisir l'essence des phénomènes organisationnels qui sont faits de processus multiples et complexes.*"

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les études de cas ont fait l'objet d'un vibrant plaidoyer récent<sup>27</sup>. Nous pouvons arguer dans le

---

26 - Alain Desreumaux, "*Panorama des méthodologies longitudinales dans l'étude des organisations*", document de travail, IAE de Lille, février 1993.

27 - Franck Bournois, Yves-Frédéric Livian et Jean Thomas, "*Les nouvelles perspectives de la recherche*", pp. 213-247, dans "*Repenser la gestion des ressources humaines*", coordonné par Julienne Brabet, Economica, Paris, 1993.

cadre de cette recherche des trois premiers cas de figure indiqués par les auteurs:

*"les études de cas à objectif de recherche peuvent se révéler tout à fait fécondes lorsqu'il s'agit:*

- *de comprendre et de décrire des fonctionnements organisationnels complexes élaborés au cours du temps....*
- *d'aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies. L'intérêt de l'étude de cas réside ici dans la richesse de l'exploration et du récit construits à partir des observations directes. L'étude de cas ne vise pas alors à confirmer des théories ou à tester des hypothèses mais permet plutôt la formulation d'hypothèses et l'élaboration de nouvelles théories....*
- *d'associer fortement les acteurs au processus de recherche (responsables des ressources humaines, direction générale, salariés...). La restitution des principaux résultats et des analyses d'une situation concrète de gestion (au sens de Girin [1990]) est facilitée par l'étude de cas à qui les acteurs locaux attribuent une validité supérieure... "*

Le fait de pouvoir se réclamer d'une certaine filiation avec les approches longitudinales et d'opter pour la méthodologie d'études de cas nous a ouvert les portes de tout un référentiel largement abondé et duquel nous avons pu puiser des indications méthodologiques précieuses: (R. Yin & K. Heald, 1975; Robert. Yin, 1981; Gerry Johnson, 1988; Leonard-Barton D., 1990; Peter R. Monge, 1990; Robert D. Mc Phee, 1990; Andrew M. Pettigrew, 1990; Andrew H. Van de Ven, 1987 & 1992; A. H. Van de Ven & George P. Huber , 1990; A. H. Van de Ven & M. Scott Poole, 1990). A côté de ces articles, quelques ouvrages de référence nous ont servi de «vade mecum»: (R.K. Yin, 1989; Anselm L. Strauss, 1987; A. Michael Huberman & Matthew B. Miles, 1991; Alex Mucchielli, 1991)<sup>28</sup>.

Finalement, comme le définit Yin (1989, p. 23), *"l'étude de cas est une recherche empirique qui:*

- *investigue un phénomène actuel dans son contexte réel et concret;*

---

<sup>28</sup> - L'induction peut être, à l'instar de la langue d'Ésope, la pire et la meilleure des choses. L'utilisation de techniques bien rodées (voir Miles & Huberman) peut conduire à des inférences hâtives et peu fondées. Afin de ne pas perdre le sens du sens, la relecture du chapitre 10 de l'ouvrage d'Erhard Friedberg: *"Le pouvoir et la règle"* intitulé "La construction d'une théorie fondée: induction et valeur pragmatique des analyses" pp. 293-317, Le Seuil, Paris, 1993, nous a permis d'éviter certains errements de la pensée.

- quand les frontières entre ce phénomène et son contexte n'apparaissent pas clairement;
- et quand de multiples sources de quête de sens<sup>29</sup> sont utilisées."

Cette étude de cas doit néanmoins répondre à un certain nombre de conditions si l'on veut prétendre réaliser un gain théorique dans le cadre de son élaboration.

## B - PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE DE CAS RÉALISÉE

Lors de nos investigations bibliographiques, nous avons pointé une référence précieuse pour servir de guide méthodologique dans le cas où l'on adopte la méthode de l'étude de cas. Kathleen M. Eisenhardt<sup>30</sup> s'est penchée sur ce problème et a élaboré un cadre de référence, un carnet de bord particulièrement utile<sup>31</sup>:

---

<sup>29</sup> - «quête de sens» est une traduction «libre» du terme anglais «evidence» qui ne nous apparaît justement pas «évident» à traduire.

<sup>30</sup> - Kathleen M. Eisenhardt, "Building theories from case study research", Academy of management Review, 1989, vol. 14, n° 4, pp. 532-550. En collaboration avec L. Bourgeois, elle a utilisé elle-même la méthode des cas: cf notamment "Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry", Management science, 34, pp. 816-835. Elle propose p. 535 sept références récentes de recherche inductive par la méthode des cas.

<sup>31</sup> - Il s'agit d'une traduction personnelle.

N°	ÉTAPES	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
1	<b>INITIALISATION</b>	<p>Définition de la problématique de recherche. Identification des concepts utilisables a priori.</p> <p>Jamais de théorie ni d'hypothèses à tester.</p>	<p>Focaliser les efforts du chercheur. Fournir un meilleur fondement aux tentatives de repérage des concepts.</p> <p>Préserver une certaine plasticité théorique. Contenir les variations secondaires, non essentielles. Renforcer la validité externe.</p>
2	<b>SÉLECTION DES CAS</b>	<p>Spécifier la population concernée.</p> <p>Echantillonnage théorique et non au hasard.</p>	<p>Centrer l'effort sur des cas théoriquement pertinents, c'est-à-dire ceux qui illustrent ou élargissent la théorie en remplissant les catégories conceptuelles concernées.</p>
3	<b>CONCEPTION DES INSTRUMENTS ET DES PROTOCOLES</b>	<p>Pluralité des méthodes de recueil de données.</p> <p>Combinaisons de données qualitatives et quantitatives. "Investigateurs" multiples.</p>	<p>Renforcer les fondements de la théorie par le truchement de la triangulation des sources d'information.</p> <p>Vue holistique de la "quête de sens".</p> <p>Encourager, entretenir des perspectives divergentes et renforcer ainsi les fondements de la recherche.</p>
4	<b>ENGAGEMENT DANS LE CHAMP</b>	<p>Croiser la collecte de données et les analyses ainsi que les observations de terrain.</p> <p>Méthodes de collectes de données flexibles, opportunistes et adaptables.</p>	<p>Accélérer les analyses et faire ainsi émerger des ajustements pertinents pour la collecte de données.</p> <p>Permettre aux investigateurs de tirer profit des thèmes émergents et des caractéristiques d'un cas unique.</p>
5	<b>ANALYSER LE CAS</b>	<p>Analyse interne du cas.</p> <p>Recherche des différentes dimensions du cas en utilisant des techniques divergentes.</p>	<p>Se familiariser progressivement avec le cas et élaborer une première théorie provisoire.</p> <p>Obliger les investigateurs à s'interroger sur leurs impressions initiales et valider les inférences au travers de multiples dimensions et angles d'approche.</p>
6	<b>ÉNONCIATION DU RÉSEAU D'HYPOTHÈSES</b>	<p>Recherche itérative des preuves pour chaque construction.</p> <p>Reproduction, non par échantillonnage, de la logique dans d'autres cas.</p> <p>Rechercher les dimensions profondes derrière les relations.</p>	<p>Améliorer la définition de la construction, sa validité et sa mesurabilité.</p> <p>Confirmer, étendre, améliorer la théorie.</p> <p>Assurer la validité interne.</p>
7	<b>ANALYSER LA LITTÉRATURE</b>	<p>Comparaison avec la littérature critique, contradictoire.</p> <p>Comparaison avec la littérature convergente.</p>	<p>Assurer la validité interne, élever le niveau théorique et affûter la construction des définitions.</p> <p>Améliorer la généralisation, la définition des constructions et élever le niveau théorique.</p>
8	<b>CLÔTURER LA RECHERCHE</b>	<p>Saturation théorique quand c'est possible..</p>	<p>Arrêter le processus quand l'amélioration marginale devient faible.</p>

Tab. 3.7 - PROCESSUS DE CONSTRUCTION THÉORIQUE PAR  
LES ÉTUDES DE CAS

Nous allons reprendre ces différentes étapes et voir comment elles ont servi de jalons pendant notre recherche.

## 1) LA PHASE D'INITIALISATION

L'émergence de la problématique a déjà été évoquée dans les deux premiers chapitres. L'identification des concepts utiles a été réalisée au travers d'une première revue de littérature. Les dimensions principales du management par projets ont été repérées initialement<sup>32</sup> et de manière provisoire dans la présentation des analyses de R. Gareis (notamment sur les aspects d'intégration: gestion des interfaces des différents projets et structure permanente de l'entreprise, gestion du réseau des projets réalisés simultanément, spécificités des techniques de management de projets utilisées).

D'aucuns auront pu s'étonner qu'à l'issue des premiers développements de notre thèse nous n'eussions pas conclu par l'énonciation d'un réseau d'hypothèses à tester<sup>33</sup> pendant l'investigation sur le terrain plutôt que d'indiquer simplement le cadre théorique dans lequel nous nous situons à l'époque.

Katleen Eisenhardt est particulièrement claire à cet égard. *"Le plus important, finalement, est que la «theory-building research» débute de la manière la plus conforme possible à l'idéal de n'avoir aucune théorie particulière en tête ou d'hypothèses à tester. Certes, nous convenons qu'il est impossible d'atteindre cet idéal de virginité théorique. Quoiqu'il en soit, le fait de tenter de se rapprocher de cet idéal est primordial parce que des perspectives ou des propositions théoriques agencées au préalable biaiserait et limiteraient les résultats. Aussi, les chercheurs devraient formuler leur problématique de recherche et éventuellement spécifier quelques variables potentielles importantes, en référence à la littérature scientifique concernée.*

---

32 - A la page 536, l'auteur indique: *"A priori specification of constructs can also help to shape the initial design of theory-building research. Although this type of specification is not common in theory-building studies to date, it is valuable because it permits researchers to measure constructs more accurately. If these constructs prove important as the study progresses, then researchers have a former empirical grounding for the emergent theory"*.

33 - Nous nous sommes interrogé parfois à la lecture de thèses revendiquant une approche qualitative basée sur l'exploitation d'études de cas, de voir présenté un réseau d'hypothèses rigoureuses préalablement à la présentation des études de cas... Il peut alors, nous semble-t-il, soit s'agir d'une reconstruction a priori pour satisfaire aux canons classiques de présentation d'un travail de recherche ou soit, plus gravement, d'une incompréhension de la démarche revendiquée.

*Cependant, ils devraient éviter d'«internaliser» le plus possible des théories ou des relations spécifiques entre variables, surtout au début du processus»<sup>34</sup>.*

## 2) LA SÉLECTION DES CAS

Elle doit relever d'un échantillonnage théorique. *"Il faut centrer l'effort sur des cas théoriquement pertinents, c'est-à-dire ceux qui illustrent ou élargissent la théorie en remplissant les catégories conceptuelles concernées"*. L'honnêteté la plus élémentaire nous amène à rappeler que l'opportunité offerte de collaborer à l'implantation du MDP à La Poste a largement facilité - voire imposé - le choix de l'étude de cas qui sous-tend une grande partie de notre recherche. Ceci ne dispense pas, cependant, de la nécessité d'examiner, même a posteriori, la validité d'un tel choix. Un certain nombre d'arguments milite en faveur de cette option:

- un terrain vierge ou presque en terme de management de projets;
- une direction générale qui a une volonté ferme et claire de gérer le changement à La Poste par le MPP;
- une très grande entreprise de réseau, employant plus de 300.000 personnes, dont l'environnement est devenu très turbulent: (livre vert européen, passage du statut de régie administrative au statut d'entreprise publique, séparation d'avec France Telecom, évolution contrastée des rapports avec l'État, renforcement des contradictions entre contraintes de service public et exigences de rentabilité, mal éclairées par le contrat, évolution technologique, renforcement progressif de la concurrence...)<sup>35</sup>;
- une entreprise ayant connu une déconcentration rapide et drastique de ses structures et un allègement de la ligne hiérarchique: (siège, délégation territoriale, département, groupement postal);
- une entreprise offrant une très large diversité de projets, dont la grande majorité peut-être considérée comme «projets internes»;
- la possibilité d'avoir pu observer le projet «Insertion du Management de Projets à La Poste» quasiment de bout en bout et, à certains moments, d'avoir pu y participer directement sous différents statuts;

---

<sup>34</sup> - op. cité, p. 536, traduction libre.

<sup>35</sup> - Ce point sera examiné en détail dans le chapitre suivant.

- un certain nombre d'auteurs avaient noté des spécificités et problèmes particuliers relatifs aux entreprises du secteur public se convertissant au management par projets: (Baker, Fisher & Murphy, 1988; de Heredia, 1992; Irace & Kotronias, 1992; Linard & White, 1992).

Ainsi, s'il y a des difficultés, des contraintes d'inertie des structures et des comportements face aux changements qu'impliquent l'application progressive du MPP, des adaptations particulières des méthodes et techniques du MDP, nous étions en droit d'attendre qu'elles se manifestent de manière particulièrement explicite à La Poste.

Dans notre cas, l'échantillon théorique est réduit à l'unité. Cette configuration n'est pas rare<sup>36</sup>, mais elle doit être justifiée.

Yin<sup>37</sup> distingue quatre types génériques de conception des études de cas:

	conceptions à cas unique	conceptions à cas multiples
HOLISTIQUE (UNE SEULE UNITÉ D'ANALYSE)	TYPE 1	TYPE 3
"EMBEDDED" (PLUSIEURS UNITÉS D'ANALYSE)	TYPE 2	TYPE 4

Tab. 3.8 - TYPES DE CONCEPTION DES ÉTUDES DE CAS

36 - Voir par exemple: Mintzberg H. et Waters J., "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", Academy of management journal, 1982, 25, pp. 465-499; Mintzberg H. et McHugh A., "Strategy formation in an adhocracy", Administrative Science Quarterly, 30, 1985, pp. 160-197. Mintzberg défend d'ailleurs l'idée qu'il vaut mieux un petit nombre d'études de cas analysées en profondeur qu'un collecte plus large d'informations superficielles.

37 - Robert K. Yin, "Case study research: design and methods", Sage Publication, revised edition, 1989, California, p. 46.

Notre recherche relève à l'évidence du type 1. Le choix de l'étude de cas unique est pertinent dans trois types de circonstances:

- *"Ainsi le choix d'un cas unique est fondé quand celui-ci représente un «cas critique» pour tester une théorie déjà bien formulée [...] pour confirmer, infirmer, ou consolider la théorie, quand il existe un cas unique présentant toutes les conditions requises pour tester valablement la théorie. Le cas unique peut être utilisé quand il s'agit de déterminer si les propositions d'une théorie sont correctes ou si un ensemble alternatif d'explications serait plus pertinent."*
- *"Une deuxième raison qui milite pour le choix d'un cas unique peut provenir du fait que celui-ci représente un cas «extrême ou unique»".*
- *"une troisième raison réside dans le fait que le cas présenté relève d'une exploration nouvelle et révélatrice («revelatory case»). Cette situation se rencontre quand un chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène qui, jusque là, était inaccessible à l'investigation scientifique".*

Notre choix pourrait donc relever des arguments 2 et 3.

De plus, *"la conception holistique s'avère avantageuse quand aucune décomposition logique ne peut être effectuée et quand la théorie pertinente sous-jacente à l'étude du cas est elle-même de nature holistique"*, ce qui est bien le cas avec le management par projets.

Cependant Yin avertit le chercheur de la survenance de deux écueils possibles: *"des difficultés potentielles peuvent survenir, cependant, quand une approche globale permet au chercheur d'éviter l'examen d'un phénomène spécifique dans des termes opérationnels. Ainsi, un problème typique de la conception holistique réside dans le fait que toute une étude de cas peut être conduite à un niveau très abstrait, sans s'accompagner de mesures claires ou de données."* Nous pensons être à l'abri de ce biais d'abstraction au regard des données concrètes collectées notamment à l'occasion de la conduite de chacun des projets, et le caractère très opérationnel exigé par la délégation aux projets de La Poste concernant les outils proposés (ex: guide d'évaluation *a priori* des idées de projet puis des projets, assorti d'un logiciel d'application en passe de voir son utilisation généralisée à toute l'entreprise, de même pour la procédure de capitalisation d'expérience des projets).

Si ce Charybde a pu être évité, un Scylla risque de faire échouer la recherche. Ainsi, toujours selon Yin<sup>38</sup>: *"un autre problème qui peut survenir lors d'une conception holistique provient du fait que toute la nature de l'étude de cas peut dévier, à l'insu du chercheur, pendant son déroulement. Les questions initiales de recherche qui s'agençaient pour donner une orientation donnée peuvent prendre une nouvelle orientation au cours du processus et les premiers résultats commencer à inférer de nouvelles questions. Bien que d'aucuns ont proclamé qu'une telle flexibilité représentait un atout dans le cadre d'une approche par les études de cas, de fait, bon nombre des critiques qui sont adressées à l'endroit des études de cas sont fondées sur la dénonciation de ce type de dérives - qui impliquent que la conception initiale de la recherche ne se révèle plus guère appropriée pour répondre aux nouvelles questions apparues, (cf Yin, Bateman, & Moore, 1983)"*<sup>39</sup>. En vérité, nous avons évité de justesse ce problème quand nous avons renoncé très vite à centrer uniquement notre recherche sur la conception d'un système de gestion de portefeuille de projets au sein de La Poste.

### 3) LA CONCEPTION DES INSTRUMENTS ET DES PROTOCOLES

Il est recommandé par K. Eisenhardt de multiplier les méthodes de recueil de données, de combiner les données qualitatives et quantitatives, et d'avoir des investigateurs multiples.

Si l'on se réfère à la liste de Yin, - *"documents, archival records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artifacts"* -, chacun de ces types d'informations a été utilisé, quoiqu'en proportion diverse.

Par ailleurs, quinze investigateurs différents, - en fait des étudiants du DESS Gestion de Projets -, ont participé à la réalisation d'interviews notamment à l'occasion des phases initiales des projets à mener. Nous avons ainsi élaboré les structures des questionnaires, argumenté et confronté nos orientations et perceptions, réalisé les synthèses. La rigueur du protocole a pu en pâtir, mais compensée bien largement par la richesse de la diversité.

Nous avons développé à cette occasion la notion de «catharsis didactique» que le lecteur trouvera développée à l'occasion de la description des projets réalisés. K. Eisenhardt signale quant à elle deux avantages-clés:

---

38 - op. cité p. 49 et 50.

39 - Yin R.K., Bateman P.G. & Moore G.B., *"Case studies and organizational innovation: strengthening the connection"*, sept. 1983, Washington, DC: COSMOS Corporation.

*"Premièrement, la présence d'investigateurs multiples renforce le potentiel créatif de l'étude. Les membres de l'équipe apportent souvent des éclairages complémentaires aux données collectées, ce qui les enrichit, et leurs différentes perspectives accroît la vraisemblance de la capitalisation de tout nouvel éclairage généré par les informations recueillies.*

*Deuxièmement, la convergence des observations provenant d'investigateurs multiples renforce la fiabilité des résultats. La convergence des perceptions contribue à la validation empirique des hypothèses tandis que la divergence des perceptions évite au groupe toute conclusion prématurée. Ainsi, le recours à plus d'investigateurs rehausse la confiance que l'on peut avoir envers les résultats et augmente la probabilité de mettre en évidence des résultats surprenants."*<sup>40</sup>

#### 4) L'ENGAGEMENT DANS LE CHAMP

Il a été largement facilité par le fait que «l'insertion du management de projets à La Poste» a été gérée comme un projet, dont nous étions l'un des acteurs. La plupart de nos problématiques de recherche ont correspondu à des «lots de travaux» précisément jalonnés dans le temps. Les méthodes de collecte des données ont dû s'adapter continûment aux contraintes du terrain, dans des laps de temps très courts, ce qui n'a pas été sans poser parfois des problèmes en terme de rigueur scientifique, au sens traditionnel du terme.

En outre notre statut de «conseiller-expert» nous a permis de traiter au fur et à mesure les «thèmes émergents» et de les intégrer rapidement à nos investigations. La dynamique propre à chacun des projets que nous avons conduits a permis de réaliser le "chevauchement de la collecte des données avec leur analyse" et plus largement de correspondre au modèle interactif que proposent Miles et Huberman<sup>41</sup>:

---

<sup>40</sup> - op. cité, p. 538.

<sup>41</sup> - Miles M. et Huberman A., "Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes", (traduction en français), 1991, De Boeck Université, Bruxelles, p. 37.

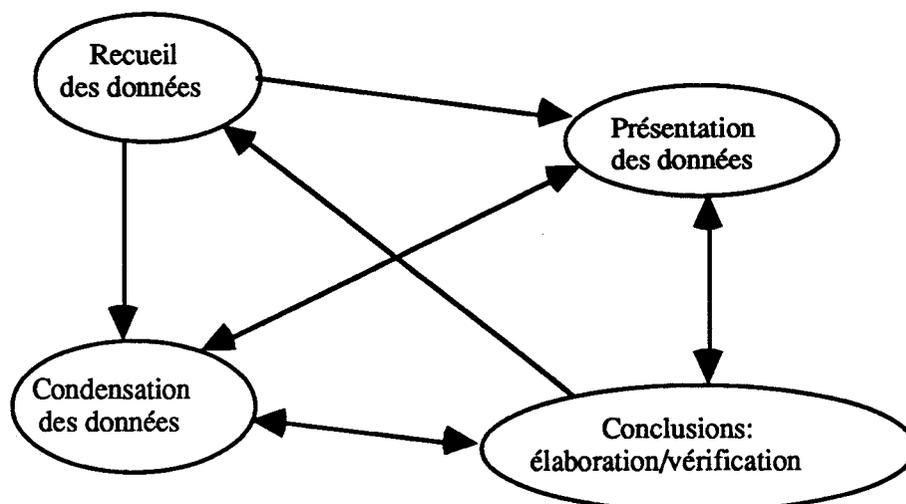


Fig. 3.9 - COMPOSANTES DE L'ANALYSE DES DONNÉES: MODÈLE INTERACTIF

### 5) L'ANALYSE INTERNE DU CAS

*"L'analyse des données constitue le cœur de la construction théorique par les études de cas, mais elle est également à la fois l'étape la plus difficile et la moins codifiée du processus. Les nombreuses publications se sont surtout attachées à décrire les méthodes permettant de choisir les sites d'investigation et de recueillir les données mais ont délaissé les problèmes d'analyse, laissant béant l'abîme qui sépare les données des résultats inférés."*<sup>42</sup>

La remarque est sévère, la boîte à outils de l'analyse des données qualitatives s'étant largement enrichie depuis une bonne dizaine d'années (techniques d'analyse de contenu assistée par ordinateur, «grounded theory», modélisation systémique, logiciels de cartographie cognitive,... pour ne citer que les techniques qui ont connu une progression spectaculaire ces dernières années, aidant le chercheur à ne pas se noyer sous le flot des

<sup>42</sup> - op. cité, p. 539.

informations collectées et à améliorer le degré de cohérence interne<sup>43</sup> de ce type de recherche).

Nous avons adopté deux approches qui nous semblaient cohérentes avec les options épistémologiques retenues et surtout préserver une vision d'ensemble du management par projets. Nous n'en présenterons ici que les grands principes, l'aspect opérationnel étant détaillé plus tard avec la description du cas.

La «grounded theory»<sup>44</sup> a été préférée à l'analyse de contenu tant pour des raisons pratiques de nature des données à traiter que pour des raisons de pouvoir d'induction et de degré de cohérence interne<sup>45</sup>.

J.-C. Usunier, M. Easterby-Smith et R. Thorpe proposent le tableau comparatif suivant<sup>46</sup>:

Analyse de contenu	Grounded theory
Réalité émiettée	Holistique
Comptage de fréquences	Évaluation intuitive
Objectivité	Plus proche des données
Déductif	Inductif
Test d'hypothèses	Tester des thèmes, proposer des modèles archétypiques

Tab. 3.10 - COMPARAISON ANALYSE DE CONTENU/GROUNDED THEORY

43 - Comme le mentionne Alex Mucchielli, "l'analyse finale doit déboucher sur un panoramique cohérent comportant la mise en réseaux de toutes les données. La logique organisatrice est une construction intellectuelle. Elle doit être parfaitement crédible et compréhensible par n'importe quel autre chercheur. Le postulat de la méthode qualitative est bien que chaque homme peut se mettre à la place d'un autre homme et intégrer son univers. C'est cela que doit rendre possible la présentation des résultats de la recherche qualitative"; extrait p. 117 de l'ouvrage "Les méthodes qualitatives", 1991, P.U.F., Paris.

44 - Voir par exemple l'incontournable et très utile ouvrage d'Anselm L. Strauss, "Qualitative analysis for social scientists", 1987, Cambridge University Press, U.S.A.

45 - Ce critère nous semble particulièrement important pour ce qui concerne une étude de cas unique dont la validation de la construction théorique qu'elle induit dépend de sa répliquabilité.

46 - op. cité, p. 177.

La diversité des données recueillies, l'existence d'un certain nombre de transcriptions d'interviews ont pu être prises en compte par le truchement de la grounded theory. Les auteurs citent Jones pour illustrer la capacité de cette approche à réaliser une analyse systématique pour dégager les thèmes, les archétypes et les catégories. Elle fonctionne "parce qu'au lieu d'imposer aux données des présupposés et catégories a priori issus d'un cadre hypothético-déductif, la recherche doit générer une théorie qui «s'ajuste» et «marche» parce qu'elle dérive des concepts et catégories utilisés par les acteurs sociaux eux-mêmes pour interpréter et organiser leur monde."<sup>47</sup>

La deuxième technique utilisée sera celle de «l'analyse ago-antagoniste» dont A.C. Martinet préconise l'emploi pour un domaine connexe au nôtre, la théorie stratégique:

*"De façon métaphorique, la figure fondamentale de la stratégie pourrait bien être la fameuse «marche du perroquet» du Maréchal Foch. «Animal sublime» selon le prestigieux chef militaire puisque capable de se déplacer, en cage, en alternant prises de bec et prises de griffes.*

*Loin de la ligne droite, de l'univoque, de l'unilatéral, la stratégie et, a fortiori, le management stratégique sont les organisateurs sur la durée, des pôles en tensions, en lutte-coopération, des «couples ago-antagonistes», dont Elie Bernard-Weil<sup>48</sup> poursuit l'épistémologie.*

*L'on est donc condamné à apprendre à penser, concevoir et faire agir simultanément les contraires, leur «équilibration» au sens de Piaget et non leur équilibre au sens commun. Le système-entreprise peut fonctionner de façon satisfaisante «loin de l'équilibre» - pour reprendre la terminologie de Prigogine - pourvu précisément qu'il oscille entre les pôles sous-tension sans jamais en éliminer un."<sup>49</sup>*

Grâce au recours à ces deux techniques, nous avons pu formuler un certain nombre d'hypothèses.

---

47 - S. Jones, "Choosing action research: a rationale", dans I.L. Mangham (ed), "Organization analysis and development," 1987, Chichester: Wiley.

48 - Elie Bernard-Weil, "Précis de systématique ago-antagoniste", l'Interdisciplinaire, 1988, 230p.

49 - A.C. Martinet, "Epistémologie de la stratégie", p. 232, dans "Epistémologies et sciences de gestion", Economica, 1990, Paris.

## 6) FORMULATION DES HYPOTHÈSES

Cette question sera abordée dans un chapitre spécifique dédié à des «tentatives d'interprétation de l'expérience».

## 7) L'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

Le champ couvert par notre sujet en a rendu la réalisation démesurée, chaque futur lecteur de la thèse s'accordera sans doute à la trouver fâcheusement lacunaire. Cependant cette étape est tout à fait essentielle à la validation méthodologique de la méthode des cas dont l'utilisateur doit s'assurer qu'elle procure un niveau au moins acceptable de validité interne et de généralisation possible. K. Eisenhardt insiste sur ce point:

*"Une dimension essentielle de l'élaboration de théorie réside dans la comparaison entre les hypothèses, concepts et théories qui émergent avec la littérature existante. Ceci implique de s'interroger sur d'éventuelles convergences, divergences et leurs causes. Une clé de ce processus est de prendre en compte un large éventail de la littérature."*<sup>50</sup>

C'est pourquoi le lecteur ne devra pas s'étonner de voir la traditionnelle «revue de littérature» scindée en deux dans notre exposé, une partie plus «ciblée» au début, une partie plus «foisonnante» à la fin.

Ceci posé, nous allons pouvoir «contextualiser» le cas que nous avons utilisé, à savoir celui de La Poste.

---

50 - op. cité, p. 544.

**CHAPITRE IV**

**PRÉSENTATION DU CAS  
DE LA POSTE**

## SECTION 1: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA POSTE

La Poste nous apparaît à tous familière. La forte capillarité de son réseau avec ses dix-sept mille bureaux, la nature universelle et quotidienne des services qu'elle rend, placent cette entreprise dans notre environnement le plus quotidien. Cette proximité nous rend peut être moins attentif à l'observation des changements et mutations qu'elle a subis en peu de temps, si ce n'est pour pester à l'occasion contre un éventuel retard d'un courrier particulièrement attendu...

Ces changements ne sont pas aussi manifestes ou spectaculaires que ceux de sa demi-soeur France Telecom par exemple: (télécopieurs, réseau minitel, transpac, téléphone sans fil, changement de numérotation...). Entre les cent-cinquante mille boîtes aux lettres et les soixante-douze mille tournées quotidiennes de facteurs, le processus nous apparaît comme une boîte noire dont les changements ne sont guères visibles. La qualité d'une information étant inversement proportionnelle à sa probabilité d'occurrence, on ne remarque que les trains qui arrivent en retard, ou les accidents occasionnés par l'un des cinquante-six mille véhicules à la livrée jaune qui sillonnent les routes quotidiennement... Après tout, La Poste est la seule entreprise qui visite quotidiennement les anciens usagers et «nouveaux clients» que nous sommes devenus pour elle!

C'est pourquoi, il nous semble indispensable dans un premier temps de présenter quelques caractéristiques générales et quelques éléments «d'économie postale»<sup>1</sup>.

Ensuite, nous tenterons de décrire l'ensemble des forces qui s'exercent depuis quelques années et qui ont conféré à son environnement un caractère particulièrement «turbulent», au sens véritable du terme. C'est bien dans ce cadre qu'il faut appréhender l'insertion du management par projets sous une forme que nous décrirons dans la section suivante.

---

<sup>1</sup> - Il nous semble que les économistes ont davantage considéré les activités postales et ses mutations comme un véritable objet de recherche que les gestionnaires qui l'ont souvent considérée comme l'archétype de la forme bureaucratique. Il est vrai que La Poste n'est devenue une «véritable» entreprise que depuis le premier janvier 1991.

## A - CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

### 1) QUELQUES POINTS DE REPÈRE

En termes macroéconomiques, la valeur ajoutée de La Poste constitue, bon an mal an, 1% du produit intérieur brut et elle contribue à 1,3% de l'emploi intérieur total. C'est donc une grande entreprise, mais peu capitalistique. Le taux d'investissement (formation brute de capital fixe sur valeur ajoutée) qui s'élevait à 9% en 1976, a constamment reculé depuis pour s'établir à 4% à la fin des années quatre-vingts.

C'est, au contraire, une industrie de main d'oeuvre avec un effectif de 300 000 personnes, ce qui en fait le deuxième employeur de France après l'État. 90% de ce personnel a le statut de fonctionnaire (La Poste ne peut embaucher plus de 12% de son personnel sous le statut de contractuels). L'ensemble des charges salariales - dont l'évolution est dictée par le Ministère de la Fonction Publique -, représentent en valeur trois quarts du chiffre d'affaires de l'entreprise. La dernière grande vague d'embauches s'est déroulée dans les années 81-82 sous la pression du nouveau gouvernement socialiste de l'époque. Le régime de retraite, spécifique à La Poste, représente de plus un coût considérable avec dix milliards de francs annuels, soit trois fois plus que le montant annuel des investissements réalisés. Cette charge ne fera que s'accroître au fil des ans, compte tenu du tarissement des recrutements depuis une dizaine d'années, du non renouvellement global des emplois des futurs retraités et des caractéristiques de la pyramide des âges du personnel. Au rythme actuel, des simulations montrent qu'en 2016 il n'y aura plus que 0,9 actifs par retraité contre 2,1 aujourd'hui.

En 1992, La Poste a généré un chiffre d'affaires de 74 milliards de francs dont 56 pour le courrier et 18 pour les services financiers.

L'évolution du résultat d'exploitation est préoccupante: il passe d'un montant de 2,6 milliards de francs en 1991 à 1,8 milliard en 1992, pour virer au rouge en 1993, avec une perte estimée pour 1993 de 1,5 milliard, et ceci, malgré une augmentation du prix de timbre de 12% en juillet 1993. En 1992, les charges d'exploitation (salaires, taxes, amortissements, achats divers...) ont augmenté une fois et demi plus vite que les recettes.

La répartition des marchés de La Poste est la suivante en 1992<sup>2</sup>:

ACTIVITÉ	Chiffre d'affaires en milliards de francs	Évolution de la croissance du marché	Parts de marché
<b>Courrier</b>	36	Lente	Monopole
<b>Courrier publicitaire</b>	8	ND	ND
- courrier adressé	6	Lente	Monopole
- courrier non adressé	1	Rapide	25%
- catalogue	1	Lente	ND
<b>Petite messagerie</b>	7,7	Lente	50%
- colis de 0 à 10 kg	6	Lente	ND
- colis express de 0 à 25 kg	1,7	Rapide	17 à 20%
<b>Presse</b>	4	Stagnation	30%
<b>CCP</b>	8,1	Stagnation	12%
<b>Livret A</b>	4	Stagnation	35%
<b>OPCVM</b>	1	Rapide	5,1%

Tab. 4.1 - RÉPARTITION DES MARCHÉS DE LA POSTE

Le trafic des envois postaux a en fait doublé depuis 20 ans pour atteindre 23 milliards d'objets transportés, soit 74 millions par jour en 1993. La clientèle courrier se répartit de la manière suivante, où le courrier des particuliers ne représente que 15% du chiffre d'affaires:

<sup>2</sup> - source: "L'expansion", 9/19 décembre 1993, "La Poste, citadelle démantelée" par J.-P. Sérénis.

Clients	Nombre	% du chiffre d'affaires courrier
Grands comptes (entreprises et collectivités)	3000	35%
P.M.E.	300000	40%
Particuliers	25 millions	15%
Petits professionnels	3 millions	10%

Tab. 4.2 - SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE DE LA POSTE

Les services financiers, bien que ne représentant qu'un quart du chiffre d'affaires de La Poste, confèrent à celle-ci le troisième rang parmi les établissements financiers collecteurs de France. Un français sur 3 possède un livret de caisse d'épargne de La Poste et 10 millions de personnes sont titulaires d'un compte-chèques postal. En 1993, les données globales sont les suivantes:

	En cours (en milliards de francs)	Part de marché
Comptes-chèques postaux: CCP	170	12%
Épargne liquide: livret A	270	35%
	<b>Actifs nets</b>	
Épargne boursière: OPCVM <sup>3</sup>	125	5%

Tab. 4.3 - RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ FINANCIÈRE DE LA POSTE

<sup>3</sup> - Organismes de Placement Collectif de Valeurs Mobilières

Ce qu'on sait peut-être un peu moins, c'est que La Poste constitue un véritable groupe. La société SOFIPOST est la société holding des filiales de La Poste: Chronopost SA, Sécuripost, Somépost, Mediapost, Dynapost, Sogéposte, Aéropostale-SEA, la société financière aéropostale et Sofrepost. Par exemple, la mythique aéropostale - créée en 1919 par Latécoère, puis reprise et développée par Bouilloux-Laffont grâce à qui les Mermoz, Guillaumat... sous la férule intransigeante de D. Daurat, directeur du personnel charismatique, ont accompli tant d'exploits -, a été recrée en 1991 avec la participation de La Poste, Air France, Air Inter et la TAT. Elle exploite quinze avions et a réalisé 810 millions de chiffre d'affaires en 1993.

Au-delà de cette présentation factuelle, il peut-être intéressant de connaître les grandes lignes de «l'économie postale» si l'on veut mieux appréhender les problématiques de fond qui interpellent La Poste à l'heure actuelle.

## 2) ÉLÉMENTS D'ÉCONOMIE POSTALE

L'activité de La Poste est à bien des égards singulière. Elle se situe dans un champ ambigu, où la notion de service public rencontre les vicissitudes de la gestion d'une économie de marché non régulée. La théorie de l'économie publique opère une distinction traditionnelle entre biens publics et biens privés. Un bien public se caractérise par son usage non nécessairement exclusif, par le fait que plusieurs personnes puissent en profiter indistinctement sans que l'on puisse établir de restriction d'accès. Par ailleurs, les biens publics purs ne sont pas substituables par d'autres types de biens comme la défense nationale, la diplomatie, la justice, ce qui correspond au noyau dur des fonctions régaliennes qu'assurent l'État.

Certains sont à mi-chemin entre bien public et bien privé (les routes par exemple), c'est-à-dire qu'on peut en faire payer l'usage en restreignant l'accès. *"D'une façon générale, ces biens sont caractérisés par des rendements d'échelle croissants justifiant une exploitation monopolistique contrôlée dans le cadre d'optimum de second rang. Sans aller plus loin, on peut immédiatement remarquer que le service postal ne rentre dans aucune de ces catégories. Le transport des paquets est un service privé, qui peut être facturé à l'unité."*<sup>4</sup> (Jacobzone; 1992, p. 21).

---

<sup>4</sup> - Stéphane Jacobzone, "les mutations de l'industrie des services postaux", les cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 12, septembre 1992, pp. 21-38.

Le cadre d'analyse économique de l'activité postale est donc bien caractérisé par la fourniture d'un bien public. Quoiqu'il ne soit pourtant pas un bien public, le service postal n'en implique pas moins un *"maillage dense et l'existence d'une infrastructure de grande taille. Ceci implique des économies d'échelle corollaires de la possibilité de desservir tout le territoire"*<sup>5</sup>.

En ce sens, l'économie postale relève de l'économie des réseaux<sup>6</sup> qui selon Pierre Veltz, *"désigne un espace construit par l'enchevêtrement de chaînes plus ou moins continues de création et de captation de la valeur ajoutée"*<sup>7</sup>. Quels sont les moteurs de l'économie des réseaux? Pour G. Clot (1992; p.103-104), les faits marquants sont les suivants: la dissociation entre réseaux de contenus et réseaux de gestion, l'intégration informationnelle et la métamédiation.

La dissociation entre réseaux de contenus et réseaux de gestion correspond à la dissociation entre la réalité physique des activités et la gestion des informations stratégiques s'y rapportant. *"C'est ainsi qu'à partir de l'analyse de l'évolution des réseaux de télécommunications, Nicolas Curien et Michel Gensollen distinguent deux niveaux de réseaux:*

- le réseau qui transmet l'information;
- le réseau «dual» qui porte l'intelligence de commande.

*S'il est logique que l'intelligence de commande fasse l'objet d'un marché régulé, d'une offre ouverte de services de plus en plus différenciés à mesure qu'on se rapproche du client final, la gestion de l'infrastructure relève plus, quant à elle, d'une situation de monopole justifiée par la réalisation d'économies d'échelles et des coûts fixes très élevés. C'est au cœur du réseau que se dessinent les nouvelles lignes de fracture".* Toujours selon l'auteur, trois fonctions émergent ainsi dans les réseaux qui permettront de mener une analyse en profondeur des dynamiques en jeu: la transmission, la distribution et l'intelligence de commande. *"Les rôles dévolus à ces fonctions varient selon les entreprises de réseaux (poids important de la distribution pour La Poste ou les banques mais faiblement développé pour les*

---

<sup>5</sup> - Jacobzone, op. cité, p. 25.

<sup>6</sup> - *"Un réseau est un système technique comprenant des infrastructures, des équipements ou des matériels organisés pour écouler des flux physiques de matières, d'énergie, de marchandises, de personnes ou d'ondes électromécaniques et offrir un service à des utilisateurs, clients ou consommateurs qu'il met en relation physique et sociale à travers un service organisé lui-même en réseau au sein d'un territoire."*, Jean André, *"La propriété des réseaux et des opérateurs"*, cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 15, avril 1994, pp. 87-95.

<sup>7</sup> - Ghislaine Clot, *"Application de l'économie des réseaux aux structures et systèmes postaux"*, les cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 12, septembre 1992, pp. 102-110.

*compagnies ferroviaires ou aériennes qui ne contrôlent pas la desserte locale); de même, les possibilités d'accès pour les usagers à l'intelligence de commande sont très variables: relativement élevées dans les transports (choix des itinéraires, optimisation de flux, services à valeur ajoutée) mais difficilement possibles dans les télécommunications."*

Le deuxième moteur du développement de l'économie des réseaux est lié à l'intensification du processus d'intégration informationnelle. Les biens industriels ne sont plus séparables des services qui les accompagnent, l'innovation provenant plus souvent de la combinaison des deux que des fonctionnalités techniques. *"On assiste ainsi à une convergence entre les concepts d'organisation et l'industrialisation des services"*.

Le développement de la métamédiation découle des évolutions précédentes, *"le pouvoir de l'entrepreneur passe ainsi, selon Laurent Gilles, de l'activité à l'intermédiation, c'est-à-dire à la capacité de mise en relation d'une offre et d'une demande"*.

Dans ce cadre, l'économie postale apparaît être *"une activité encore faiblement intégrée, dominée par la fonction «distribution»"*. Ce type d'analyse est précieux pour mieux comprendre les enjeux concurrentiels à moyen et long terme ainsi que les grands axes stratégiques de La Poste.

*"Contrairement aux exploitants des télécommunications, les exploitants postaux ont externalisé une partie de leurs missions auprès de sociétés du secteur des transports, essentiellement pour l'acheminement, afin de garder la haute main sur la collecte, le tri et la distribution"*. (sur le cycle de valeur ajoutée du service postal, la collecte représente 10%, le tri 35%, la distribution 40% et 15% pour la gestion-supervision).

De fait, sur son métier principal<sup>8</sup>, *"le transport et la distribution de documents et de marchandises, La Poste est soumise à une concurrence de plus en plus vive émanant d'entreprises privées qui ont mis en place des moyens de transport très rapides, à délai garanti, pour les documents comme pour les marchandises, concurrence de la part:*

- *de ses clients, qui tendent à internaliser la fonction courrier ou à la sous-traiter auprès de nouveaux prestataires;*

---

<sup>8</sup> - Clot, op. cité, p. 108.

- de ses fournisseurs (transporteurs aériens, ferroviaires, routiers, maritimes), qui diversifient leurs services vers l'aval;
- de nouveaux entrants (grandes sociétés multinationales de coursiers) qui profitent de «trous» de réglementation ou de besoins particuliers.

Cette intégration peut passer par le développement d'une véritable chaîne logistique, à l'instar des développements dans le monde du transport, et consistant justement à dissocier les flux de produits et les flux d'informations".<sup>9</sup>

On peut ainsi logiquement prévoir les vecteurs principaux du développement futur de l'activité postale<sup>10</sup>:

- "l'intégration de son activité, par le développement de nouveaux systèmes de gestion et de suivi des informations, pour compenser la lourdeur de son organisation, et être compétitive par rapport à ses concurrents, mais surtout pour acquérir une meilleure compréhension des besoins de sa clientèle entreprise et grand public.
- Le développement d'une véritable activité de services s'appuyant sur le réseau de distribution postal".

Le concept de réseau permet d'avoir une vision encore plus élargie, en intégrant l'activité financière de La Poste et sa fonction induite d'aménagement du territoire et d'intégrateur social, fonctions qui ont été illustrées dans l'actualité récente. Ainsi pour Pierre Llau<sup>11</sup> "Peut-être devrait-on s'interroger aujourd'hui davantage sur ce qui fait la force et le bien communs aux deux composantes de La Poste, c'est-à-dire le réseau. C'est qu'en effet, ainsi que l'indiquent les recherches actuelles sur l'économie des réseaux, trois notations spécifiques peuvent être mises en évidence: les réseaux ne relèvent pas du mécanisme courant de l'économie de marché car, étant porteurs de rendements croissants à long terme, ils sont un exemple classique de monopole naturel, dont la tarification au-delà du célèbre théorème de Ramsey-Boîteux fait aujourd'hui l'objet de développements novateurs et précieux en termes de marchés «contestables» (Baumol, Panzar, Willig); les

---

<sup>9</sup> - Lors d'une discussion informelle avec le directeur de la stratégie et de la planification de La Poste, nous avons évoqué le fait que le développement de techniques logistiques sophistiquées mises en œuvre par certaines sociétés de transport s'appuyant sur l'E.D.I., - édition de documentation informatisée -, autour de système de suivi des colis pouvait leur conférer une connaissance stratégique des besoins des clients finals, et à terme, leur assurer un contrôle de cette clientèle pour développer des services à plus forte valeur ajoutée.

<sup>10</sup> - Clot, op. cité, p. 108.

<sup>11</sup> - Pierre Llau, "Les Postes financières à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle", cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 15, avril 1994, pp. 79-105.

*réseaux ont, par ailleurs, d'incontestables effets de réinvention et d'aménagement des territoires et donc d'allocation spatiale des ressources; les services offerts par les réseaux (et notamment les services financiers) répondent souvent à des demandes sociales spécifiques, dont le service de banque de proximité est en ce sens un exemple éclairant. Dans une telle optique, sans doute serait-il opportun, dans un premier temps, de clarifier par secteur au niveau de la comptabilité analytique de La Poste, trois dimensions: comptabilité/réseau (en évaluant les coûts et les avantages du maintien de ce réseau); comptabilité/courrier (en mettant en évidence les coûts et les avantages de l'utilisation du réseau pour ce type de métier); comptabilité/Poste financière en faisant apparaître là encore les coûts et les avantages de l'utilisation du réseau pour cet autre type de métier. N'aurait-on pas là une réponse aux exigences de transparence maintes fois demandées à La Poste par la tutelle, les concurrents, les autorités de Bruxelles...".*

Sur ce dernier point, le problème ne nous paraît pas si simple. Les recettes courrier sont encaissées au point d'entrée du réseau. Le traitement, l'acheminement, la distribution de celui-ci va générer une cascade de coûts qui vont s'amplifiant en se rapprochant du point de sortie du réseau. Il est donc difficile de raisonner autrement que par coût moyen par ensemble de flux de paquets transportés homogènes. Mais la qualité de l'intégration du réseau fait qu'il devient très difficile de distinguer les coûts par flux, les coûts par zone, les coûts par tronçons en relation avec les faits générateurs. S'il est vrai que plus de soixante quinze pour cent des coûts sont relatifs à de la main d'œuvre, il nous semble douteux d'arriver à brève échéance à déterminer avec précision la décomposition des coûts en fonction de chaque point d'entrée possible du réseau: collecte, tri, transport, distribution... comme y incite fortement la commission de la concurrence. En présence «d'effets de club» (chaque utilisateur a intérêt à l'accroissement du nombre des usagers), «d'effets d'envergure» (l'efficacité augmente avec la multiplication des services offerts), de rendements croissants, de durée variable des amortissements d'infrastructures de l'opérateur décidées par le régulateur, pourra-t-on vraiment évaluer un coût moyen pour le service universel et les services réservés et un coût marginal pondéré - mais sur quelle base?- pour les services ouverts à la concurrence?

Il y a là un véritable champ d'investigation pour la recherche en comptabilité analytique et en contrôle de gestion, en interaction avec la science économique!<sup>1 2</sup>

---

<sup>1 2</sup> - Les commentaires de François-Xavier Lehmann dans "La régulation publique des opérateurs et des réseaux postaux", cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 15, avril 1994, pp. 60-69 sont

## B - UN ENVIRONNEMENT DEVENU TURBULENT ET PLUS COMPLEXE

Il nous faut nous méfier du pouvoir métaphorique du concept de turbulence. A cet égard Patrick Joffre et Gérard Koenig<sup>13</sup> nous invitent à la circonspection et à un retour aux sources du concept introduit en sciences de gestion par F. Emery et E. L. Trist dès 1965<sup>14</sup>: *"Introduite de manière rigoureuse par Emery et Trist au milieu des années 60, l'idée de turbulence a progressivement gagné en audience et a perdu en précision, au point de devenir une notion attrape-tout. A la rigueur, la turbulence désigne un état de l'environnement impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'entreprise. C'est donc une propriété des relations d'une firme à ses milieux extérieurs et non pas une caractéristique propre à l'environnement d'une population d'entreprises"*. Un peu plus loin les auteurs précisent que *"si, en effet, le degré de complexité et le rythme de transformation d'un environnement contribuent à déterminer le niveau de turbulence éprouvé par telle entreprise, celui-ci est également fonction de la capacité d'adaptation de l'entreprise considérée. L'environnement ne devient turbulent pour un acteur qu'à compter du moment où les ressources et les compétences dont il dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées"* et *"[qu'] au terme d'une dynamique qui lui est propre, l'environnement est susceptible de prendre une forme qui menace les conditions nécessaires à la survie de l'entreprise. Les phénomènes qui, peu de temps auparavant, pouvaient être considérés et gérés isolément: des modifications réglementaires, l'apparition*

---

éclairants à cet égard: la commission européenne *"veut introduire un maximum de concurrence mais également préserver un service minimal défini jusqu'à un certain poids, avec un coût faible et un prix uniforme. Les économistes démontrent, assez simplement, que sur les deux marchés des lettres et des colis on ne peut pas obtenir l'entrée optimale sur ceux-ci avec un prix uniforme. C'est dire qu'on ne peut à la fois assurer la réalité du service universel et ne pas avoir d'écrémage ou des entrées inefficaces sans savoir redonner au service public une liberté sur les prix. A cette critique de l'approche «produits» du Livre vert, s'ajoute l'interrogation sur le réel avenir d'un système basé sur une définition fermée des services réservés interdisant pour ceux-ci toute innovation: cela conduit à créer un monopole sur un secteur qui s'effiloche et qui ne permettra pas vraiment de générer des recettes suffisantes pour couvrir les coûts fixes du réseau...Les partisans de la libéralisation estiment que, certes, l'ensemble de la poste est un monopole naturel mais qu'il y a des segments sur lesquels ce monopole n'existe pas; on pense généralement au transport et au tri. La question se pose de la tarification à pratiquer pour les concurrents dès lors qu'ils doivent se brancher sur les activités postales restées en monopole. Bien entendu, le monopole subsistant devrait pouvoir continuer à exercer (s'il le souhaite) des activités ouvertes à la concurrence, comme les nouveaux entrants. Mais l'introduction d'une certaine concurrence ne veut pas dire que le marché concurrentiel va bien fonctionner, en particulier lorsqu'il y a des coûts fixes importants..."* (pp. 65-66).

<sup>13</sup> - Patrick Joffre et Gérard Koenig, *"Stratégie d'entreprise: antimanuel"*, Economica, Paris, 1985, en particulier les pages 29 à 32 consacrées aux "avatars du concept de turbulence" dont nous extrayons les passages cités.

<sup>14</sup> - F. Emery et E.L. Trist, *"The causal texture of organizational environments"*, Human Relations, n° 18, pp. 21-32, 1965.

*de nouveaux procédés partiellement substituables aux techniques traditionnelles, la transformation des canaux de distribution, etc. peuvent se combiner brutalement et donner naissance à une réalité nouvelle, à l'image de ce que l'on observe en chimie lorsque des éléments jusqu'alors en suspension dans une phase liquide, donnent naissance à un corps nouveau et insoluble."*

S'il s'avère que l'environnement de La Poste est véritablement «turbulent», il reste à décrire les modalités éventuelles d'actions sur lesquelles elle peut jouer pour y faire face. Gérard Koenig et Patrick Joffre indiquent que *"l'environnement turbulent ne peut être géré par des politiques reposant sur la stratégie, l'opération ou la tactique, qui sont pourtant les seules actions que l'entreprise est en mesure de contrôler effectivement. L'idée développée par Emery et Trist (1965) consiste alors, pour l'entreprise, à négocier avec certains acteurs auxquels elle est liée, un retour à une situation assagie<sup>15</sup>. Ce type de politique majore l'importance de la coopération entre acteurs, et celle-ci est appelée à persister après que la turbulence ait été jugulée, dans le cadre de ce que des auteurs appellent l'institutionnalisation de l'environnement.*

*Le retour au calme n'est pas l'unique issue des états de turbulence. Une autre sortie de crise consiste dans la fragmentation du système considéré..."*

Nous allons donc tenter d'éclairer quelque peu ces dynamiques en abordant successivement l'évolution des rapports à l'Etat, les avatars de la réforme sociale, les nouvelles règles du jeu communautaire ainsi que l'évolution du système concurrentiel .

## 1) L'ÉVOLUTION RÉCENTE DES RAPPORTS AVEC L'ÉTAT

La loi du 2 juillet 1990 dite «loi Quillès», rentrée en vigueur au premier janvier 1991, dote La Poste de la personnalité morale et en fait un établissement autonome de droit public, construction juridique nouvelle. Ce nouveau statut se substitue à celui de la régie administrative assortie de la technique du «budget annexe».

*"La volonté de répondre à la concurrence, voire de l'anticiper, de suivre les évolutions des besoins des clients souvent très rapides et quelquefois fluctuants s'accommode mal d'une tutelle trop uniment préoccupée par des considérations visant à*

---

15 - Pour le cas de La Poste, il s'agira, entre autres, de renégocier le cadre de ses relations avec l'Etat, avec la Commission de Bruxelles, avec les autres Postes, les syndicats...

*restreindre les dépenses de l'Etat et ayant pour construction une vision basée sur le principe de l'annualité budgétaire.*

*Le souci de développer la gamme des produits offerts par La Poste, de rénover une grille tarifaire peu compétitive parce qu'obsolète, d'adapter les ressources humaines aux besoins d'une exploitation fortement évolutive, d'investir pour garantir la pérennité de l'entreprise en fonction d'une prospective de développement, s'il était souvent partagé par les interlocuteurs chargés de l'élaboration et du suivi du budget de l'Etat, ne pouvait que rester second dans l'esprit de ceux-ci, trop préoccupés, en particulier ces dernières années, d'éviter les dérapages des dépenses des ministères dépensiers. Si la lettre du budget annexe a été, somme toute, assez bien respectée, son esprit n'a jamais prévalu face aux aléas du budget de l'Etat."<sup>16</sup> En cela la France n'a fait que s'inscrire dans un vaste mouvement international de recentrage des États vers une fonction de régulation, qui n'a pas manqué d'affecter les administrations postales notamment américaine, japonaise, allemande, britannique, néerlandaise, suédoise... Cette évolution, aiguillonnée par la Commission européenne de la concurrence, revêt un caractère de plus en plus libéral. L'actualité en fournit constamment des preuves:*

*"Le gouvernement britannique a indiqué, jeudi 30 juin, qu'il souhaitait privatiser 51 % du capital de La Poste (Royal Mail) et du service des colis (Parcelforce) afin qu'ils puissent mieux résister à une «concurrence grandissante». En revanche, les Post Office Counters, qui gèrent près de 20 000 guichets de La Poste, y compris les 19 000 installés dans des petits commerces ou des marchands de journaux, resteraient aux mains de L'État, selon la solution préférée par le gouvernement dans un avant-projet de loi publié jeudi."<sup>17</sup>*

*"La plus grosse privatisation, la plus importante introduction en Bourse, une des trois plus grandes sociétés néerlandaises cotées: les superlatifs ne font pas défaut pour qualifier la mise sur le marché du tiers environ du capital de Koninklijke PTT Nederland (KPN). La privatisation, dont le coup d'envoi a été donné lundi 6 juin, s'inscrit dans la logique de la transformation, en 1989, des anciennes PTT, entreprise d'Etat, en KPN, société propriété de L'Etat mais financièrement responsable [...]. Contrairement à la plupart des homologues de KPN, c'est l'ensemble des activités qui est privatisé. Et pour cause: la branche postale a affiché l'an dernier une croissance de 24%*

---

<sup>16</sup> - François-Xavier Lehmann, "Le changement de statut de La Poste française et les nouvelles relations institutionnelles", Bulletin de l'I.R.E.P.P., janvier 1991, p. 140.

<sup>17</sup> - extrait du journal "Le Monde" du 5 juillet 1994.

*de ses profits. La performance est remarquable d'autant que seules les postes britanniques et suédoises sont bénéficiaires en Europe.*"<sup>18</sup>

En fait cette nouvelle autonomie ne laisse à La Poste qu'une bien étroite marge de manœuvre tant la triple tutelle exercée par les Ministère de L'Industrie, du Budget et de la Fonction Publique continue à enserrer l'entreprise dans un carcan administratif particulièrement étroit. Sait-on que La Poste n'est libre dans sa politique de tarification que pour 40% environ de son chiffre d'affaires courrier (hors secteur réservé c'est-à-dire l'ensemble des correspondances ainsi que les produits de publicité adressée) et un cinquième de son chiffre d'affaires généré par les services financiers (hors rémunération des dépôts CCP par le Trésor Public et livret A)? Que le Budget impose dorénavant une fiscalité de droit commun et que les investissements sont soumis au préalable à l'approbation du Fonds de développement économique et social dont le ministre des finances assure la présidence et le Trésor le secrétariat, sans parler de l'évolution des rémunérations qui est fixée par le Ministre de la Fonction Publique?

Ne contrôlant ni l'évolution de ses recettes ni celles de ses dépenses, "*La Poste se fixe pour objectif d'obtenir chaque année un résultat tel qu'il permette de dégager une marge d'autofinancement suffisante pour financer ses besoins d'investissement et sa stratégie de développement, tout en assurant la maîtrise de son endettement*" indique l'article 12 du contrat de Plan 1991-1994.

Les avatars du contrat de Plan entre l'État et La Poste sont symptomatiques de relations conflictuelles autour de la définition d'une autonomie qui apparaît passablement «sous contrôle».

Pour définir les relations entre la puissance publique et un exploitant postal, le législateur avait imposé l'élaboration d'un contrat de plan. Or après de longues semaines de discussions, un «demi-contrat de plan» seulement a été finalement adopté en janvier 1992. A la même époque, le contrat de plan de France-Telecom, l'autre établissement public issu de la réforme, qui avait été présenté en septembre, a été approuvé début novembre 1991.

*"C'est que la réforme de La Poste a toujours été plus délicate que celle de France-Telecom. La situation est inversée: il s'agit, du côté de l'État, non d'obtenir une participation au financement de la filière électronique et un partage des bénéfices, mais*

---

<sup>18</sup> - extrait du journal "Le Monde" du 7 juin 1994, "*La privatisation des PTT néerlandaises est engagée*", par A. Franco.

*de limiter la rémunération à verser pour l'usage des fonds des Comptes chèques postaux (CCP) et de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNE). De son côté, La Poste n'est pas placée sur des marchés au développement important ni assurée par l'évolution technologique de gains de productivité considérables; elle doit obtenir des gains de productivité d'une industrie de main-d'œuvre travaillant sur des marchés généralement mûrs (courrier, comptes courants, livrets d'épargne classiques). Cela se retrouve dans le projet de contrat de Plan. Les tâches assignées à l'établissement ne prêtent guère à discussion. Pour le courrier, La Poste doit diversifier les services offerts, conforter son rôle de transporteur (notamment pour la presse), être davantage présente dans les zones suburbaines. Elle doit surtout améliorer la qualité du service en délivrant les trois quarts du courrier normal le lendemain de l'expédition. Pour les services financiers, la Poste doit consolider sa part de marché, notamment pour les placements (les sicav, en particulier), améliorer sa productivité par le recours à des technologies modernes et enfin se mettre au niveau pour les relations internationales.*

*Ce sont évidemment les conditions financières qui font problème et notamment les versements de l'État à La Poste."*<sup>19</sup>

*"L'avenant au contrat de Plan 1991-1994 qui devait «les clarifier et les stabiliser» au plus tard à la fin du premier semestre 1992 n'a jamais été mis au point. Aujourd'hui l'accord s'est fait pour renvoyer le désaccord à plus tard, au prochain contrat de Plan."*<sup>20</sup>

De fait, le résultat d'exploitation final dégagé par La Poste tient beaucoup à de pures décisions fiscales. Si, lors du «bilan d'ouverture», La Poste a obtenu que les 20 milliards de trésorerie qu'elle prélève toujours au passage sur les CCP pour alimenter sa trésorerie ne soient pas considérés comme dettes de l'exploitant vis-à-vis de l'État ainsi qu'une réévaluation assez importante de ses actifs immobiliers, ses fonds propres ne se montaient qu'à 9 milliards de francs contre 36 milliards de dettes. Notons, en outre, que l'État dédommage au forfait les missions de service public (transport de presse, présence postale, missions d'intérêt général en matière financière) et non au coût réel comme c'est le cas pour France-Telecom et que, de plus, la CNE doit apporter au Trésor le montant total des livrets B, alors que les caisses de l'Écureuil en dispose librement.

---

<sup>19</sup> - extrait du journal Le Monde du 26 novembre 1991, "Le projet de contrat de Plan 1991-1994: l'Etat sera mieux servi que La Poste".

<sup>20</sup> - extrait de la revue "l'Expansion", 9/19 décembre 1993, "La Poste, citadelle démantelée" par J.-P. Sérénis.

*"Par ailleurs, si La Poste doit terminer son exercice 1993 avec un déficit de 1,5 milliard de francs, elle le doit en partie à une ponction de 1,125 milliard au profit du Trésor, au titre de la «neutralité tarifaire». [...] De tous côtés, le jeu semble aujourd'hui bloqué. Et, comme le résumait piteusement les syndicats, «parce que l'État est inconséquent, nous n'avons plus le choix qu'entre accepter de se faire piquer dans la caisse ou se voir transformer en société anonyme». Bref, pour des fonctionnaires attachés au service public, choisir entre la peste et le choléra..."* <sup>21</sup>

## 2) LES AVATARS DE LA RÉFORME SOCIALE

A l'occasion de la réforme statutaire de 1990, un important chantier social était ouvert à La Poste, initié par l'accord conclu le 9 juillet 1990 entre la direction et trois syndicats (CFDT, FO et CFTC) concernant la mise en œuvre d'une nouvelle grille de rémunérations du personnel. Les volontaires, parmi les 270 000 fonctionnaires titulaires, seraient désormais rémunérés en fonction du poste occupé - c'est-à-dire de leur métier, de leur compétence et de leur expérience -, et non plus sur le niveau de leur concours de recrutement et leur ancienneté, en vertu d'un système hérité du passé d'administration de La Poste. Cette réforme aurait dû s'avérer la clé de voûte de la modernisation de l'entreprise dont il faut rappeler encore que la masse salariale représente les trois quarts de ses charges. Ainsi, en janvier 1991, a été créée une «direction des ressources humaines».

Selon le nouveau directeur des ressources humaines de La Poste, *"la structure de cette DRH est adaptée à cette mission; elle a été renouvelée par rapport à l'organisation de l'ancien service du personnel, avec des pôles de responsabilité spécialisés bien identifiés tels que la politique des ressources humaines, les relations sociales, les normes de l'entreprise dans la gestion des ressources humaines et le management des cadres supérieurs. Ces pôles spécialisés prennent appui sur des domaines transversaux comme le système de pilotage du domaine des ressources humaines, le contrôle de gestion RH, et, point important, l'animation d'un réseau fonctionnel RH constitué virtuellement de l'ensemble des responsables RH dans toute la ligne hiérarchique, soit près d'un millier de personnes.*

*Second fait significatif marquant la réorientation de la politique RH à La Poste, c'est l'esquisse de plan RH qui vient d'être réalisée dans le cadre du plan stratégique de*

---

<sup>21</sup> - extrait du journal Le Monde du 23 novembre 1993, "La réforme avortée de La Poste", V. Devillechabrolle et C. Monnot.

*La Poste pour les années entre 1992 et 1995. Ce plan montre que la politique des ressources humaines est au service de la stratégie de La Poste, avec, à ce titre, un double rôle: le premier est d'assurer l'adaptation quantitative et qualitative des compétences liées aux projets stratégiques bien identifiés qu'envisage La Poste pour les années à venir. Le deuxième rôle, plus général, consiste à mobiliser l'ensemble des ressources humaines pour rendre plus efficace la mise en œuvre de la stratégie. Cela débouche sur six points forts de la politique des ressources humaines...:*

- *adapter les compétences*
- *accroître l'adaptabilité des ressources humaines*
- *développer le professionnalisme*
- *accroître nos capacités de management*
- *changer les rapports sociaux dans l'entreprise*
- *agir à temps, agir plus près."* 22

Les enjeux étaient donc de taille et la vision résolument moderne à maints égards, notamment dans sa dimension stratégique. Il s'agissait d'un formidable pari tant d'ordre culturel que financier. Nous pouvons témoigner que les structures et les procédures sont bien en place mais qu'elles «tournent» encore à sous-régime.

*"En trois ans, un cinquième seulement des 23 000 cadres, soit moins de 2% des effectifs totaux, sont bel et bien entrés dans la nouvelle «dynamique sociale» concoctée par la direction, alors que l'intégralité du personnel devrait en avoir bénéficié à la fin du premier semestre 1994. Alors qu'à France Télécom - l'ex-sœur siamoise de La Poste, embarquée dans un processus analogue -, les 22 000 cadres ont, bon gré mal gré, déjà été «reclassifiés» et les 110 000 agents d'exécution entrent à leur tour dans la danse."*23

Il est vrai que nous avons vu que "le contexte économique s'est retourné et les contraintes de l'État - et par conséquent celles de La Poste - se sont corsées" comme peut l'alléguer la direction.

*"Ces contraintes ont bien constitué un obstacle majeur. Mais elles n'expliquent pas tout. Une première difficulté est apparue lorsque les niveaux actuels de qualification et de rémunération des agents ont été comparés avec les fonctions occupées: La Poste a «découvert» que près des deux tiers de ses cadres et quelque 30 à 40% de son personnel, «soit de 70 000 à 100 000 agents» selon les estimations de la direction, occupaient un*

---

22 - Aimé Perret, DRH de La Poste, "Approche d'une nouvelle gestion des ressources humaines à La Poste", Bulletin de l'I.R.E.P.P., octobre 1991, pp. 145-150.

23 -Le Monde du 23/11/1993.

poste supérieur à leur niveau réel de compétence et par conséquent étaient de fait «surrémunérés»<sup>24</sup>. Cette annonce n'aura pas manqué de provoquer un sentiment de grande injustice chez le personnel. "[...] Frustration d'autant plus forte que la réforme du statut de La Poste s'était accompagnée d'un reclassement de l'ensemble du personnel sur de nouvelles échelles indiciaires plus intéressantes. Mais lors de la deuxième étape, celle des «reclassifications», le bonus promis aux agents afin de les inciter à entrer dans la nouvelle grille s'est réduit avec le temps."

Dans ces circonstances, on peut imaginer la complexité d'un système transitoire où coexistent les éléments de l'ancien avec ceux du nouveau régime mis en place. "Ainsi, la direction de La Poste s'est-elle engagée à proposer à tout cadre et agent de maîtrise «sous-employé» et désireux d'intégrer la nouvelle grille de classifications un poste en rapport avec son niveau de rémunération dans la nouvelle grille, moyennant un changement de fonction, une mobilité géographique ou un «plan de requalification» professionnelle.

Mais la disposition reste pratiquement sans effet: comment, dans cette période de suppressions d'emplois, La Poste pourrait-elle offrir une telle possibilité aux 70 000 à 100 000 agents concernés sans perturber totalement l'organisation du travail..."<sup>25</sup>.

### 3) DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU COMMUNAUTAIRE

Pendant longtemps, les autorités françaises n'ont pas forcément voulu ou su prendre toute la mesure de certaines dispositions du Traité de Rome. En matière économique, le traité est fondé sur la règle fondamentale du libre jeu de la concurrence, à la fois entre les entreprises installées dans des États différents et entre les entreprises installées dans un même État. De fait, ce principe entraînait une conséquence majeure: les monopoles ou les droits exclusifs sont des exceptions à la règle. Ils ne peuvent être maintenus, conformément aux dispositions de l'article 90, qu'à une triple condition:

- qu'ils s'appuient sur l'exception prévue par le traité: exercice de missions d'intérêt économique général (par exemple, service universel avec péréquation tarifaire);

<sup>24</sup> - Serait-ce une illustration du célèbre principe de Peter selon lequel, dans un cadre bureaucratique, chacun s'élève dans la hiérarchie jusqu'à son seuil d'incompétence?

<sup>25</sup> - cet extrait, ainsi que les précédents, proviennent de l'article du Monde du 23/11/1993.

- qu'il soit démontré que les missions exercées par les monopoles ont effectivement un caractère général, ce qui suppose qu'il faille les définir explicitement;
- qu'il soit de même démontré que l'ouverture à la concurrence serait de nature à mettre en échec l'exercice de ces missions d'intérêt général.

*"La situation ainsi créée par le traité génère une problématique totalement nouvelle. En effet, elle déstabilise l'environnement historique d'exercice des activités postales en inversant l'analyse:*

- *les monopoles sont désormais en situation défensive. C'est aux États qu'incombe la charge de la preuve de la nécessité de ne pas faire jouer les règles de la concurrence (et non l'inverse);*
- *les opérateurs bénéficiant d'un secteur réservé sont suspects d'abus de position dominante lorsqu'ils interviennent dans des secteurs concurrentiels."*<sup>26</sup>.

Un document a joué un rôle notable dans l'approfondissement de la réflexion sur l'avenir des administrations postales et tenter de substituer à une processus jurisprudentiel ponctué par les interprétations et injonctions de la Commission de Bruxelles, un processus politique. Une décision politique fut donc prise à Antibes, en septembre 1989, à l'initiative et sous la présidence de La France, pour réfléchir à la publication d'un Livre vert sur le développement du marché unique des services postaux. L'ambition déclarée était d'établir un équilibre entre la libéralisation d'une partie de l'activité, inévitable, et une harmonisation positive, c'est-à-dire qui ne se limite pas au plus petit commun dénominateur. Ce «Livre vert postal», publié en juillet 1992 est articulé autour de trois grands axes: le maintien d'un service universel (correspondant aux missions de service public), des mesures d'harmonisation et des mesures de libéralisation.

A la date où nous écrivons nous ne connaissons pas encore le détail du contenu des directives qui étaient prévues pour mi-1994, si le calendrier initial était respecté. De fait, le sujet reste très controversé. Globalement, les services postaux sont encore gérés par des administrations ou des entreprises publiques employant 1,35 million de salariés contre 350 000 seulement pour les opérateurs privés du secteur. Par ailleurs, si les statuts des exploitants postaux sont, à peu de choses près, comparables, le degré d'ouverture à la concurrence varie sensiblement selon les pays du fait que la démarcation entre «services réservés», c'est-à-dire placés sous monopole et «services

---

<sup>26</sup> - Jacques Salais, "Influence des réglementations européennes sur l'économie postale", Les cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 12, septembre 1992, pp. 56-68.

concurrentiels» était établie par des lois nationales. Les activités de courrier traditionnel, qui représentent, on l'a vu, le gros du chiffre d'affaires des postes (60 % pour la France) sont, pour l'essentiel, soumises à monopole. Le transport et la livraison des lettres constituent un service réservé dans tous les États membres avec cependant, ici ou là, des limites de poids ou de tarifs. Les petits paquets (jusqu'à un kilo) relèvent du monopole en France et en Irlande. La messagerie, la publicité non adressée, le courrier express sont ouverts à la concurrence.

*"Tout le débat sur la libéralisation du courrier se polarise aujourd'hui sur deux points: la publicité «adressée» (contenue dans une enveloppe portant l'adresse du destinataire) et la pratique du «repostage» (poster le courrier dans un autre pays que celui d'origine et celui de destination, pour bénéficier de tarifs avantageux).*

*Sur le premier point, le Livre vert n'a pas tranché. La publicité adressée est en forte croissance dans les pays de la Communauté. De fait, elle constitue une source de revenus de moins en moins négligeable pour les opérateurs publics. Néerlandais et Allemands sont favorables à une ouverture à la concurrence. Espagnols, Italiens, Portugais et Grecs, attachés au monopole postal, y sont farouchement opposés. Les autres, et notamment La Poste française, sans se prononcer sur le principe, estiment la proposition d'ouverture à la concurrence irrecevable pour des raisons pratiques. Comment distinguer une publicité adressée d'une lettre, d'un relevé bancaire, formes de courrier traditionnel sur lesquelles le monopole postal serait maintenu?*

*Le cas du repostage est, en revanche, directement lié à la perspective d'une libéralisation du courrier international. Prudent sur le courrier intracommunautaire, le Livre vert prône en revanche l'ouverture à la concurrence du courrier entre l'Union européenne et le reste du monde. Tous les opérateurs publics - Néerlandais exceptés - font valoir que cette libéralisation favoriserait des détournements de trafic, condamnés par le Livre vert lui-même<sup>27</sup>.*

Dans l'attente des détails des directives européennes, le directeur général de La Poste, à la fin de l'année dernière et juste avant son départ, avait livré son sentiment: *"à une autre échelle, au plan européen, il est clair également que malgré l'adhésion de la presque totalité des opérateurs postaux à la démarche franco-allemande en faveur d'un service universel, toute nouvelle règle du jeu communautaire se traduira par plus de concurrence pour La Poste. Une concurrence redoutable dans la mesure où nous avons à faire face à des opérateurs construits*

---

27 - extrait du Monde du 23/11/1993.

*d'emblée pour mener un jeu international et nous donner des coups où ça fait mal, là où nos organisations sont encore largement à consolider: les services transfrontières."*<sup>28</sup>

Il nous faut donc étudier maintenant l'évolution de la concurrence à laquelle est désormais de plus en plus confrontée La Poste.

#### 4) ÉVOLUTION DE LA CONCURRENCE

Nous avons vu combien le degré de concurrence pouvait augmenter brutalement selon les orientations des directives européennes qui seront finalement adoptées. Les services financiers sont complètement immergés dans la concurrence malgré les contraintes spécifiques qui pèsent sur eux. De fait, La Poste a su se positionner et gagner des parts de marché en lançant de nouveaux produits financiers, notamment sur le créneau des OPCVM. Mais la marge de manœuvre reste étroite sur ce créneau et l'AFB (l'association professionnelle des banques) traque avec attention toute distorsion de la concurrence. Puissant lobby, elle rejette farouchement toute extension des activités financières de La Poste notamment en direction du crédit aux particuliers par l'intermédiaire de son réseau naturel de 17 000 bureaux ou agences.

Pour bien appréhender le «marché du courrier», il convient de le segmenter afin de mieux analyser la prégnance de la concurrence. L'analyse du marché du courrier peut emprunter la voie de la segmentation stratégique comme y invitait Pierre-Louis Dubois<sup>29</sup> :

*"La segmentation stratégique a pour objectif essentiel de définir les grands domaines d'activité homogènes aux plans des technologies et des marchés. Elle repose sur des concepts tels que le métier (savoir-faire), la mission (les fonctions remplies, l'utilité sociale), l'identité (la compétence légitime). De nombreux modèles ont été proposés au premier niveau: celui d'Abbel et Hammond met en rapport les fonctions remplies, les technologies disponibles ou futures et les groupes d'acheteurs. L'exemple ci-dessous illustre la structure générale de réflexion dans laquelle peut s'inscrire les choix de couple «produit X marché»."*

---

<sup>28</sup> - extrait de l'intervention de clôture de F. Vielledent, directeur général de La Poste, Journée du Management de Projet, Paris, le 9/12/1993.

<sup>29</sup> - Pierre-Louis Dubois, "Positionnement concurrentiel et segmentation: l'horizon communautaire", Conférence donnée à l'occasion de la table ronde IREPP-ISMEA, Dijon, 9/02/1993.

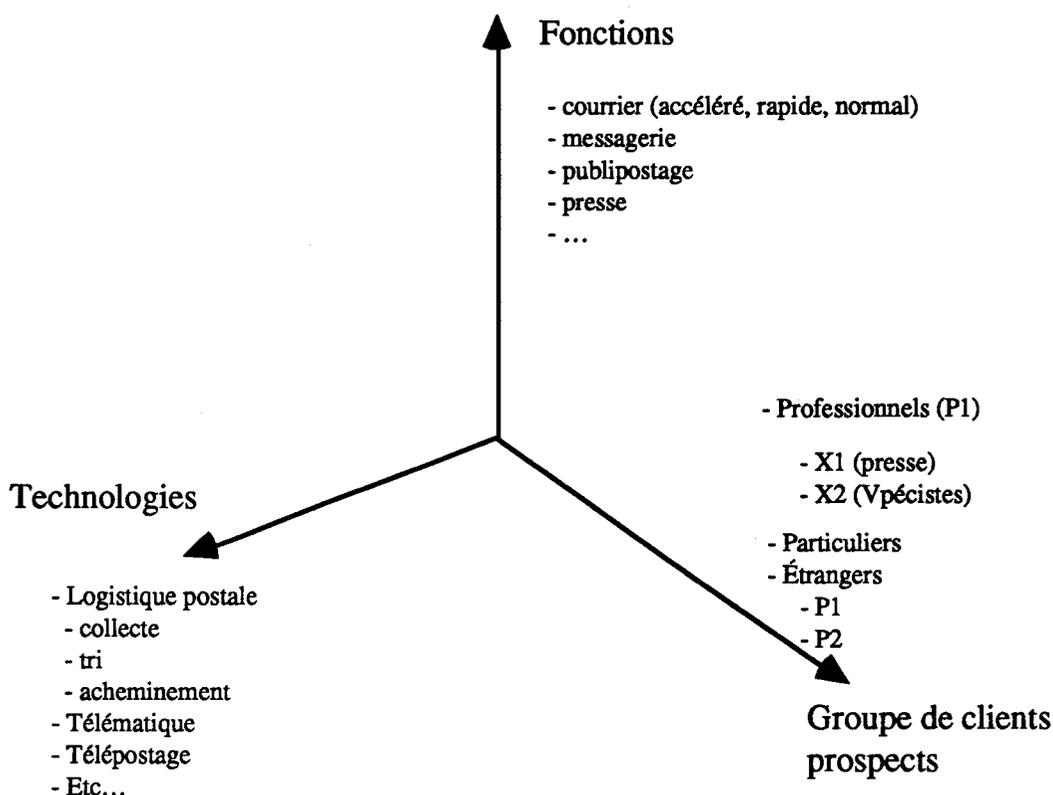


Fig. 4.4 - DÉFINITION DES DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Dans ce cadre de présentation très générale, nous reprendrons la segmentation présentée par le Président de La Poste de l'époque<sup>30</sup>:

- "le marché de la correspondance (lettres, cartes, courrier) où les postes sont concurrencées par les télécommunications et leurs services (téléphone, télégraphe, télex, télécopie, messageries électroniques),<sup>31</sup>
- le marché des marchandises (paquets) où les postes sont concurrencées par toute les entreprises de transport (route, rail, air) qui sont aussi leurs fournisseurs,
- le marché du courrier accéléré, Express Mail Service (EMS), qui est un mélange des deux précédents. Sur ce segment, les postes sont concurrencées par de nombreuses entreprises nationales et les « quatre grands » (DHL, FEDEX, UPS, TNT).

30 - Yves Cousquer, "L'avenir des services «courrier» français dans le cadre européen", Les cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 12, septembre 1992, pp. 178-188.

31 - Pour la seule année 1993, le fax a fait perdre à La Poste, en moindre croissance, quelque 2 milliards de francs environ.

*Ces quatre premiers marchés peuvent être rassemblés sous le titre de «marché de la communication-distribution individuelle». En effet, chaque objet, ou chaque message, est transmis à un individu, avec une adresse.*

*D'autres catégories de marché du courrier existent:*

- *le marché de la publicité (publipostages), où les concurrents des postes sont les autres médias publicitaires (cinéma, radio, télévision, affiches, presse, catalogues, etc),*
- *le marché de la presse, où les concurrents des postes sont les éditeurs de presse eux-mêmes, et leurs autres canaux de distribution.*

*Ces deux derniers marchés font partie du «Marché de la communication-distribution collective»: chaque objet, ou chaque message est transmis à de très nombreux destinataires. "*

A côté des évolutions technologiques liées à la communication et qui ont connu des accélérations spectaculaires ces derniers temps (que penser des schémas «futuristes?» d'un maillage dense en «autoroutes de l'information»), beaucoup d'interrogations subsistent sur le paysage concurrentiel futur des activités courrier. Les analyses en termes d'économie de réseaux apporteront sans conteste des éléments de réponse notamment pour ce qui concerne:

- l'évaluation des barrières à l'entrée sur le marché postal international, barrières en termes d'investissement financier, de management, de logistique;
- la façon optimale d'établir et de gérer un réseau intégré;
- la masse critique à atteindre pour devenir un acteur majeur;
- les évolutions de l'architecture des réseaux postaux.

A cet égard, l'observation du marché du courrier express international<sup>32</sup>, en très forte croissance<sup>33</sup>, est très instructive.

*"Après une course effrénée à la taille, les «integrators» font une pause. On se marie, on s'allie, on se replie, ou encore on consolide son réseau. Il n'est pas aussi*

---

32 - Ce secteur a donné lieu outre-Atlantique à une abondante production de "d'études de cas stratégiques". On pourra en trouver des exemples dans *"L'entreprise stratégique: penser la stratégie"* par Yvan Allaire et Mihaela E. Firsirotu, Gaëtan Morin éditeur, 1993, Québec, en particulier pp. 256-263 ("le marché des petits colis"); dans *"The strategy process: concepts, contexts, cases"*, par Henry Mintzberg et James Brian Quinn, Prentice-Hall International Editions, 2<sup>e</sup> édition, 1991, pp. 226-253 ("le cas Federal Express").

33 - Selon DHL, (trigramme composé avec la première lettre des trois étudiants californiens qui en sont à l'origine: Dalsay, Hillblom et Lynn), la messagerie internationale est en progression constante, avec une croissance de l'ordre de 15% par an.

simple de grandir sur le marché européen que sur celui des Etats-Unis. Les coursiers internationaux qui se sont bâti de véritables empires, comme Federal Express (Fedex) et United Parcel Service (UPS) aux États-Unis, TNT en Australie, et DHL en Europe, ont la vie dure sur le Vieux Continent.

Les sociétés de transport express se sont dès l'origine nourries des carences des postes. Créées dans les années 70, elles acheminent en un temps record - entre la fin de la journée et le lendemain matin entre Paris et New-York - les enveloppes, plis, paquets et colis (de l'ordre de 30 kilos par avion) jusqu'au domicile du client. Selon le même principe que Chronopost, à cette différence près que le petit messenger français n'opère qu'à partir de l'Hexagone, alors que les «géants» du secteur disposent d'un vrai réseau international.<sup>34</sup>

Les stratégies ont été très diverses<sup>35</sup>:

- Ainsi UPS<sup>36</sup> vise la croissance externe, politique, qui demande des moyens financiers considérables. De plus, UPS est passé en quelque sorte d'une politique de l'offre à une stratégie de la demande. Pendant quatre-vingts ans UPS a offert pratiquement un produit unique. Actuellement cette compagnie propose un produit nouveau tous les deux mois. UPS a opté, pour le schéma de l'opérateur unique intégré (en charge de bout en bout des objets, cette intégration apportant fiabilité et sécurité pour les clients).
- DHL a recherché en quelque sorte le soutien de fournisseurs que sont les compagnies aériennes.<sup>37</sup>
- Federal Express a révisé dernièrement sa stratégie, et recherche maintenant des alliances locales. Fedex s'est heurté au coût de la distribution directe sur les marchés nationaux et a préféré se retirer du marché intra-européen qui était pour cette compagnie source de lourds déficits.<sup>38</sup>

34 - extrait du journal Le Monde, "Tohu-bohu dans le courrier express", 13 octobre 1992, M. Laronche.

35 - Claude Dontenville, "Les problématiques majeures: la dimension internationale", Les cahiers de l'I.R.E.P.P., n° 15, avril 1994.

36 - Créé en 1907 à Seattle, il est de loin le leader mondial avec 72 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1991 contre 37 environ pour son principal concurrent, Fedex.

37 - L'allemand Lufthansa et Japan Airlines ont acheté chacun 25% de son capital. De son côté, la société Nisso Iwai, qui détenait 2,5%, a porté sa participation à 7,5%. Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 12 milliards de francs en 1991, ses bénéfices ont dépassé les 600 millions.

38 - Selon Le Monde du 13/10/1992 "au troisième trimestre 1991-1992 (décembre, janvier, février), les pertes d'exploitation hors des Etats-Unis se sont élevées à près de 2 milliards de francs pour un chiffre d'affaires d'à peine 3 milliards. Ces résultats incluent les frais de restructuration sur le Vieux Continent et les 6600 suppressions d'emplois. Aujourd'hui, Fedex limite ses activités sur le Vieux Continent à un service international à partir de seize villes européennes (dont Paris et Lyon). Pour la messagerie intra-européenne, elle recourt à la

- TNT et plusieurs postes ont formé une filiale commune, mettant dans un pot commun leurs moyens. <sup>39</sup>

A l'issue de cette présentation générale, nous pensons pouvoir véritablement affirmer que l'environnement de La Poste est devenu «turbulent». Elle se doit d'accomplir son adaptation - on pourrait même dire sa métamorphose -, à marche forcée, sous un faisceau de multiples contraintes qui ne sont pas toutes complètement définies, dans un climat lourd d'incertitudes fortes et diverses, mais ne disposant pour cela que d'une marge de manœuvre limitée.

---

*sous-traitance. En France, c'est le SERNAM, filiale de la SNCF, qui assure la distribution de ses envois express en provenance de 130 pays (à l'exclusion de l'Europe) ainsi que l'enlèvement des paquets destinés à ces pays."*

<sup>39</sup> - Il s'agit de Global Delivery Service créée entre TNT Express Worldwide et cinq postes publiques - française, allemande, néerlandaise, suédoise et canadienne. Bien sûr cette société ne fera que de l'international puisque chacun de ses membres assure le transport national. En France, où Chronopost est déjà la première à l'export, le chiffre d'affaires attendu est de 500 millions de francs en 1993.

## SECTION 2: LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE L'INSERTION DU MANAGEMENT «DE» ET «PAR» PROJETS À LA POSTE

Nous avons examiné plus haut le contexte dans lequel s'inscrit La Poste ainsi que ses perspectives d'évolution. Nous allons nous attacher maintenant à décrire plus précisément le cadre général du management «de» et «par» projets (MDPP) tel qu'il a été présenté et élaboré par ses principaux acteurs.

### A - LES PRINCIPES FONDATEURS ET LA CRÉATION DE LA D.A.P.

#### 1) LE POINT DE VUE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Dans l'esprit des plus hautes instances de La Poste, le MDPP se situe dans le cadre de la *"rénovation collective du système de gestion décidée en 1991, et dans le droit fil de l'évolution engagée en 1988 avec la création d'un «Comité des projets»*<sup>40</sup>.

Rappelons à cet égard que *"la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications a confié à chaque exploitant la responsabilité de veiller à l'équilibre financier de ses activités (art. 14).*

*Cette obligation de viabilité économique reprise dans le cahier des charges de La Poste qui précise dans son article 27 que «le résultat d'exploitation doit permettre de dégager une marge d'autofinancement suffisante au regard des besoins d'investissement de l'exploitant public», consacre l'autonomie de La Poste*<sup>41</sup>.

*"[...] Tous les projets de La Poste sont conduits dans le respect des principes et des techniques du MDPP (Management de projet de la Poste).*

*Les décisions relatives aux projets du siège sont prises par le CPP (conseil des projets de La Poste).*

---

40 - Extrait de la conférence de clôture des journées du management de projet, 4 décembre 1992, donnée par F. Vielledent, Directeur général de La Poste.

41 - Extrait du relevé de conclusion n° 6: *"Principes directeurs du système de gestion de La Poste"*, 27/12/1991, F. Vielledent, Directeur général.(Voir annexes).

*La participation de directeurs délégués au CPP, et l'information systématique des délégations sur les décisions prises en CPP, permet l'intégration progressive des projets dans la programmation triennale établie par les délégations dans le cadre de la procédure du 3D (dossier de développement de la délégation)."*

L'implication et l'engagement de la Direction Générale dans le processus d'insertion du management par projets, facteur de succès essentiel, ont souvent été rappelés avec vigueur<sup>42</sup>:

*"Il est clair tout d'abord, faut il y insister, que le principe de management par projets à La Poste ne se pose plus. Il a été définitivement acté par le séminaire du Conseil de Direction Générale du 28 juin à St Germain en Laye. Il fait partie intégrante du management de La Poste dont c'est un élément-clé.*

*C'est-à-dire qu'il constitue et constituera une référence pour les pratiques de management à tous les niveaux de l'entreprise, sur lesquelles la performance des responsables sera évaluée."*

La raison essentielle qui est à l'origine de cette décision provient d'une volonté de réussir une adaptation bien comprise de l'entreprise à un contexte devenu turbulent comme nous l'avons exposé dans la section précédente:

*"Dans le contexte qui est le nôtre, le Président et moi-même avons la conviction absolue que La Poste doit apprendre à travailler et à s'organiser mieux, pour concilier la vitesse nécessaire à l'urgence des situations, et la sécurité indispensable à l'équilibre global de l'entreprise."*

Il est intéressant de noter que la condition essentielle de la bonne orchestration du changement que doit composer le management par projets réside, - au-delà des aspects techniques et managériaux -, dans la capacité à modifier rapidement, à tous les étages de l'entreprise, des comportements, attitudes, traditions et habitudes de travail, alimentant les dysfonctionnements classiques d'une bureaucratie.

*" Disons-le clairement, au-delà de la mise en place de l'outil, avec le «management de projet», c'est une révolution culturelle que nous voulons mener.*

*Changer les mentalités et les comportements, cela prend du temps. Nous devons avoir le réalisme nécessaire pour comprendre qu'il ne s'agit pas seulement de former une élite, mais d'obtenir l'adhésion de la majorité des postiers au changement.*

---

42 - Les différents extraits qui suivent sont extraits de la conférence du 4/12/92.

*..Nous sommes en effet une grande maison, où la pesanteur administrative subsiste encore, avec des conservatismes et des inerties. Nous devons donc disposer des moyens permettant de préserver et de renforcer la dynamique de la réforme."*

*... Le vrai capital d'une entreprise, ce sont ses clients. Dès lors nous devons convaincre chaque postier, par nos méthodes, et par nos pratiques, j'y insiste, qu'il est responsable à son niveau de l'existence même de l'entreprise: non pas seulement en appliquant une circulaire, mais en écoutant et en servant bien le client, en montrant, chaque jour, que le service public est bien le meilleur.*

*C'est une responsabilité qui doit être exprimée dans des classifications de fonctions claires [...] c'est aussi une responsabilité qui doit être considérée par le travail en équipe.*

*C'est aussi une responsabilité qui doit être valorisée par des actions collectives, des programmes d'action collectifs, des projets collectifs."*

Le management par projets a, en outre, clairement vocation à aider à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise<sup>43</sup>. Au delà des signaux émis par la direction générale, c'est à elle que revient la première responsabilité de convaincre par sa propre pratique.

*"En ce qui concerne le niveau national, les actions majeures par lesquelles La Poste traduit la stratégie définie en avril 1991 font systématiquement l'objet d'un projet, examiné en Comité des projets de La Poste.*

*Le plan d'automatisation du courrier, la messagerie, l'avenir des métiers du courrier, INGRES, c'est-à-dire la refonte du système d'information des ressources humaines, constituent quelques exemples parmi d'autres de projets qui sont ainsi conduits, avec l'appui de la direction de la stratégie et de la planification et celui de la délégation aux projets.*

*[...] Seule la mise en œuvre d'une véritable planification, au siège et en délégation, déclinée selon le management par projets, peut apporter l'indispensable transversalité, c'est-à-dire la cohésion, la cohérence et la réactivité indispensables à notre processus de pilotage et de décision".*

---

<sup>43</sup> - Nous pensons que son rôle va bien au-delà de la simple planification stratégique et à sa mise en œuvre. L'émergence des projets contribue largement à la formation proprement dit de la stratégie. Ce point sera discuté dans la troisième partie de cet ouvrage.

Les règles du jeu doivent cependant être précisées, notamment l'équilibre constamment renouvelé entre le portefeuille d'opérations et le portefeuille de projets, les règles d'affectation de ressources aux projets, les aspects de «gestion intégrative».

*"Troisième condition, et qui dépend d'abord du siège, vous proposer un cadre de références clair, reconnu et accepté dans lequel inscrire et piloter l'ensemble des projets. Vous donner, en quelque sorte, un "système d'intégration des projets".*

*[...] Nous devons en effet avoir une démarche extrêmement construite d'affectation des ressources, de choix et d'optimisation des investissements.*

*Pour moi, il n'y a pas d'investissement, il n'y a pas de projet si son coût n'est pas inscrit dans la trajectoire financière de La Poste, et s'il n'est pas porteur de gain pour l'entreprise.*

*Nous devons également apprendre, avec l'aide de ces nouveaux outils, à mieux prioriser et arbitrer nos choix et à les inscrire dans une logique d'ensemble. La démarche de projet ne doit pas conduire à morceler notre action, mais bien au contraire à lui donner une cohérence forte.*

*Je saisis l'occasion qui m'est donnée pour dire qu'il ne s'agit pas de choisir entre gestion et développement. Chacun voit bien que l'équilibre de l'entreprise doit reposer sur ces deux pieds."*

Le management par projets a aussi vocation à revitaliser l'organisation soumise ici à un processus d'ossification avancée<sup>44</sup>.

*"[...] Je le crois nécessaire aussi pour mettre un terme au fonctionnement par cheminées ou par filières qui a encore cours. Le fonctionnement par cheminées réduit la*

---

<sup>44</sup> - Nous faisons en fait référence aux travaux de P.R. Lawrence et J.R. Lorsch, notamment dans *"Organization and environment"*, Harvard University Press (1967), traduit en français sous le titre *"Adapter les structures de l'entreprise"* et publié par les Éditions d'organisation, Paris, 1986. Ralph Stacey en donne une interprétation intéressante: en substance, l'organisation est profondément tiraillée entre deux directions fondamentalement opposées: l'ossification ou la désintégration. "...Ainsi, un puissant faisceau de forces fait converger chaque organisation vers un équilibre stable (ossification) alors qu'un autre ensemble de forces l'attire vers un équilibre explosivement instable (désintégration). La performance se situe à la frontière entre ces deux états, quand les dirigeants modifient constamment les systèmes et les structures pour éviter une trop forte attraction soit de la désintégration, soit de l'ossification. Par exemple, les organisations alternent typiquement une période de centralisation avec une période de décentralisation, pour revenir ensuite vers la centralisation", extrait p. 13 de *"Strategy as order emerging from chaos"*, Long range planning, vol. 26, n° 1, Feb. 1993, pp. 10-17. Ce phénomène semble objectivement se produire à La Poste, contrainte par les modifications de son environnement.

*marge de décision de toute la ligne hiérarchique, empêche la déconcentration, nuit à l'efficacité en réduisant la cohérence entre les objectifs et les moyens."*

Enfin les techniques de management de projet qui seront préconisées doivent tenir compte de la nature des projets à mener et de la spécificité de l'entreprise qui en fait le premier employeur de France (si l'on excepte l'Éducation Nationale):

*"... [il faut assurer] un appui méthodologique permanent: il s'agit, en quelque sorte, de développer une «offre de service de management de projet», permettant cet apprentissage commun... il s'agit là non pas seulement d'apprendre à utiliser des outils, mais de veiller à ce que tous les aspects soient pris en compte, et notamment le dialogue social".*

Enfin, la direction générale a tenu à borner, (au-delà des aspects déjà évoqués de rentabilité financière minimale ou de gain pour l'entreprise que doit procurer chaque projet ), le champ d'expérimentation du management par projets, de prévenir contre le fait de le considérer comme la panacée managériale du moment:

*"... [il ne faut] pas céder, et vous en avez pleinement conscience, à la tentation de penser que chaque problème puisse se résoudre par un projet. Cela conduirait rapidement à faire de cette démarche, que nous avons voulue parce qu'elle est porteuse de changement, une mode sans lendemain."*

## 2) LA CRÉATION DE LA DÉLÉGATION AUX PROJETS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA DÉMARCHE

### a - la création de la délégation aux projets

L'apparition du management de projet ne relève pas d'un phénomène de «génération spontanée». Si son officialisation et la décision de sa généralisation à l'aide d'une démarche spécifique s'appliquant à tous les projets datent de décembre 1991, La Poste avait mené bien d'autres projets auparavant. Bien des cadres ont dû se considérer alors comme autant de «Monsieur Jourdain» faisant du management de projet sans le savoir!

Cette phase de transition pouvait s'avérer délicate:

*"L'insertion du management de projet serait un échec si la démarche apparaissait «plaquée». Il s'agissait donc de montrer que dans la plupart des cas, la démarche était déjà plus ou moins mise en œuvre dans les différentes entités.*

*Il importait, cependant, de ne pas en déduire que tout était satisfaisant. Au contraire, en reconnaissant que la démarche était déjà initiée depuis de nombreuses années, il fallait montrer qu'il n'était plus admissible de ne pas aller jusqu'au bout de ce qui avait été entrepris et qu'il fallait faire disparaître les dysfonctionnements identifiés par les audits réalisés en 1988 et 1991:*

- *une absence d'acteurs définis,*
- *une absence de structures identifiées,*
- *une absence d'objectifs précis,*
- *une absence de points de validation*

*Dès 1988, en créant un comité des projets d'investissements, le directeur financier insistait sur la nécessité d'adopter une démarche rigoureuse basée sur un diagnostic sérieux accompagné d'un dossier économique présentant différents scénarios.*

*Dès 1988, il y avait une volonté manifeste d'intégrer la démarche projet dans le système de gestion, c'est-à-dire de faire en sorte que toutes les actions, les plans d'action ou les projets, en tant que tels, soient menés de façon rigoureuse. A l'évidence, c'est une volonté et une ambition de tous les responsables mais pourtant aujourd'hui, tout n'est pas encore parfait."<sup>45</sup>*

En 1991, a donc été créée une délégation aux projets rattachée directement à la direction générale. Son responsable a rang de directeur du siège. Il s'agit de plus d'une nomination symbolique. En fin de carrière, il dispose d'une grande autorité morale<sup>46</sup>, même s'il ne dirige qu'un petit service de huit personnes<sup>47</sup>. Il est secondé par une adjointe qui provient de la filière audit interne de La Poste. La mission de ce service sera examinée un peu plus tard puisqu'elle se confond avec la conduite du projet I.M.D.P. (Insertion du management de projet à La Poste).

---

<sup>45</sup> - L. Duparc, "Le management de projet à La Poste", juillet 1993, colloque de la gestion de projet, EdF-Caen.

<sup>46</sup> - Il a été à l'origine de l'introduction des premiers principes de contrôle de gestion dès les années 60; c'est à lui qu'a été confiée la rédaction de l'ouvrage "La Poste aujourd'hui et demain", Ministère des PTE, 1989.

<sup>47</sup> - Le cabinet de consultant qui avait mené l'étude préalable avait recommandé un effectif de plus de vingt personnes. Par ailleurs, l'effectif a connu une très forte rotation, ayant déjà été complètement renouvelé depuis nos premiers contacts en mai 1992.

## b - les principes généraux

Nous n'allons préciser ici que le cadre général dans lequel s'inscrit le management de projet tel qu'il a été brossé dans quelques documents officiels émis par la DAP pendant le premier semestre 1992, c'est-à-dire avant que notre intervention ne devienne effective.

Il convient d'abord de préciser quelques définitions propres à La Poste pour ce qui concerne les concepts-clés de «management de projet» et de «management par projets».

*"Située sur des marchés où la concurrence est particulièrement vive, La Poste a inclus dans son système de gestion le management par projets et le management de projet.*

*Le management par projets permet de répartir les ressources en fonction de la stratégie et des priorités de l'entreprise, en sélectionnant et priorisant les projets.<sup>48</sup>*

*Le management de projet permet de prendre en compte les contraintes spécifiques des projets pour faire en sorte que la réalisation des projets constitue un élément de la performance de l'entreprise."*

L'étude des premiers documents émis par la DAP permet de schématiser le processus comme suit:

---

<sup>48</sup> - La DAP n'a jamais développé plus avant la notion de management par projets. Mais il faut savoir que le MPP relève beaucoup plus de la sphère d'influence de la direction de la stratégie et de la planification qui s'occupe entre autres du bon fonctionnement du Comité des projets de La Poste. C'est elle qui a déterminé pour les projets nationaux bon nombre de notions et procédures qui seront reprises en fait par la DAP pour les appliquer à tous types de projets: le phasage du projet, le fonctionnement du comité de pilotage, les jalons décisifs du projet, le dossier de présentation du projet, etc.

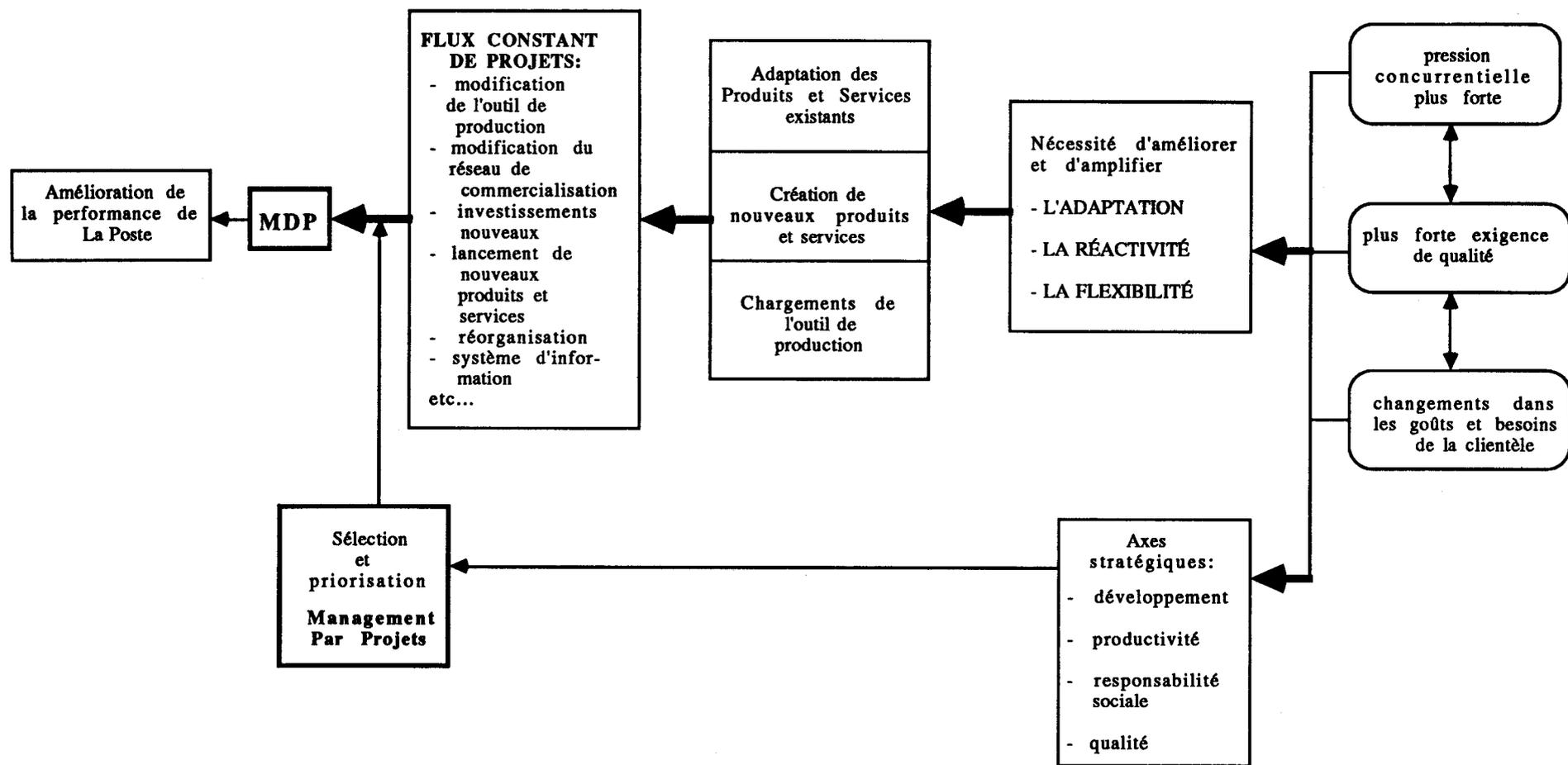


Fig. 4.5 - FINALITÉ DU MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE

Le management de projet obéit à La Poste à une philosophie particulière dont on a pu reconstituer l'axiomatique de base:

- *"Le MdP permet de conduire le changement sans perturber le quotidien de l'entreprise: il s'agit d'affecter aux projets les ressources nécessaires à leur réalisation sans désorganiser le fonctionnement des unités opérationnelles qui assurent l'activité quotidienne de l'entreprise"<sup>49</sup>.*
- *"...Le MdP est une démarche structurée qui permet de maîtriser la conception et la réalisation d'un projet grâce à des étapes et des jalons constituant autant de points de contrôle et de prises de décision. C'est une démarche et non une méthode: le MdP repose d'abord sur les hommes et non exclusivement sur des techniques."*
- *... "mais non structurante: elle est souple et s'adapte au besoin de chacun."*

Cette démarche repose à son tour sur le respect de sept principes de base. Quatre sont relatifs à la recherche de "l'efficience dans les actions:

- *la maîtrise de la complexité,*
- *une organisation adaptée,*
- *une identification claire et précise du besoin à satisfaire,*
- *le management des risques".*

Les trois autres sont relatifs à "la motivation des hommes:

- *un travail d'équipe,*
- *la responsabilisation de chacun des différents acteurs,*
- *un plan de communication formalisé".*

La notion de projet telle qu'elle était appréhendée à la DAP à cette époque est présentée sous trois aspects complémentaires: par des définitions générales, par certaines dimensions et un ensemble de caractéristiques précises dont voici le synoptique.

---

<sup>49</sup> - Ce principe directeur est très spécifique à La Poste. On peut y voir, entre autres, la nécessité d'assurer la continuité du service public qui, avec le principe de mutabilité et d'égalité de traitement, constitue la contrepartie de la jouissance d'un monopole (lois de Rolland). Elle aura en tout cas comme conséquence concrète de préconiser dans la plupart des cas une organisation de projet de type «matriciel faible», c'est-à-dire où le chef de projet n'a qu'un rôle de coordinateur.

DIMENSIONS	DÉFINITIONS GÉNÉRALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les projets sont les outils du changement.</li> <li>- un projet comporte un caractère novateur au moins partiel, distinct de la production quotidienne de l'entreprise.</li> <li>- un projet est quelque chose d'unique.</li> <li>- un projet a un objet (besoin à satisfaire) identifiable de façon précise à la fois qualitative et quantitative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer, méthodiquement et progressivement une réalité à venir" - extrait de la norme AFNOR X50-105</li> <li>- un projet est défini et mis en oeuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.</li> </ul>

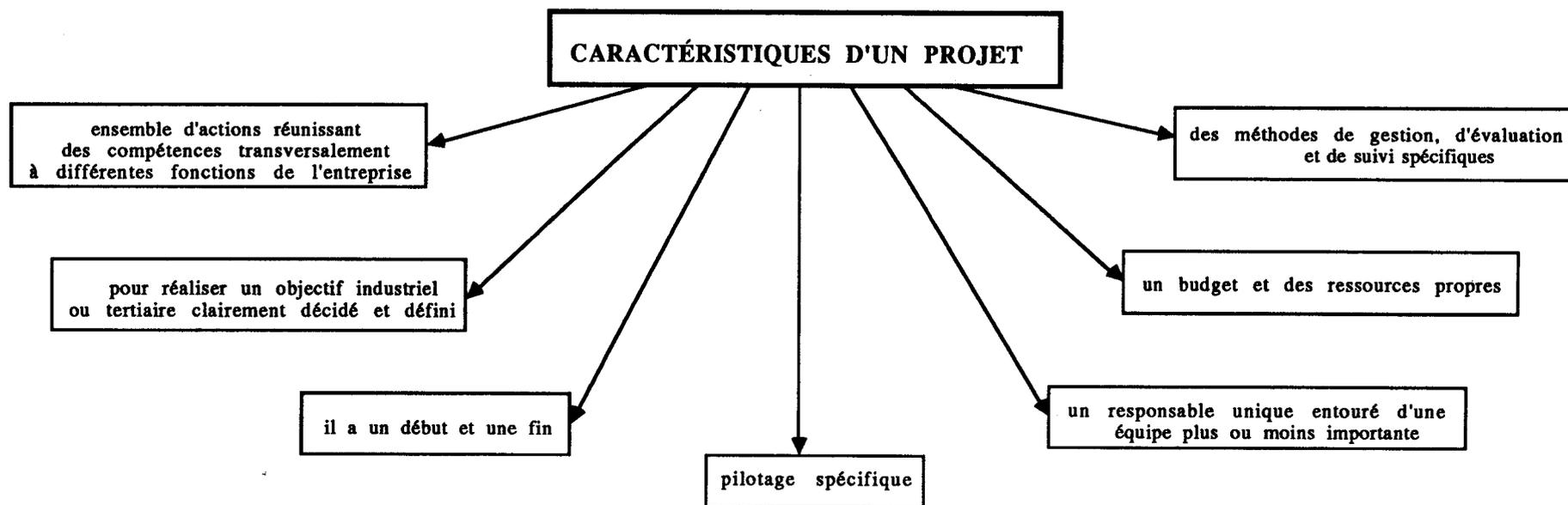


Fig. 4.6 - NOTION DE PROJET SELON LA DÉLÉGATION AUX PROJETS DE LA POSTE

La délégation aux projets a surtout été créée pour concevoir et piloter le projet IMDP, ce que nous allons étudier maintenant.

## B - LE PROJET INSERTION DU MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE

L'ensemble de notre intervention à La Poste s'est déroulée dans le cadre du projet IMDP. Initialisé en décembre 1991, l'objectif était qu'au premier janvier 1994, l'ensemble des projets de La Poste soit géré selon la démarche MDPP. Nous avons eu l'opportunité d'y être associé pleinement dès le mois de mai 1992 jusque février 1994.

Il nous semble donc important de décrire la situation quand nous sommes arrivé, que ce soit au niveau du projet IMDP proprement dit, qu'au niveau de la première version du «référentiel MDPP» qui sera décrite dans la partie suivante.

La genèse d'IMDP a été décrite synthétiquement par le directeur de la DAP dans les termes suivants:

*"Dès la validation, le 4 décembre 1991 en conseil de direction générale de la démarche management de projet et management par projets, la délégation aux projets a défini en concertation avec les utilisateurs le projet, l'arbre d'objectifs, l'organigramme des tâches et l'identification des acteurs. Il s'agissait dans un premier temps de sensibiliser les responsables à la démarche et de préparer, avec le concours de relais mis en place dans chaque direction ou délégation, une mise en place progressive et intégrée mais non imposée.*

*Tout d'abord, il s'est agi de constituer un maillage avec chacune des délégations, ce qui a conduit à mettre en place des correspondants<sup>50</sup> dans chacune des directions du siège et des délégations.*

*Le lancement de la démarche a été réalisé le 26 février 1992 avec des interfaces volontaires qui ont accepté de prendre en charge un «lot de travaux». Il y a eu un entraînement sur la mise en œuvre de la démarche avec, comme exercice, le projet lui-même.*

---

<sup>50</sup> - Le réseau de ces interfaces (une vingtaine au début) constitué grâce à la personnalité du directeur de La DAP a permis de compenser pour partie son faible effectif et l'absence d'expérience et de formation en gestion de projets de celui-ci.

*À la fin du premier semestre, les relais des directions et la délégation aux projets lançaient le démarrage effectif de la démarche".*

Nous allons présenter succinctement la lettre de mission, l'arbre d'objectifs et l'organigramme technique, l'identification des acteurs étant évoquée dans la partie suivante.

## 1) LA LETTRE DE MISSION DU PROJET IMDP

Conformément à certains principes généraux de la démarche "MDPP", le "promoteur" du projet et directeur de la DAP avait validé la "lettre de mission" de son "chef de projet", son adjointe à la DAP dont voici présentées les grandes lignes:

*"Objet du projet: développer une démarche de management de projet adaptée aux besoins de la Poste.*

*Performances attendues:*

- *en termes de qualité: les projets développés à LA POSTE le seront selon cette démarche,*
- *en termes de coûts: (non renseigné)*
- *en termes de délais: au 1er janvier 1994, tous les projets seront conduits en appliquant MDPP.*

*Les engagements du chef de projet, pour mener à bien la mission confiée:*

- *La stratégie adoptée: appliquer la démarche prônée.*
- *Les plans d'actions proposés:*
  - 1 - *contractualiser les relations avec les différents partenaires d'un projet*
  - 2 - *assurer la reconnaissance et le mandatement du chef de projet pour la mission qui lui a été confiée,*
  - 3 - *tester des techniques et des outils en réel (quels que soient leur origine: niveau national ou local); le test est effectué tant au regard de la démarche MDPP validée le 4 décembre 1991 que pour d'autres méthodes. Il s'agit, en effet, après identification des points forts et des points faibles de chacune d'entre elles, de proposer la généralisation de la démarche qui sera adaptée aux besoins spécifiques de LA POSTE,*
  - 4 - *contrôler l'évaluation des résultats obtenus pour apprécier l'adéquation du produit aux besoins des utilisateurs,*
  - 5 - *mettre en place les moyens nécessaires à l'appropriation de la démarche par les utilisateurs pour en assurer sa pérennité.*

Les ressources humaines, matérielles et financières mises à disposition pour accomplir sa mission:

- ressources humaines: une équipe de projet composée de 5 personnes
- moyens matériels: utilisation des travaux des différents groupes réunis sur ce sujet (dysfonctionnements constatés, interviews de chefs de projets, bureautique .
- moyens financiers: (confidentiel).

*Le promoteur mandate et fait connaître la mission.*

*La note de lancement sera signée par le Directeur Général afin d'assurer l'effet d'affichage nécessaire à ce projet."*

## 2) L'ARBRE D'OBJECTIFS

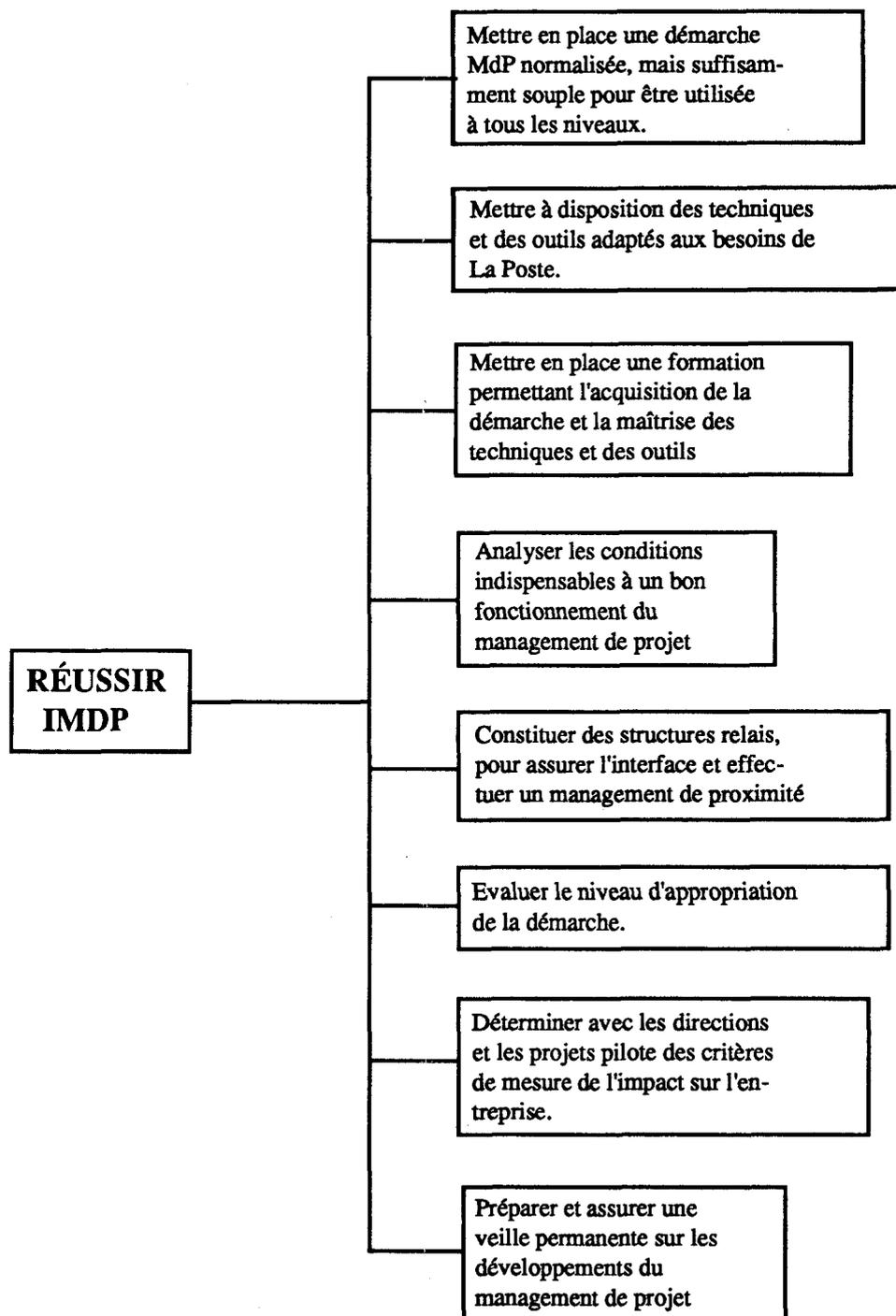


Fig. 4.7 - ARBRE D'OBJECTIFS DU PROJET IMDP

### 3) ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU PROJET IMDP

Par ailleurs, l'organigramme technique élaboré par le chef de projet était le suivant:

#### *1 - Préparer le projet*

##### *1.1 - Initialiser le projet*

*1.1.1 - définir les besoins*

*1.1.2 - identifier les cibles*

*1.1.3 - lister les messages-clés*

*1.1.4 - élaborer les définitions élémentaires*

*1.1.5 - définir la présentation du référentiel*

##### *1.2 - constituer le référentiel*

*1.2.1 - élaborer le contenu*

*1.2.2 - élaborer une grille de lecture rapide*

*1.2.3 - rédiger, fabriquer le support*

*1.2.4 - décrire et articuler les outils*

*1.2.5 - élaborer un exemple*

##### *1.3 - constituer la base de connaissances*

##### *1.4 - élaborer le cahier des charges pour les différents acteurs*

##### *1.5 - organiser des modules de formation*

##### *1.6 - élaborer un fichier des projets*

##### *1.7 - déterminer les outils informatiques MDP*

##### *1.8 - définir les critères de choix des projets-pilotes*

#### *2 - Mettre en oeuvre tous les éléments de la démarche, à titre expérimental*

##### *2.1 - initialiser les expérimentations; former*

##### *2.2 - mesurer et analyser l'adéquation des produits aux besoins*

##### *2.3 - ajuster les éléments testés selon les écarts constatés*

##### *2.4 - préparer la généralisation*

#### *3 - Généraliser MDPP*

##### *3.1 - installer les relais dans leur nouveau rôle*

##### *3.2 - mettre en oeuvre le plan de généralisation; former*

#### *4 - Conduire et piloter IMDP*

##### *4.1 - élaborer un plan de communication*

##### *4.2 - accompagner et assister les chefs de projet*

##### *4.3 - piloter le projet en termes de QCD*

##### *4.4 - établir le bilan du projet; évaluer l'appropriation de MDPP"*

Un planning directeur avait également été établi jusqu'en décembre 1993.

#### 4) L'ÉTAPE D'EXPÉRIMENTATION

Nous évoquerons en quelques mots cette phase d'une part parce que nous y avons participé activement<sup>51</sup> et que d'autre part elle devait se solder par un bilan à la fin de l'année 1992, bilan qui a servi de support à l'élaboration du «diagnostic global» et a donc joué un grand rôle dans notre recherche.

*"Simultanément aux actions de sensibilisation et de formation, il a été décidé de s'appuyer sur l'observation d'un panel de treize projets pilotes (répartis entre les directions du siège et les délégations) et d'un échantillon de projets non pilotes pour pouvoir, au regard d'exemples concrets, ajuster les outils et la démarche aux besoins des utilisateurs."*

- *les projets pilotes:*

*Il faut préciser que plusieurs projets étaient déjà initiés avant le lancement de la démarche de management de projet. Ce point est important à souligner, car si cette situation a permis de tester les outils d'organisation, et certains outils de la structuration de projet en tant que tels, il est évident que l'analyse du besoin n'a pas toujours pu être menée conformément aux principes énoncés. Sachant que dans la réalité quotidienne, tous les projets jusqu'à ce jour ne font pas encore l'objet d'une analyse cohérente et globale, cet aspect n'a pas été un élément bloquant.*

- *l'échantillon de projets non pilotes:*

*Pour avoir le maximum d'objectivité, il a été demandé aux représentants des directions et délégations, de déterminer un échantillon de projets menés sans utiliser nécessairement la démarche de management de projet pour confronter les résultats avec ceux des projets pilotes"<sup>52</sup>.*

L'utilisation d'un groupe témoin est souvent la bienvenue pour effectuer des mesures comparatives à défaut de pouvoir isoler les effets des variables exogènes. Cependant ce groupe témoin ne présente pas (et de loin) les mêmes caractéristiques que celles du groupe de projets expérimental. De même les précautions statistiques élémentaires en terme de distribution d'échantillonnage n'ont pas été prises. Nous ne saurons donc inférer de

---

51 - Voir plus avant l'élaboration du diagnostic partiel

52 - L. Duparc, "Le management de projet à La Poste", juillet 1993, colloque de la gestion de projet, EdF-Caen.

résultats à partir de cette expérimentation qui avait d'ailleurs une vocation essentiellement pratique<sup>53</sup> axée sur les aspects suivants:

*"Les objectifs sont les suivants<sup>54</sup>:*

- *S'assurer de l'adéquation de la démarche et des outils aux besoins réels du terrain.*
- *Identifier les points forts de la mise en œuvre (maîtrise qualité, coûts, délais, responsabilisation, travail d'équipe...).*
- *Analyser les causes des difficultés rencontrées (démarche ou organisation inadéquates, réactivité des acteurs et de l'environnement...).*
- *Mesurer l'appropriation de la démarche par les différents acteurs.*
- *Evaluer les effets de MdP sur l'efficacité de l'entreprise et la motivation des acteurs."*

Le bilan de l'expérimentation sera analysé dans le cadre du chapitre suivant. Il nous reste à décrire les éléments-clés du référentiel du management de projet tel qu'il se présentait avant notre intervention.

## C - "LA VALISETTE" OU LE "DISCOURS DE LA MÉTHODE"

Nous avons déjà évoqué plus haut l'axiomatique de base du référentiel ainsi que la définition donnée aux notions-clés de management par projets, de management de projet et de projet. Il nous reste à évoquer succinctement les grandes lignes du référentiel postal officiel en management de projet, extrait de la "valisette", sorte de vademecum du chef de projet qui est livré normalement à ceux qui ont suivi la formation "longue" de trois jours dispensée par la DAP.

Nous ne rentrerons pas dans le détail des procédures et outils qui y sont présentés dès lors qu'ils ne présentent pas des spécificités et des adaptations particulières au contexte de l'entreprise et qu'ils appartiennent donc à la boîte à outils traditionnelle du management de projet.

Nous verrons donc successivement le rôle des différents acteurs intervenant au cours d'un projet, les aspects organisationnels, les différentes

---

<sup>53</sup> - Nous avons présenté plus longuement les différentes méthodes d'évaluation dans "L'évaluation des projets sociaux: problèmes, méthodes et propositions de mise en œuvre", chapitre d'un ouvrage collectif à paraître, édité par l'Observatoire des Mutations et des Migrations Internationales de la Région du Nord-Pas-de-Calais, LABORES, URA CNRS 362, printemps 1994.

<sup>54</sup> - Extrait du "Guide de l'utilisateur pour l'expérimentation de la démarche sur les projets pilote", DAP, juin 1992, p. 7.

étapes de la trajectoire d'un projet et leur contenu logique pour terminer sur un aperçu des outils concrets annexés à cette valisette.

## 1) LES DIFFÉRENTS ACTEURS D'UN PROJET

Le rôle de chacun de ces acteurs sera étudié plus profondément dans le chapitre consacré au diagnostic global où l'on disposera alors d'éléments de vécu et de ressenti de plus d'une cinquantaine de personnes. Nous nous bornerons ici à reprendre les descriptifs officiels afin de nous familiariser avec le vocabulaire spécifique utilisé à La Poste, à commencer par la «galerie de portraits».

### a - le décideur

*"C'est un acteur externe<sup>55</sup> au projet. Il est l'autorité qui engage la responsabilité de l'entreprise. C'est quelqu'un qui a une vue globale, au moins au niveau où se situe le projet et qui peut de ce fait apprécier l'intérêt du projet, le positionner par rapport à d'autres et s'assurer de sa conformité à la politique globale.*

*Il est l'ultime instance de contrôle qui autorise en particulier l'engagement, l'adaptation ou l'arrêt du projet et décide de son financement. Il se prononce au moins à quatre reprises sur le projet:*

- sur la définition d'objectif et le dossier d'opportunité,
- sur le dossier de projet pour autoriser le lancement du projet,
- après l'expérimentation ou maquettage pour décider de la généralisation,
- en fin de projet, pour juger le bilan et donner quitus au promoteur.

*Il possède un droit de regard sur l'organisation interne du projet: composition du Comité de pilotage, choix du chef de projet. Il s'assure de la bonne association de toutes les parties concernées."*

### b - le promoteur

*"C'est le garant de la réalité du besoin pour lequel un projet est conduit. C'est en général le responsable du domaine concerné par le projet, mais pas nécessairement le supérieur hiérarchique du chef de projet. C'est lui qui prend en charge l'idée initiale quelle que soit son origine (décision stratégique ou politique, idée d'un supérieur ou d'un collaborateur).*

---

55 - les surlignements en gras proviennent du document d'origine

*Garant de la réalité du besoin, il s'assure de la prise en compte des avis des utilisateurs et valide la démarche du chef de projet qu'il a choisi et qui, au moins pour les projets importants (projets nationaux passant en CPP, projets de Délégation soumis au Comité des projets de délégation), a été accepté par le décideur.*

*Il est responsable, vis-à-vis du décideur, du déroulement et de la bonne fin du projet.<sup>56</sup>*

*Il prend les décisions qui s'imposent lors des jalons intermédiaires du projet en cours de phase et intervient, obligatoirement à la fin de chaque phase du projet. Il présente les dossiers au décideur pour les phases où celui-ci doit statuer sur la suite à donner.*

*Il préside le comité de pilotage qui se réunit au moins à la fin de chaque phase. Il joue un rôle de facilitateur entre la structure hiérarchique de l'entreprise et la structure fonctionnelle du projet.*

*Il précise les modalités de délégation des responsabilités et du reporting. Il accorde, pour la conduite du projet, les ressources et les moyens nécessaires au chef de projet, dans le cadre de sa mission."*

### c - le chef de projet

*"Il assume, à la demande du promoteur, la responsabilité opérationnelle du pilotage et de la réalisation du projet. Il est responsable devant le promoteur qui lui a défini le cadre de son action dans une lettre de mission.<sup>57</sup>*

*Il doit expliciter l'idée initiale, cerner avec précision le besoin et rechercher la meilleure façon de le satisfaire. Il fait valider l'objet du projet qui devient sa mission par le promoteur. Il définit et propose une structure de projet et les conditions de satisfaction du besoin, c'est-à-dire l'objectif du projet, objectif qui doit*

---

<sup>56</sup> - Il fait donc écran au chef de projet qui est d'ailleurs nommé par lui. On s'aperçoit déjà que les circuits hiérarchiques traditionnels ne sont guère perturbés par cette démarche et que le chef de projet ne dispose que de bien peu de prérogatives. L'initiateur d'une idée de projet a bien peu de chances d'avoir les responsabilités de la mettre en œuvre sauf à être déjà placé bien haut dans la hiérarchie.

<sup>57</sup> - Dans ce contexte, le chef de projet a surtout une responsabilité d'exécution et non de prise de décision. Il voit son action corsetée souvent par ces diverses procédures. On ne s'étonnera pas que le chef de projet soit souvent l'adjoint direct du promoteur, ce qui, dans des contextes favorables, peut contribuer à lui redonner une marge d'initiative intéressante.

être également validé par le promoteur. Il identifie tous les partenaires d'un projet et les « motive ». Il choisit l'équipe « projet »<sup>58</sup> et la dirige.

*Il met au point avec son équipe et les partenaires, les outils de direction et de gestion du projet, ainsi que les dates des jalons et élabore le dossier de projet. Il détermine les délais (planification), les coûts et les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Il pilote la sous-traitance des prestations internes et externes. Il analyse les risques et en assure le management."*

#### d - l'équipe de projet

*"Son existence et sa composition sont directement liées à la nature et à l'importance du projet. Il s'agit d'un groupe assistant le chef de projet, groupe au sein duquel chaque membre a un rôle précis défini dans le but d'atteindre l'objectif du projet. C'est toujours un groupe limité en effectif.*

*Selon la taille du projet, le chef de projet est assisté ou non par un gestionnaire de projet pour l'élaboration du système d'information et des documents de suivi. Il collabore à l'élaboration de l'organigramme technique, du devis.*

*Il évalue les ressources consommées, élabore le planning et le met à jour. Il calcule l'avancement, élabore le tableau de bord qu'il analyse pour le chef de projet."*

#### e - les autres acteurs

*"Ce sont tous les autres membres associés au groupe projet: les utilisateurs, les experts, les partenaires internes, les sous-traitants externes..."*

*Chacun s'engage contractuellement avec le chef de projet. Les partenaires internes ont en charge la réalisation d'un ou plusieurs lots de travaux d'un projet. Ce sont des experts dans le domaine où ils doivent intervenir.*

---

<sup>58</sup> - Ceci semble contradictoire, même au niveau théorique. Si cela s'avérait exact, cela pourrait redonner un peu de poids au chef de projet, or, dans les structures matricielles, ce sont les responsables métiers qui nomment les personnes qui travailleront sur un projet transversal. (en bonne orthodoxie organisationnelle, dans la cadre d'une structure matricielle de projet, le chef de projet est responsable par rapport à un membre de l'équipe projet appartenant à une filière métier donnée du "what", du "when" et du "how much"; le responsable fonctionnel est quant à lui responsable du "how", du "who" et du "how well").

*Selon l'importance du lot de travaux à réaliser, le responsable de celui-ci peut (et même doit dans certains cas), en organiser la réalisation en projet qui devient alors un sous-projet du projet initial."*

Ces différents acteurs évoluent dans un cadre organisationnel donné dont il faut préciser les éléments principaux.

## 2) LES ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION

### a - le comité de pilotage

*"Chaque projet a un comité de pilotage propre qui est présidé par le promoteur du projet.<sup>59</sup>*

*Ce comité comprend un responsable de chaque direction fonctionnelle concernée par le projet, c'est-à-dire toute direction qui est partenaire et doit contribuer à la réalisation du projet en produisant un ou plusieurs lots de travaux.*

*Les membres du Comité de pilotage sont les directeurs (ou un représentant désigné de ceux-ci) responsables hiérarchiques des acteurs du projet. Si le directeur se fait représenter, le mandataire doit avoir un pouvoir décisionnel pour engager sa direction.*

*Le comité de pilotage se réunit systématiquement à la fin de chaque phase, pour examiner les résultats de l'action menée au cours de la phase qui s'achève. Il peut se réunir en cours de phase à la demande du chef de projet, demande présentée au promoteur, pour résoudre un problème particulier, voire à l'initiative du promoteur en cas de difficultés spécifiques.*

*Chaque participant fournit un avis nominatif et motivé pour aider à la prise d'une décision vitale pour le projet (poursuite, arrêt ou réorientation) et facilite*

---

<sup>59</sup> - Si cela part d'une bonne intention, on n'imagine mal que cette solution puisse perdurer avec l'afflux des projets. Soit il se transforme en simple chambre d'enregistrement ou il devient l'équivalent de ce que les anglosaxons appellent un "steering comitee" qui veillera au bon déroulement d'un portefeuille de projets. Cette solution n'est d'ailleurs pas sans inconvénient s'il ne dispose pas de véritables outils de gestion de ce portefeuille de projets ou s'il se bureaucratise, devenant le théâtre de prise de décision selon le modèle de la poubelle théorisé par March et Olsen (voir par exemple "Le modèle du «garbage can» dans les anarchies organisées", par M.D. Cohen, J.G. March et J. Olsen, traduction de l'article originel publié dans Administrative Science Quaterly, vol. 17, n° 1, mars 1972, présenté en français comme chapitre de l'ouvrage "Décisions et organisations", J. G. March, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.

*l'adaptation des ressources allouées en volume et dans le temps en fonction de l'état d'avancement présenté par le chef de projet.*

*Le comité de pilotage constitue, en outre, le bouclage entre la structure fonctionnelle de l'entreprise et la structure matricielle du projet. A ce titre, il contribue à réduire les difficultés de fonctionnement souvent liées aux structures matricielles."*

#### **b - organisation matricielle**

La Poste se présente elle-même comme une «organisation» par fonctions". Or *"le projet par sa nature sollicite des compétences, des métiers issus de toute l'entreprise: pour favoriser les liaisons projet, il faut donc travailler en transversal"*. Nous avons aussi vu dans les principes généraux que le bon déroulement des opérations permanentes de l'entreprise ne devait pas être affecté par la réalisation des projets. Il était donc logique que la DAP s'orientât vers la préconisation d'une structure projet de type matriciel dont elle avait cependant bien noté quelques inconvénients (*système à double autorité, conflits entre les projets et les fonctions, nécessité de volonté de «service» des fonctions au projet, conflits entre projets pour les ressources*).

La spécificité de la structure matricielle qu'a conçue la DAP nécessite bien l'existence et la composition d'un comité de pilotage ad hoc que nous avons déjà présenté et confirme le fait que le chef de projet n'y joue qu'un rôle assez mineur, de type coordinateur, puisqu'il n'est pas invité expressément à participer à l'évaluation des membres de l'équipe qui sont affectés au projet.

*"L'organisation matricielle paraît donc bien être la mieux adaptée pour la mise en œuvre du management de projet, mais néanmoins, pour éviter les conflits potentiels, il convient de mettre en place une structure permettant de formaliser le croisement entre la ligne hiérarchique de l'entreprise et la structure matricielle du projet, entre la structure fonctionnelle de l'entreprise et la structure fonctionnelle «projet».*

*Le dispositif à mettre en place comprendra donc des représentants de la ligne hiérarchique à laquelle appartiennent les différents acteurs du projet et fera la liaison avec la structure fonctionnelle spécifique de chaque projet.*

*Ceci est d'autant plus important que dans le cadre du management de la performance, c'est le supérieur hiérarchique qui est responsable de l'évaluation des*

*cadres placés sous son autorité, même si ceux-ci travaillent en transversal sur un projet et non le chef de projet."*

### 3) LA TRAJECTOIRE D'UN PROJET

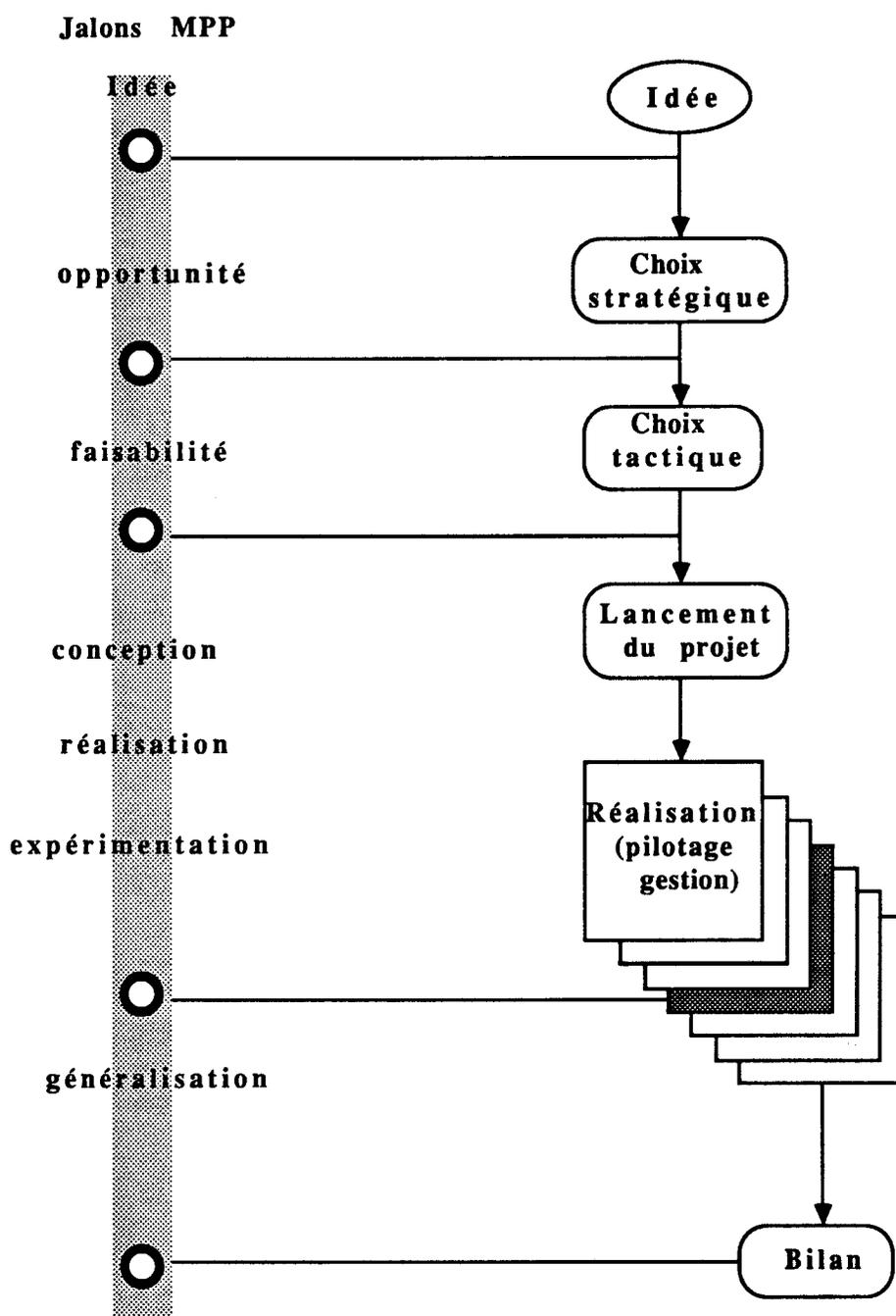
Le phasage envisagé pour les projets reprend la logique de la trajectoire d'un projet qui nous est familière, celle introduite par R.P. Declerck: phase de choix stratégique, phase de choix tactique, phase de réalisation! On ne retrouve cependant pas le découpage plus fin en huit étapes<sup>60</sup>.

En fait cette trajectoire du projet et les principaux jalons associés ont été définis dans le cadre du management par projets (MPP) par la direction de la stratégie et de la planification pour ce qui concerne les projets nationaux passant en CPP. Nous pouvons la visualiser dans le schéma suivant qui est extrait de la «valisette».

---

60 - *"Traditionnellement, on identifie, sur la trajectoire du projet, huit étapes: conception, formulation, analyse et évaluation, décision, mise en œuvre, rapports et feedback, transition au stade opérationnel, post-évaluation. Ces étapes ne sont pas nécessairement linéaires, il s'y superpose des rétroactions. Cependant, en passant de l'une à l'autre dans l'ordre cité, nous remarquons qu'à chaque transition correspond une diminution des degrés de liberté par rapport aux décisions à prendre, une structuration des comportements et une «gélification» du capital financier en capitaux de production et de distribution. A chaque transition, également, correspond une réduction de l'importance de la part des activités créatrices et l'apparition de nombreuses activités répétitives quasi rituelles." (1983; p. 199).*

Fig. 4.8 - SCHÉMA SYNOPTIQUE DE LA TRAJECTOIRE D'UN PROJET



○ jalon de fin de phase MPP, passage en comité des projets de LA POSTE pour les projets nationaux

### a - la phase de choix stratégique

Dans le cadre du référentiel postal, elle a pour but d'élaborer le rapport d'opportunité du projet. Le travail initial consistera à analyser le besoin pour la satisfaction duquel sera décidé le projet. Celui-ci pourra déjà donner lieu à la signature de la lettre de mission entre le promoteur et le chef de projet.

"...[il s'agit de] s'assurer que l'idée correspond bien à la satisfaction d'un besoin et présente une valeur ajoutée pour La Poste, ...de réunir les informations nécessaires pour situer l'idée dans son contexte et identifier les fonctions à satisfaire, d'analyser l'environnement du projet...". Le but est en fait d'élaborer le cahier des charges fonctionnel "qui sera soumis au promoteur pour validation"<sup>61</sup>. "Établir alors, une structure d'analyse, de décomposition du produit en ses éléments constitutifs: le P.B.S. (Product Breakdown Structure)".<sup>62</sup>

La deuxième étape va consister à formaliser "l'objectif en termes de coûts, délais, qualité en termes qualitatif et quantitatif". La production de variantes n'est pas véritablement évoquée si ce n'est pour "...tenir compte des contraintes que le promoteur a pu formuler en donnant la mission: enveloppe maximale de coûts, date impérative de réalisation. L'objectif du projet devant intégrer les trois paramètres qualité, coûts, délais, il convient de formuler des objectifs alternatifs à celui précédemment défini, intégrant les contraintes. S'il apparaît que la limite de coûts donnée par le promoteur est inférieure au coût évalué, il faut déterminer quel "objet" peut être obtenu avec les moyens indiqués, quelles fonctionnalités ou quelles spécifications techniques il faudra modifier pour tenir dans l'enveloppe. De même si le promoteur a fixé un délai impératif en formulant sa demande, définir ce qui peut être raisonnablement obtenu dans le délai imposé. Le promoteur pourra alors arrêter l'objectif à retenir, compte tenu du choix qu'il fera concernant le contenu du projet".<sup>63</sup>

---

61 - De nombreux outils et techniques employés en management de projet, surtout dans ses phases initiales, sont empruntés aux qualitiens: citons notamment l'analyse de la valeur et le cahier des charges fonctionnel qui ont fait l'objet de travaux de normalisation.

62 - Voir par exemple "Techniques d'analyse de projets", G. Vallet, Dunod, Paris, 1992.

63 - Tout ceci apparaît bien confus surtout pour ce qui est en fait un livret pédagogique. Consulté pour auditer les premières formations données par la DAP sur la base de cette valisette, nous avons été amené à faire des propositions pour résoudre les difficultés qu'éprouvaient les premiers bénéficiaires de la formation. Nous avons donc puisé dans la boîte à outils enseignés au DESS Gestion de Projets et proposé l'utilisation de la technique de l'arbre d'objectifs, de l'expansion de fonctions... Ces outils seront d'ailleurs utilisés pour formuler les trois projets que nous confiera la DAP. Le lecteur intéressé pourra retrouver les

Enfin, "l'ensemble des études concernant la définition de l'objet et de l'objectif, l'analyse de l'environnement et des contraintes, l'impact du projet et son intérêt par rapport à la stratégie de La Poste, est regroupé dans un document - rapport d'opportunité-, qui est validé par le promoteur avant d'être soumis au décideur, via le Comité des projets, le cas échéant."

#### b - phase de choix tactique

Cette phase va consister à élaborer le dossier du projet qui permettra de prendre ou non la décision de lancer le projet («go» ou «no go»). La façon d'établir ce dossier de projet ne présente pas dans le référentiel postal d'originalité particulière si ce n'est peut-être de mener une analyse préalable des risques et d'intégrer au préalable sa prise en compte dans le dossier de projet. Nous extrayons de la valisette ce schéma logique que l'on peut retrouver sous des formes similaires dans les manuels de gestion de projet.<sup>64</sup>

---

principaux exposés dans "Systems tools for project planning", P. Delp, A. Thesen, J. Motiwalla, N. Seshadri, PASITAM, 1977, Bloomington.

<sup>64</sup> S'il fallait conseiller des manuels généralistes présentant les outils classiques de la gestion de projets, nous choisirions pour les ouvrages en langue française:

1 - "Gestion de projets", V. Giard, Economica, Paris, 1991.

2 - "Le management de projet", A.F.I.T.E.P., ouvrage collectif, AFNOR, Paris, 1991.

3 - "Méthodes de management de programme", J. Cavaillès, Teknea, Toulouse, 1991.

4 - "Gestion de petits projets", R.E. Westney, AFNOR, Paris, 1991.

5 - "Conduite et gestion de projets", I. Chvidchenko, Cépaduès-Editions, Toulouse, 1994.

Pour les ouvrages en langue anglaise:

6 - "Systems analysis and project management", D.I. Cleland et W.R. King, 3<sup>e</sup> ed., McGraw-Hill Book Company, 1983, USA.

7 - "Project management: a managerial approach", J.R. Meredith et S.J. Mantel, John Wiley & sons, 1985, USA.

8 - "Project management handbook", édité par D. I. Cleland et W. R. King, 2<sup>e</sup> ed., Van Nostrand Reinhold, 1988, New York.

9 - "Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling", H. Kerzner, Van Nostrand Reinhold, 3<sup>e</sup> ed., 1989, New York.

10 - "The handbook of project-based management", J. R. Turner, McGraw-Hill, 1993, GB.

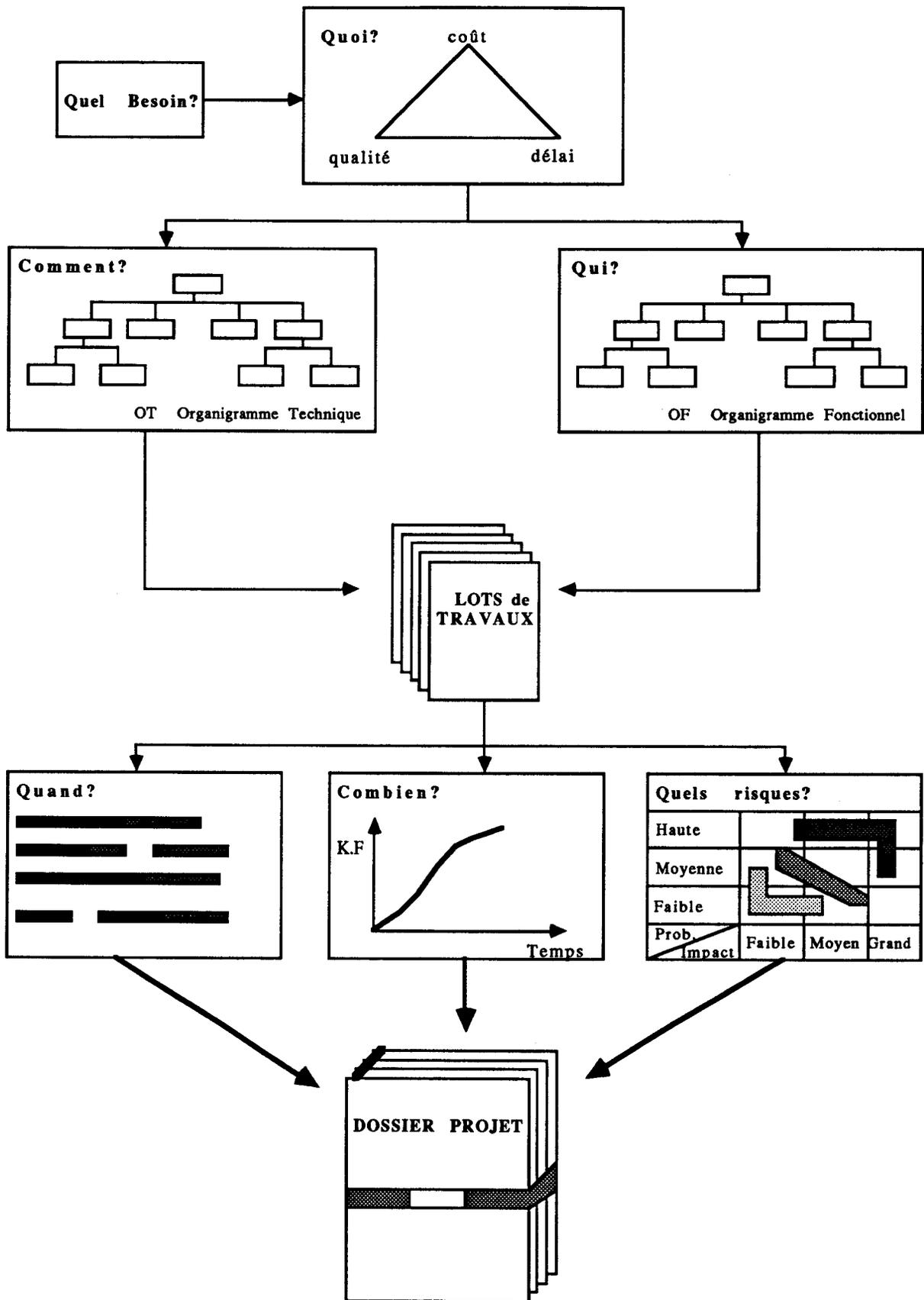


Fig. 4.9 - SCHÉMA D'ELABORATION DU DOSSIER DE PROJET

Ce schéma est dans le droit fil du «paradigme nord-américain de la gestion de projets» tel que le présente C. Navarre<sup>65</sup>.

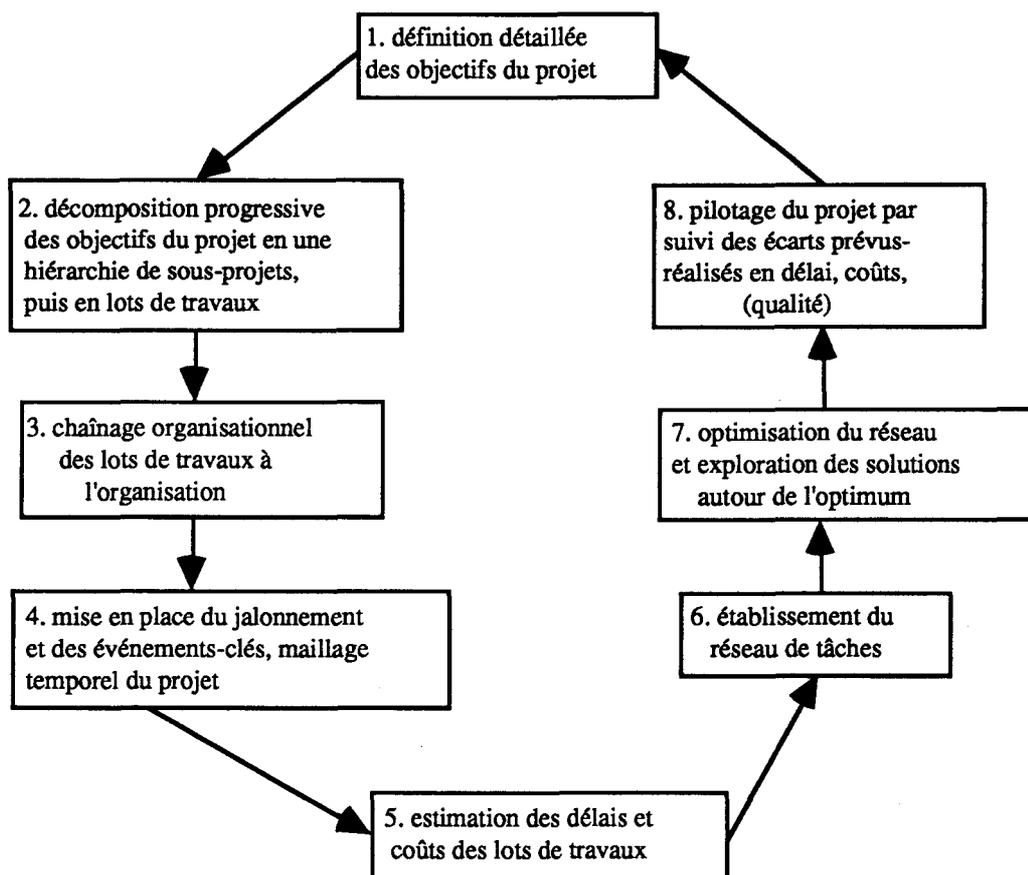


Fig. 4.10 - LE CYCLE DE GESTION DE PROJET DANS LA FIRME V

Comme l'indique C. Navarre<sup>66</sup> "cette démarche véhicule une rationalité mécanique à base de règles et de procédures hautement compatibles avec la culture bureaucratique des grandes entreprises. De plus, elle tend à protéger les structures permanentes des entreprises des effets déstabilisateurs des projets."

65 - "Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets: de Ford et Taylor à AGILE et I.M.S.", dans "Pilotages de projets et entreprises: diversité et convergences", sous la direction de V. Giard et C. Midler, ECOSIP, Economica, Paris, 1993, p. 190.

66 - opus cité, p. 191.

c - la phase de lancement du projet

Elle est constituée par l'établissement du référentiel et par la mise en place du système d'information.

*"Le référentiel projet représente l'ensemble des informations que l'on fige au début du projet dès lors que le promoteur a obtenu l'accord du décideur sur le dossier et qu'il est procédé au lancement du projet. Il comprend:*

- la définition de la mission, du contenu du projet
- l'objectif du projet en termes de qualité, coûts et délais
- l'organigramme technique
- l'organigramme fonctionnel
- l'analyse de risques
- le planning directeur avec indication des phases
- le budget du projet
- les prévisions de dépenses par période
- le plan de charges prévisionnel

*Toute modification de ce référentiel fera l'objet d'une procédure particulière<sup>67</sup>.*

*La mise en place du système d'information nécessite de préciser,*

- les règles et procédures de franchissement des jalons,
- les règles d'enregistrement de la consommation des ressources (main d'œuvre)
- règles d'engagement des dépenses,
- la périodicité des réunions d'avancement
- la périodicité des mesures des dépenses et des engagements
- la périodicité des mesures du reste à faire
- la périodicité des tableaux de bord<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> - On comprendra mieux pourquoi un certain nombre d'acteurs se plaindront d'un excès de formalisme dans le suivi du projet, surtout pour ce qui concerne des projets à forte composante organisationnelle comme nous le verrons plus tard.

<sup>68</sup> - Bien peu de place est laissé à l'informel et à l'imprévu ou l'urgence dans ce système d'information!

d - phase de réalisation

Elle a été schématisée comme suit, processus classique qui n'appelle pas de commentaires particuliers.

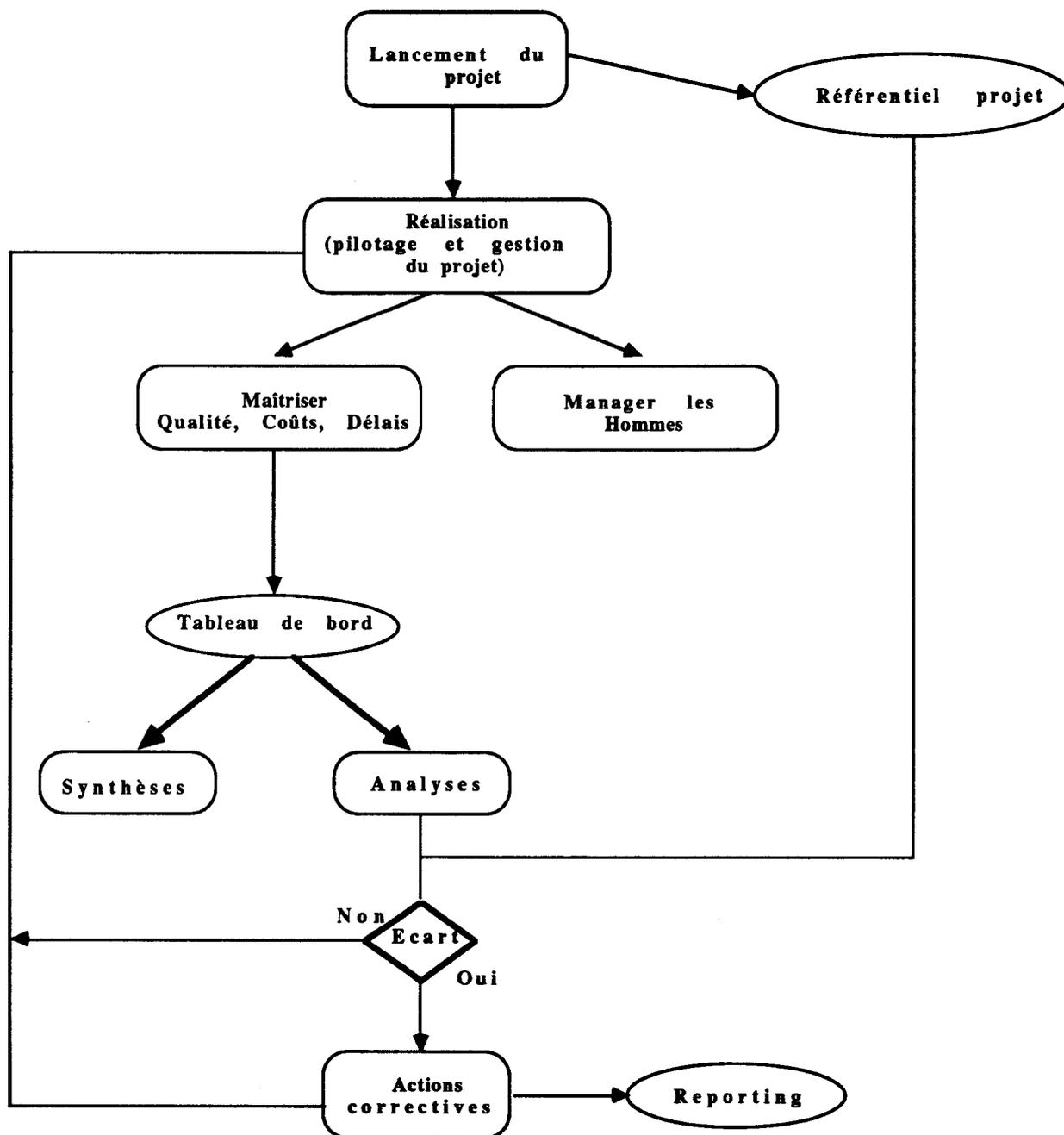


Fig. 4.11 - RÉALISATION (PILOTAGE ET GESTION DU PROJET)

Enfin quelques lignes seulement de portée très générale sont consacrées à la phase de bilan qui se décompose en "*livrer au client et mémoriser l'expérience*" pour déboucher sur l'élaboration du "*bilan de fin de projet*" dont il est simplement indiqué qu' "*il s'agit de produire un rapport d'évaluation globale du projet mettant en évidence la qualité du produit fini et sa conformité avec l'objet validé à l'origine du projet et les points forts et les points faibles de la réalisation du projet*:"

- *retards et écarts de délais*
- *écarts de coût*
- *modifications dues à l'environnement, au promoteur ou intrinsèques au projet*
- *incidence des modifications*
- *problèmes lors de la généralisation*
- *impacts sociaux*
- *performance acquise*
- *management des hommes autour du projet.*"

#### 4) LA BOÎTE À OUTILS

Nous n'en donnerons que les grands titres puisque le contenu de chacune des rubriques fait référence à des éléments bien connus et relevant du «domaine public». C'est d'ailleurs son aspect lacunaire qui sera une des raisons à la source de notre intervention. Les différentes rubriques sont:

- *"le guide d'interview*
- *l'organisation de réunion*
- *la résolution de problèmes*
- *l'analyse fonctionnelle et l'analyse de la valeur".*

Ainsi s'achève en quelque sorte l'état des lieux au moment où nous sommes intervenu. Le choix de La Poste comme support d'étude de cas provient donc - outre le fait que l'entreprise affirme officiellement recourir au management par projets - qu'elle était lancée dans une expérience à grande échelle d'«insertion du management de projet» à laquelle nous serons associé à divers titres. Le problème d'accès au terrain, parfois si délicat en analyse qualitative, était levé.

Nous allons donc maintenant décrire comment les axes majeurs de recherche sont progressivement apparus lors de nos investigations initiales.

**CHAPITRE V**  
**L'ÉMERGENCE DES AXES MAJEURS**  
**DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre vise à expliciter comment s'est orientée progressivement notre recherche. C'est au cours de nos investigations et de nos interventions sur le «terrain», en fonction des opportunités offertes et saisies, des analyses menées que vont se forger nos axes d'étude et les protocoles méthodologiques associés. Cette maturation de la réflexion qui doit s'opérer de concert avec la familiarisation du chercheur avec son terrain et avec le phénomène qu'il étudie, est un processus normal dans le cadre de l'analyse qualitative.

Les trois sections qui suivent vont donc décrire les principales étapes de ce processus.

## SECTION 1: UN DIAGNOSTIC PARTIEL, IMPACT SUR LE CYCLE DE GESTION À LA POSTE

### A - LE CONTEXTE

Au cours d'une réunion à la DAP pendant l'automne 1992, il nous a été demandé de participer activement à une réunion "jalon" particulièrement importante du projet "insertion du management de projet à La Poste", - IMDP -. Il s'agissait de réaliser le bilan du projet un an après son lancement afin de permettre, en bonne orthodoxie de gestion de projet, d'identifier le "reste à faire" pour parvenir à l'obtention des objectifs d'IMDP dans les délais impartis.

Il a été convenu que ce bilan devait prendre en compte l'expérience cumulée par le maximum d'acteurs projets (chefs de projet, gestionnaires de projets, promoteurs, décideurs, membres de comités de pilotage, experts), œuvrant tant dans les projets "pilotes" que dans les projets "non pilotes". En outre, il semblait opportun d'en faire une opération de communication de grande envergure, valorisant notamment tout le travail fourni par les "interfaces de la DAP", personnes volontaires, chargées de faire se répandre dans toute l'entreprise l'approche management de projet qui avait été adoptée et conçue.

En effet, exposés "en première ligne" aux résistances plus ou moins ouvertes, inhérentes à toute tentative de changement modifiant les pratiques bien établies de collègues, de subordonnés mais aussi de supérieurs hiérarchiques, ils ne pouvaient bénéficier de l'autorité que leur aurait conféré un statut de "missi dominici". La DAP, en position de rattachement hiérarchique direct à la direction générale, n'est qu'un service à faible effectif, en position de "staff". Elle peut écrire la loi, mais n'en rédige pas concrètement les décrets d'application. Elle ne dispose pas de l'arsenal incitatif ou coercitif pour en assurer l'exécution, devant compter essentiellement sur les qualités de prosélytes de ces "apôtres interfaces", pas forcément prédisposés à la vocation de martyrs.

D'un autre côté, l'aspect "grand-messe médiatique" était à proscrire, des expériences antérieures, - notamment sur la qualité -, s'étant avérées décevantes.

Il a donc été décidé que cette manifestation se présenterait selon les modalités suivantes: un certain nombre d'axes de réflexion seraient dégagés, qui donneraient lieu à un travail en atelier pendant toute une journée entre acteurs les plus concernés. Le lendemain, après que des conférenciers témoigneraient de l'introduction du management de projet au sein de leurs entreprises respectives, les synthèses des travaux seraient présentées devant un collège de directeurs du siège invités à réagir "à chaud" devant une assemblée de cadres invités de haut niveau . La journée se clôturerait par une allocution du directeur général.

Par rapport à nos premières observations et constats, il nous a semblé qu'un des thèmes qui devait absolument être abordé consistait en l'étude des conséquences de l'insertion du management de projet dans le cycle de gestion de La Poste, cet aspect étant peu développé dans le "discours de la méthode officiel".

Lors d'un entretien avec le directeur des finances et du contrôle de gestion, cette dimension avait été longuement évoquée et nous avons été invités à poursuivre des investigations dans cette direction. En effet, suite aux changements de statut et aux réformes de structure liées à la volonté de déconcentration, le système d'information et de gestion de La Poste était en pleine phase de mutation et d'adaptation. Il valait mieux donc s'interroger en priorité sur l'impact que pouvait avoir le management de projet sur celui-ci et proposer les modifications nécessaires pendant que cette période exceptionnelle de plasticité en faciliterait l'intégration.

Nous avons pu bénéficier d'une grande latitude pour établir un diagnostic sur ce thème et proposer des voies d'amélioration afin d'alimenter les réflexions de l'atelier qui serait réuni à cet effet.

Nous avons donc conçu le protocole suivant:

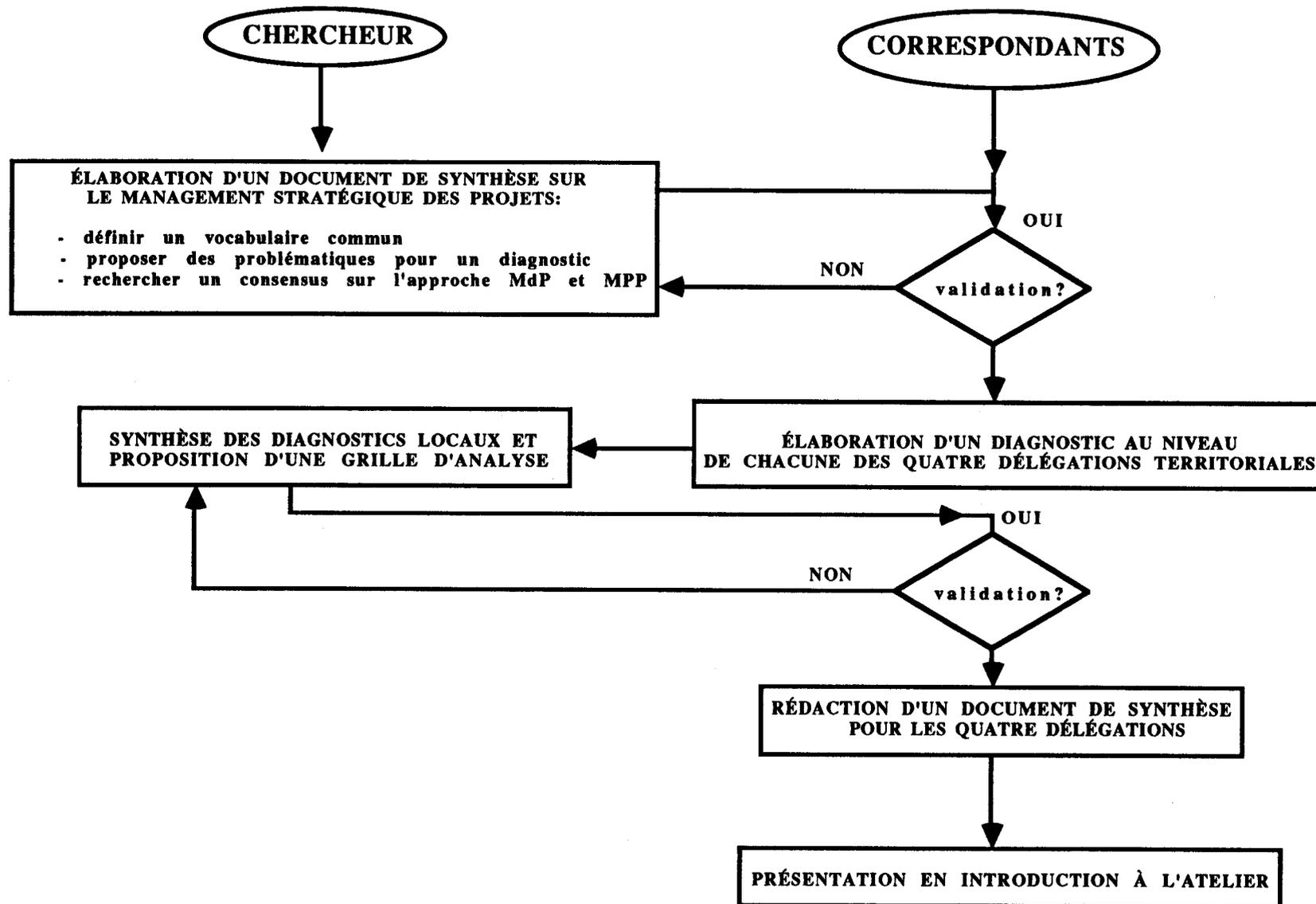


Fig. 5.1 - PROTOCOLE D'ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC PARTIEL:  
IMPACT DU MDP SUR LE SYSTÈME DE GESTION

## B - ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES PROJETS

Voici le texte que nous avons élaboré et qui a emporté l'adhésion des quatre participants au diagnostic partiel, tous interfaces DAP, chacun étant en outre responsable dans sa délégation de la fonction stratégie-programmation.

"Au vu des théories modernes du management, toute entreprise qui s'attache à assurer sa pérennité par un développement rentable dans un contexte de complexité et d'incertitude croissantes, se doit de conjuguer un certain nombre de savoir-faire managériaux dans un processus continu d'amélioration et d'adaptation en essayant d'organiser une capacité d'apprentissage tant individuelle que collective, fonctionnelle ou opérationnelle.

Quatre types de capacités managériales ont pu ainsi être mises en évidence:

- le management stratégique
- la gestion entrepreneuriale ou innovative
- la gestion des opérations
- la gestion intégrative

autant d'un point de vue synchronique, - à un moment donné -, que d'un point de vue diachronique, c'est-à-dire au cours du temps<sup>1</sup>.

### 1) LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Les modèles de planification stratégique n'ont pas résisté aux divers bouleversements de l'environnement des firmes pendant ces quinze dernières années<sup>2</sup>. Les modèles séquentiels du type - Politique générale => objectifs => stratégie => programmes => budgétisation - exigent pour être opérationnels un environnement stable ou tout au moins prévisible ainsi qu'une certaine permanence des facteurs clés de succès. Dès lors que ces

---

<sup>1</sup> - Ce document reprend la conception du management stratégique telle qu'elle est développée dans "*le management stratégique des projets*" et dans "*méthode de direction générale*", op. cités. Il nous a semblé important de retracer cette étape, même au prix de certaines redites avec le chapitre II pour bien marquer le processus de maturation progressif de la réflexion et l'influence que nous avons pu avoir lors de cette phase.

<sup>2</sup> - Pour de plus amples développements, voir par exemple: "*the rise and fall of strategic planning*", H. Mintzberg, Prentice Hall, 1994.

conditions ne sont plus respectées, on sait que les facultés de réactivité, de flexibilité, d'adaptabilité deviennent impérieuses.

Ceci n'implique pas cependant de prôner a contrario un "management au fil de l'eau", un pilotage à vue qui épuise vite les potentiels, les facultés de mobilisation, la motivation. L'entreprise y perd son identité et ses valeurs, l'accumulation de changements non anticipés ne permet pas la capitalisation de savoir-faire.

C'est justement parce que l'environnement devient difficilement lisible et prévisible qu'il faut privilégier la réflexion stratégique de manière à pouvoir mettre en œuvre des changements anticipés et non subis. Il faut pouvoir détecter l'information pertinente au plus vite, la traiter au bon échelon, la transmettre aux niveaux de décisions adéquats. C'est pourquoi l'analyse d'entreprises «performantes» révèle l'existence d'une «capacité d'auto-apprentissage décentralisé»<sup>3</sup>.

La figure 5.2 explicite cette dynamique du management stratégique.

---

3 - Voir les nombreux développements sur le thème en vogue de "learning organization" et la section 2 du chapitre 8 de notre document.

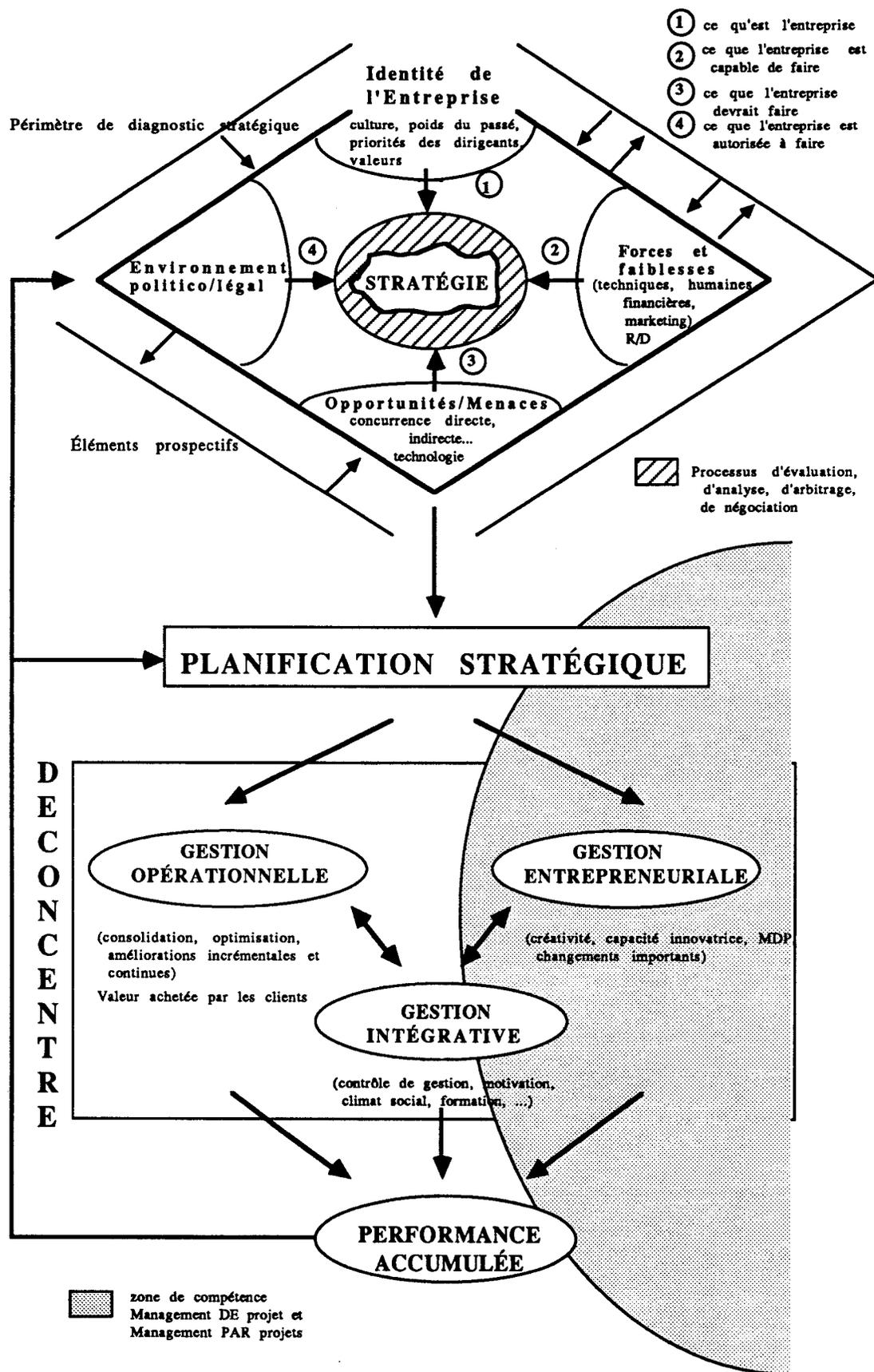


Fig. 5.2 - DYNAMIQUE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

À l'intérieur du périmètre de diagnostic stratégique - d'autres l'appelleraient champ du système d'information stratégique - quatre axes de réflexion doivent être en permanence croisés pour déterminer la stratégie<sup>4</sup>.

- 1- ce qu'est l'entreprise
- 2- ce que l'entreprise est capable de faire
- 3- ce que l'entreprise devrait faire
- 4- ce que l'entreprise est autorisée à faire

- 1- L'identité de l'entreprise joue un rôle fondamental. Le poids du passé, l'histoire des échecs et des succès, les valeurs partagées, l'image qu'elle se donne, croit avoir ou celle perçue par l'environnement, les préférences des dirigeants... Les différents constituants de la culture d'entreprise ont un impact important bien que mis en exergue finalement assez récemment.
- 2- L'analyse du potentiel - toujours datée - est plus connue. Les potentiels d'innovation, technique, humain, commercial, financier ... doivent être analysés afin de repérer les forces à exploiter et les faiblesses auxquelles il faudra remédier.
- 3- L'environnement économique au sens large offre des opportunités mais constitue également des menaces pour l'entreprise (concurrence directe et indirecte, évolution technologique, des modes de vie...).
- 4- L'environnement politico-légal délimite également le champ des orientations possibles (rapports avec les pouvoirs publics, les différentes actions et politiques mises en œuvre, évolution de la législation et des réglementations...).

Ces quatre dimensions doivent en permanence être prises en compte dans le cadre d'un processus permanent d'identification, d'évaluation, d'analyse, d'arbitrage et de négociation. La stratégie ne pourra guère être optimale en ce sens, mais cherchera le meilleur compromis jouable pour l'entreprise. C'est à ce stade que se constitue le guide de réflexion global qui pourra ensuite être diffusé et décentralisé aux échelons inférieurs et donc partagés par ceux-ci.

---

4 - Cette partie est reprise d'A.C. Martinet, Les cahiers Français, "la démarche stratégique", p. 6, n° 233, oct-déc. 1987, nos différentes expériences d'enseignant nous ayant convaincu de l'efficacité de son côté didactique.

C'est là également que va être généré le processus de planification/programmation pluri-annuel qui va dessiner le cadre au sein duquel va s'exercer les trois autres savoir-faire managériaux.

## 2) LA GESTION ENTREPRENEURIALE

Il s'agira de savoir réussir les changements liés aux inflexions stratégiques. Elle assure la croissance et le développement de l'entreprise. Elle nécessite la mise en œuvre de capacités de créativité, d'innovation, de mobilisation, de prises de risques assumés, de ruptures avec les habitudes et certitudes acquises, de compréhension des besoins et objectifs stratégiques...

Autrement dit, il s'agit de la zone essentielle de compétences du management de projet et par projets. Il faut savoir gérer un portefeuille de projets mais aussi chaque projet. La définition de la notion de projet n'est guère aisée a priori. Il nous semble fondamental de la situer par rapport à la notion d'opération.

Aussi est-il important de faire une petite digression didactique.

Toute entreprise - et a fortiori une grande entreprise de services comme la Poste - développe des activités en termes de produits ou de services qui ont chacune leurs propres spécificités, leur propre "cycle de vie" - notion bien connue des spécialistes du marketing. Elles ne requièrent pas les mêmes savoir-faire au cours du temps. R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre proposent de se référer à la célèbre courbe de vie du produit<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> - op. cité, p. 35.

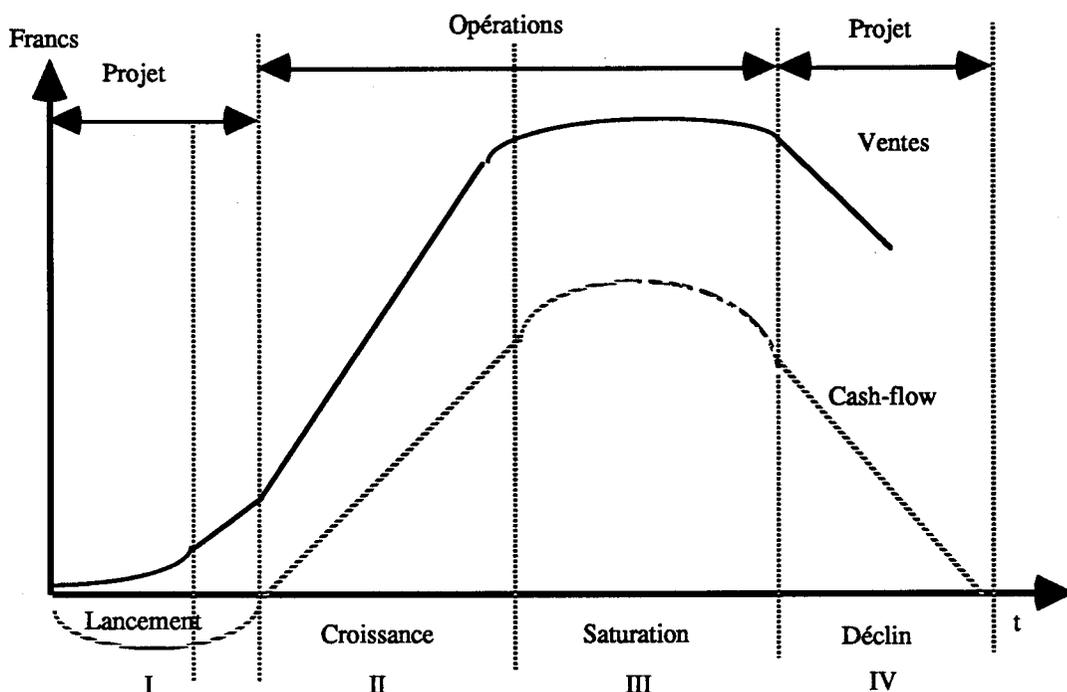


Fig. 5.3 - CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

On se rend compte que tout projet, une fois mis en œuvre, va générer des opérations dont la "marge contributive" doit couvrir, - au minimum -, les dépenses nettes engagées en phase de projet mais aussi celles liées à son désinvestissement. Le surplus dégagé par les projets à orientation commerciale, - dans les phases de fin de croissance et de maturité essentiellement -, doit pouvoir financer les avances faites pour d'autres projets d'investissement, notamment ceux qui n'ont pas d'impact constaté comptablement mais qui contribuent indirectement, mais non moins certainement, à l'augmentation de la marge contributive d'autres activités (projets de réorganisation, projets qualité, projets éliminateurs de coûts cachés ou de "non valeur", actions transversales sur la motivation, le savoir-faire des personnels... etc.).

On en déduit aisément que l'entreprise doit avoir à tout moment un portefeuille équilibré d'activités se situant dans les différentes phases du cycle de vie. Pour expliquer cette dynamique les auteurs précités proposent de reprendre "le langage de la courbe de vie du produit en disant que la firme, pendant une période donnée, gère un groupe de tronçons de courbes de vie. Certains de ces tronçons découpés dans les phases de croissance stable et de saturation se réfèrent à

des opérations et des cash flows positifs leur sont associés. D'autres tronçons pris dans les phases de lancement de croissance non-stable et de déclin se rapportent à des projets dont les cash flows sont négatifs"<sup>6</sup>. Les auteurs illustrent leur raisonnement à l'aide de la figure suivante:

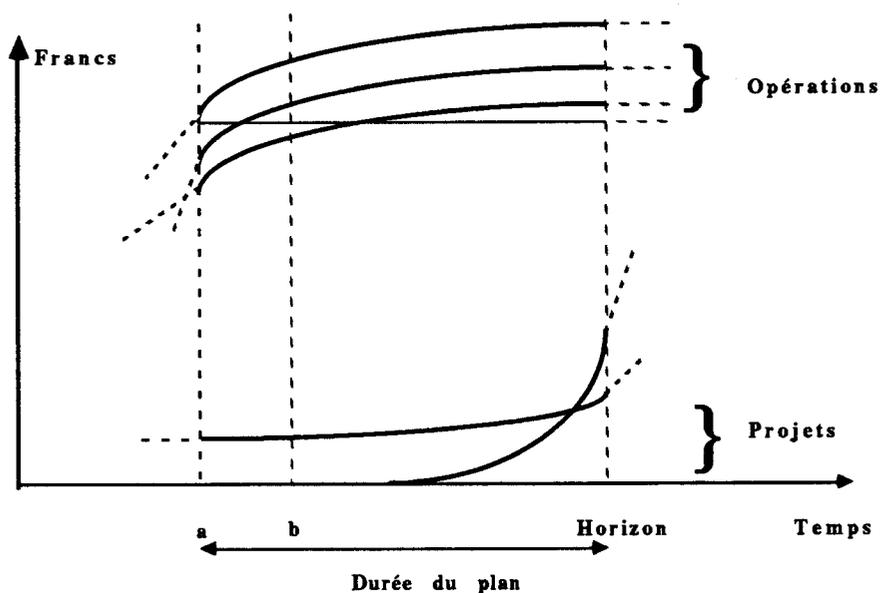


Fig. 5.4 - LE CONCEPT DE PORTEFEUILLE D'OPÉRATIONS ET DE PROJETS

L'équilibre du portefeuille d'activités (projets - opérations) suppose une autre capacité managériale.

<sup>6</sup> - op. cité, p.41

### 3) LA GESTION INTÉGRATIVE

Son rôle essentiel va consister à tenter, en permanence, d'assurer la nécessaire cohérence entre gestion entrepreneuriale et gestion opérationnelle, mariage impossible de l'eau et du feu. C'est un problème d'affectation de ressources trop limitées, de mise en œuvre d'actions transversales; elle se doit d'optimiser les actions des services et départements fonctionnels, de mettre en place les structures d'organisation et d'animation individuelle et collective, de maîtriser la trajectoire financière de l'entreprise et l'obtention des différents objectifs, d'harmoniser les différents types de régulation (décentralisée, anticipative, par alerte, par rétroaction) etc. On y reconnaîtra, entre autres, les différentes missions dévolues au système de gestion de l'entreprise.

### 4) LA GESTION OPÉRATIONNELLE

C'est la partie la plus visible, la plus prégnante de l'entreprise, celle qui compose le quotidien de la majeure partie de son personnel. C'est le domaine du tangible, du rationnel, du connu, du répétitif, du concret. Ici peuvent s'exercer les problématiques d'optimisation sous contraintes. Il s'agit d'augmenter continuellement le taux de marge contributive en suscitant des processus d'améliorations incrémentales et continues. Ceci s'obtient par une action simultanée de réduction des coûts par identification, analyse et traitement de ce que les américains appellent les "cost drivers" (remontée des chaînes de causalités d'apparition des coûts liés à une non valeur économique), mais aussi, en augmentant la valeur du produit ou service que le client accepte de payer.

Ces quatre capacités managériales conjuguées vont donc induire la performance accumulée de l'entreprise dont l'analyse des échecs et des succès permettra de capitaliser et d'adapter les savoir-faire de gestion du personnel.

Compte tenu de ces différents éléments, on discerne mieux la zone de compétence naturelle, - mais non exclusive d'autres formules d'amélioration du management de la Poste -, du management de projet et par projets.

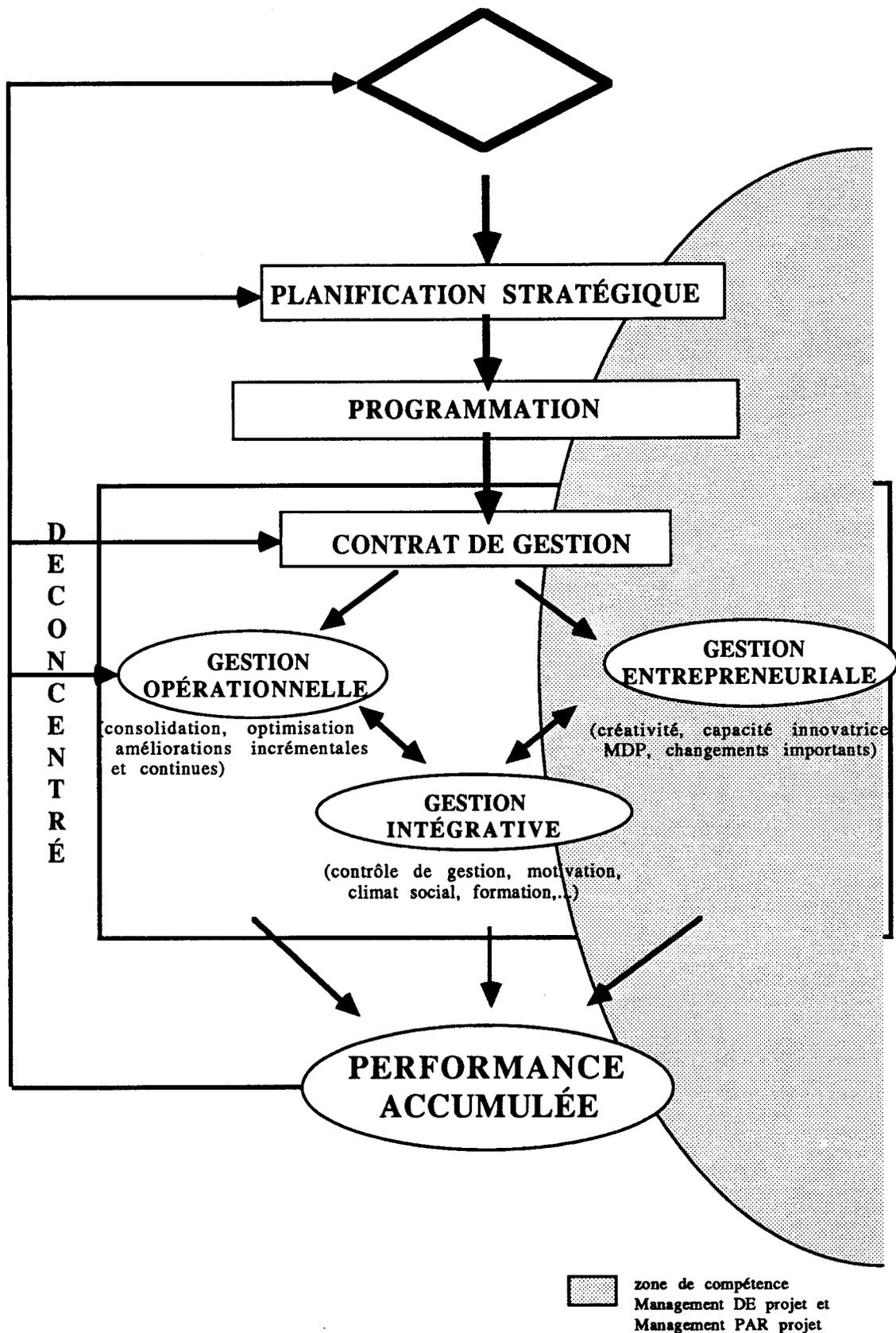


Fig. 5.5 - SCHEMA DE ZONE D'IMPACT MDP ET MPP

Pour correspondre à la réalité de La Poste, ce schéma est reproductible au niveau des délégations territoriales du fait de la politique de déconcentration/responsabilisation et de l'incidence de la procédure du contrat de gestion. L'élaboration du plan stratégique se doit d'intégrer cette dynamique.

Si l'on se réfère au relevé de conclusion n°6 du 27 décembre 1991<sup>7</sup>, relatif aux principes directeurs du système de gestion de la Poste, celui-ci *"doit être en mesure de concilier en interne trois orientations majeures: compétitivité, déconcentration et spécialisation par métier"* (services financiers et services postaux).

Pour ce faire, le contrat de gestion vise, pour chaque centre de responsabilité, - délégation territoriale, département, direction à compétence nationale, unité de gestion - à mettre en relation objectifs et moyens (personnel, autres charges, investissements) affectés en suivant la ligne hiérarchique opérationnelle (et non par métier et fonction) et dont le dimensionnement et le suivi sont assurés au travers de la programmation.

Le processus de négociation des moyens alloués à chaque centre de responsabilité prend en compte la marge contributive de celui-ci (cf. cadrage par rapport à la trajectoire financière de la poste). Les produits sont affectés en principe à l'entité responsable de la clientèle génératrice de ceux-ci et s'il n'y a pas relation commerciale directe, usage sera fait de prestations internes évaluées en prix de cession standards valorisés en coût complet correspondant à des conditions normales d'exploitation.

Le processus d'affectation de moyens doit prendre en compte - au delà de la stricte marge contributive - les notions de qualité de service, développement commercial, gestion de ressources humaines conformément aux axes stratégiques de la Poste.

Il en sera largement question lors des journées organisées par la Délégation aux projets des 3 et 4 décembre. Un certain nombre de points ont déjà été évoqués et seront analysés plus avant à cette occasion.

---

7- le lecteur pourra trouver le texte intégral en annexe.

## C - ÉNONCÉ DE QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION

- connaissance du périmètre prospectif et actuel du diagnostic stratégique;
- transmission et «appropriation» au niveau des échelons déconcentrés du guide de réflexion stratégique;
- mode de participation des échelons déconcentrés du niveau n-1 au processus d'évaluation, d'analyse, d'arbitrage et de négociation;
- indicateurs mesurables et opératoires permettant de prioriser les projets recensés dans la zone hiérarchique de compétence des délégations régionales et directions fonctionnelles en fonction des axes stratégiques prioritaires;
- rôle du dossier de diagnostic des délégations: outil de diagnostic? de négociation? tableau de bord comparatif? guide de réflexion stratégique?
- possibilité de suivre les différents impacts d'un projet pendant sa durée de vie au travers des différents indicateurs d'évaluation lors de la prise de décision (marge contributive, qualité de service, impact sur le personnel, relations de dépendance avec d'autres projets, réduction des générateurs de coûts, augmentation de la valeur économique vendue, etc.). Ceci devrait permettre de valider en retour le diagnostic stratégique, priorisation des programmes...;
- degré de participation dans la conception, la mise en œuvre, l'adaptation des programmes nationaux par les échelons déconcentrés;
- statut des projets de rénovation, entretien, adaptation, importance relative du maintien du potentiel de production par rapport à son développement dans le portefeuille de projets des échelons déconcentrés;
- degré de déconcentration et de marge de manœuvre dans les quatre capacités managériales;
- etc."

## D - ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC

À partir du texte de présentation du management stratégique des projets et des pistes de réflexion que nous avons suggérées, les responsables de service «stratégie-programmation» de quatre délégations territoriales<sup>8</sup> ont rédigé

---

8 - Il s'agit des délégations Ile de France, Est, Nord-Ouest et Bourgogne Rhône-Alpes, c'est-à-dire les plus importantes en terme d'activité courrier et services financiers de La Poste.

chacun un document d'une dizaine de pages environ. Ce document décrit la situation au sein de leur délégation ainsi qu'un certain nombre de réflexions d'ordre plus général. Disposant de cet ensemble d'informations et de nos constatations personnelles, nous avons conçu une grille d'analyse que nous avons renseignée, puis communiquée pour validation et compléments éventuels.

## 1) ÉTABLISSEMENT D'UNE GRILLE D'ANALYSE

Compte tenu de la proximité des échéances, il nous fallait essayer d'être le plus concis possible, de présenter une synthèse sous une forme à la fois ramassée et suggestive.

Nous avons opté pour une présentation sous la forme d'un tableau à double entrée.

La dimension verticale découpe la trajectoire du cycle de gestion en différentes étapes successives illustrant le cycle de vie complet d'un projet:

- Recensement des projets potentiels.
- Evaluation des projets et confrontation avec le diagnostic stratégique de l'entité territoriale concernée.
- Priorisation et consolidation des projets au sein du portefeuille de l'entité et procédures d'arbitrage.
- Négociation des moyens mobilisés par la réalisation du portefeuille de projets de la délégation territoriale avec le siège, programmation en fonction de l'enveloppe finalement accordée et transcription au niveau du contrat de gestion annuel de la délégation.
- Pilotage et mise en œuvre des projets.
- Suivi des produits issus des projets après intégration dans les activités courantes de l'entreprise.
- Post-audit des projets et capitalisation d'expériences.

La dimension horizontale distingue les différents niveaux concernés en partant de l'échelon de base pour remonter jusqu'au siège:

- unité de gestion, unité opérationnelle, groupement postal
- départements et délégations territoriales
- directions nationales (par métiers)
- siège.

## 2) DIAGNOSTIC SYNOPTIQUE

Nous avons donc transmis une version du tableau vierge et une version renseignée comme suit. Nous joignons également les deux grilles qui nous ont été renvoyées avec des informations complémentaires, celles de la délégation Est et de la délégation Ile de France respectivement.

Fig. 5.6 - GRILLE DE DIAGNOSTIC DU CHERCHEUR

ÉCHELONS CONCERNÉS	RECENSEMENT	DIAGNOSTIC ÉVALUATION	PRIORISATION PORTEFEUILLE DE PROJETS ARBITRAGE	NÉGOCIATION PROGRAMMATION CONTRAT DE GESTION	PILOTAGE ET MISE EN ŒUVRE	SUIVI DES PRODUITS ISSUS DES PROJETS	POST-AUDIT ET CAPITALISATION
Unité de gestion  Unité opérationnelle  Groupement postal	Problèmes d'identification, surtout pour les projets "soft": maintien, rénovation, réorganisation	Le paramétrage des charges, produits, immobilisations est difficile, effectué souvent par défaut.	∅	∅	Difficultés de mobilisation des ressources planifiées au moment voulu.  (cf les procédures nationales d'achat)	Impossible dans le système actuel Difficultés pour projets de réorganisation, rationalisation, maintien.	Non formalisé  Capitalisation par exception
Départements  Délégations	Quelle est la part décentralisée des stratégies territorialisées ? Difficultés à rechercher les causes profondes des dysfonctionnements ou des performances, les leviers d'action pertinents par rapport à la stratégie.	Inadéquation du 3D sous sa forme actuelle. Lourdeur de la procédure. Orientation passéiste axée sur performance passée et non future. Certaines délégations mettent en place des outils ad hoc permettant notamment une analyse multicritère et l'étude des relations inter-projets.	Certaines délégations ont mis en place une démarche collégiale et transversale permettant un arbitrage consensuel. Constitution de portefeuille de projets en simulant différentes enveloppes financières. La part des projets novateurs par rapport aux priorités du renouvellement et de la réorganisation est très faible.	Prééminence du contrôle à court terme via le contrat de gestion sur la maîtrise à moyen terme et la déclinaison sur le terrain des axes stratégiques Risque de biaisage important des données si confusion avec des procédés de négociation. Plans stratégiques régionaux difficilement programmables à moyen terme.	Les cadres compétents sont saturés. Manque de personnes spécialisées en gestion de projets. Impossibilité de suivre dans le SIG actuel les délais, la qualité et la gestion des risques.	Possibilité d'utiliser "Syclade" à confirmer. Non possibilité de suivre les inducteurs de performance et les "cost drivers"; besoin d'une comptabilité par activités. Sensibilisation des contrôleurs de gestion insuffisante.	Difficile à réaliser à l'heure actuelle.
Directions nationales	Les grands programmes stratégiques ne sont pas toujours coordonnés.	La coordination avec le management stratégique n'est pas évidente. La réactualisation des anciens programmes non audité à faire avant de lancer les nouveaux programmes.	Les programmes nationaux à exécution déconcentrée ne sont guère gérés en MDP. Ce sont eux qui donnent prioritairement accès à des ressources de financement; risque de distorsion.	La proximité des centres de décision ultime peut fausser la rationalité de la programmation.	?	?	Le feedback semble insuffisant pour corriger et réévaluer les grands programmes nationaux.
Siège	?	?	Les procédures de fonctionnement du comité des projets semblent peu transparentes.	Nécessité d'un outil de gestion dynamique du portefeuille de projets stratégiques.	Marginal	∅	Feedback insuffisant pour assurer une bonne visibilité du "périmètre de diagnostic stratégique".

Tab. 5.7 - GRILLE DE DIAGNOSTIC DE LA DÉLÉGATION EST

ÉCHELONS CONCERNÉS	RECENSEMENT	DIAGNOSTIC ÉVALUATION	PRIORISATION PORTEFEUILLE DE PROJETS ARBITRAGE	NÉGOCIATION PROGRAMMATION CONTRAT DE GESTION	PILOTAGE ET MISE EN OEUVRE	SUIVI DES PRODUITS ISSUS DES PROJETS	POST-AUDIT ET CAPITALISATION
Unité de gestion Unité opérationnelle Groupement postal	Pas d'approche projet Disparité d'une unité à l'autre; les gros établissements ont un contrat de gestion	Ne savent pas remonter les informations lorsqu'ils n'ont pas fait de développement informatique propre.		Contrat de gestion pour les gros établissements.		L'unité de compte budgétaire ne va que jusqu'à un niveau assez fin.	
Départements Délégations	Les directions départementales correspondant à d'anciennes directions régionales semblent mieux armées. La délégation étant une structure nouvelle, il y a des dysfonctionnements	Le 3D est à remanier. Les applications de gestion ne permettent pas de mesurer les projets. Nécessité d'une action de fond sur les hommes.	Une direction de département priorise ses projets. Mise en place d'un comité des projets "délégation". Nous recherchons un système de priorisation.	Réflexion stratégique au niveau de la délégation, des départements, des centres régionaux de services financiers. Budget d'investissement consacré plutôt en renouvellement mais qui n'avait pas été prévu lors du lancement des programmes.	On fait appel aux compétences déjà très chargées. A-t-on les moyens de notre politique ? (hommes et système de gestion).	Syclade ne suffit pas aujourd'hui; le sera-t-il demain ? Le suivi des projets est à améliorer.	Un bilan est très rarement réalisé.
Directions nationales		Les programmes nationaux ne suivent pas la démarche MdP.		Premiers investissements pris en compte quand le programme est national, mais pas leur renouvellement.			
Siège							

Tab. 5.8 - GRILLE DE DIAGNOSTIC DE LA DÉLÉGATION ILE DE FRANCE

ÉCHELONS CONCERNÉS	RECENSEMENT	DIAGNOSTIC ÉVALUATION	PRIORISATION PORTEFEUILLE DE PROJETS ARBITRAGE	NÉGOCIATION PROGRAMMATION CONTRAT DE GESTION	PILOTAGE ET MISE EN OEUVRE	SUIVI DES PRODUITS ISSUS DES PROJETS	POST-AUDIT ET CAPITALISATION
Unité de gestion Unité opérationnelle Groupement postal	Les groupements postaux sont en cours de création. Iront-ils plus loin ?	Le paramétrage des charges, produits, immobilisations, n'est souvent qu'une simple actualisation du passé.					
Départements Délégations	Pour décentraliser une stratégie, encore faut-il qu'elle existe! Ceci est possible dans des zones spécifiques: Ile de France, zones frontalières et sur des secteurs spécifiques, par exemple, dans l'offre de services. Nécessité d'une transparence réciproque.	La procédure du 3D sera biaisée selon qu'elle sera support à une négociation ou non. Le 3D dénote une orientation passéiste axée sur les performances et l'environnement passés et non futurs. Pas d'identification des facteurs de performance.	La marge de manoeuvre est étroite car la part des projets novateurs par rapport aux priorités du renouvellement et de la réorganisation est très faible. La qualité des dossiers de projets est insuffisante.	Plans stratégiques régionaux difficilement programmables car pas de vision à moyen terme.	Divergence entre la nouvelle gestion des ressources humaines (individualiste) et le travail en transversal préconisé dans les projets.	Pour les projets de renouvellement et de rationalisation, il faut pouvoir réaffecter à une entité tout ou partie des gains qu'elle a obtenus, faute de quoi nul n'aurait intérêt à lancer des projets de rationalisation.	
Directions nationales	Manque de cohérence, de synergie, et d'analyse de faisabilité.	De nouveaux projets supposent au préalable: - un diagnostic - une stratégie					Un effort a été fait par le comité des projets de La Poste.
Siège	Pas de stratégie actualisée, donc pas de projets nouveaux à recenser.	La consolidation du diagnostic de délégation ne permet pas un diagnostic de l'entreprise.	Les procédures de fonctionnement du comité des projets sont peu transparentes: pas d'évaluation globale; peu de participation des délégations, ou faite sans qu'elles puissent réagir à temps.	S'il n'y a pas de stratégie, il ne peut y avoir de programmation stratégique.			

### 3) RÉDACTION DU DIAGNOSTIC DE SYNTHÈSE DU GROUPE DE TRAVAIL: LE NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION, DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT DANS QUATRE DÉLÉGATIONS

*"Les actions que les quatre Délégations ont engagées, en 1991-1992, découlaient, non seulement des missions assignées aux Délégations ("participer à la définition de la stratégie et la décliner sur leur territoire"), mais surtout des décisions prises, en Conseil de Direction Générale, à la fin de l'année 1991: le lancement du Management de projet et du Management par projet, ainsi que le nouveau système de gestion.*

*La création d'entités «Stratégie-Projets-Programmation» en Délégation participait de la volonté de donner au Contrôle de gestion une dimension stratégique et de mettre en œuvre les décisions du CDG. La conscience des enjeux de ce changement était, manifestement, partagée par l'ensemble des Délégations. Sur l'essentiel, différentes réunions l'ont confirmé, il y avait accord sur le besoin (la démarche globale et les outils).*

*Les divergences qui peuvent apparaître à la lecture du bilan des actions engagées reflètent, essentiellement, le rythme de constitution des Délégations et une approche différente quant au planning de réalisation: fallait-il commencer par le diagnostic? Par les projets? Par la programmation des investissements? Chacun a mis le pied dans l'engrenage, mais ni au même endroit, ni au même moment.*

*Cela s'explique, en grande partie, par la souplesse du plan d'action du siège. Seul, en 1992, le diagnostic se voulait structurant. Le management des projets était en phase d'expérimentation. Quant à la programmation triennale, elle a été reportée, en tant qu'engagement contractuel, d'un an: seuls les investissements (liquidations) ont fait l'objet d'une "programmation" à trois ans.*

#### a - rappel du nouveau cycle de gestion

*La figure 5.9 indique clairement les différentes étapes du cycle de gestion initialement prévu pour l'année 1992. L'objectif affiché était de précéder le travail budgétaire traditionnel par une réflexion stratégique à moyen terme et d'assurer la convergence entre les axes nationaux et les réalités du terrain.*

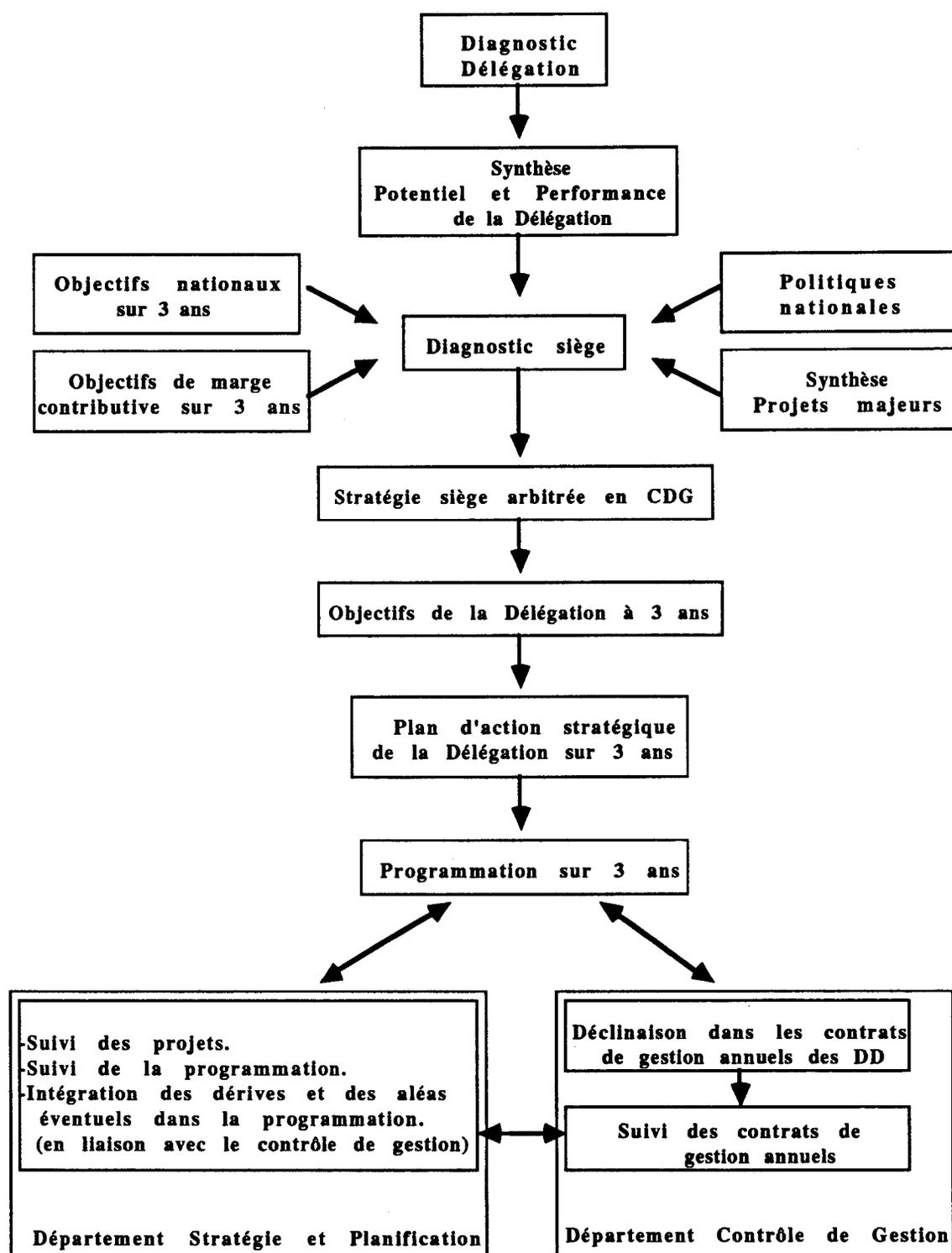


Fig. 5.9 - PROCÉDURE STRATÉGIQUE

*Les deux piliers de ce schéma devaient être le diagnostic 3D (garantie de la prise en compte des potentialités et des performances des Délégations) et l'actualisation de la stratégie postale.*

*Ainsi, les Délégations devaient être en mesure d'élaborer une programmation triennale (1993-1995) qui puisse s'appuyer, à la fois sur des politiques nationales réalistes et sur le diagnostic de leur propre situation.*

*Cette programmation devait être bâtie autour de la notion de projet, afin de pouvoir structurer les plans d'action, les évaluer, les hiérarchiser et les conduire jusqu'à leur terme.*

*Nous allons, maintenant, aborder, successivement, chacun des domaines concernés par le nouveau système de gestion. Une telle approche devrait permettre une analyse plus fine des dysfonctionnements. Cela dit, le succès final suppose la réalisation d'un édifice complet et interactif.*

b - les actions engagées: analyse des points forts et des points faibles

i. le diagnostic 3D

*Point de passage obligé, la DFCG ayant demandé à toutes les Délégations de l'instruire dès cette année, le diagnostic a été réalisé dans nos quatre Délégations. Le résultat est décevant: il s'avère aussi peu opérationnel que pertinent.*

*Il est peu opérationnel, dans la mesure où notre système d'information présente de telles lacunes, y compris au niveau de la labellisation des données, que les tableaux qui sont remontés au siège, et qu'ont tenté d'exploiter les Délégations, sont inutilisables et dangereux (des données erronées peuvent conduire à des interprétations et à des décisions mauvaises).*

*Il est peu pertinent, parce que trop statique, pas assez prospectif et pas assez tourné vers les variables motrices (celles sur lesquelles nous avons prise). Il ne comporte aucune vision prospective: notre environnement dans les prochaines années, l'impact des réformes RH. Enfin, il ne permet, nullement, d'identifier les facteurs de performance et de contre-performance, et donc les leviers de l'action.*

*La nécessité de disposer d'un diagnostic stratégique a conduit les Délégations à développer, pour 1993, un nouvel outil de diagnostic axé sur la stratégie et la prospective. Dans un cas, l'outil s'appuie sur le cahier des charges de la base de données ISAD en Délégation. Dans un autre cas, l'outil repose sur le choix de variables motrices sur lesquelles la Délégation peut agir, sur les relations (influences réciproques) entre ces variables et leur cohérence globale. Dans les deux cas, il s'agit d'outils d'aide à la décision.*

*Faut-il que les Délégations développent leurs propres outils de diagnostic, ou qu'elles collaborent avec le siège pour mettre au point un diagnostic stratégique revu et corrigé?*

*Par ailleurs, le diagnostic ne doit pas être un outil de négociation Siège/Délégation, faute de quoi les données ne peuvent être que biaisées.*

## ii. *la stratégie*

*L'absence de stratégie réactualisée de La Poste, particulièrement dans certains domaines, est devenue une "lapalissade". Cela a été à l'origine d'une bonne partie des difficultés rencontrées. En effet, la stratégie nationale devait être, dans les schémas initialement prévus (qui sont, en l'occurrence, le reflet du bon sens), le point de départ, l'élément fondateur, avec le diagnostic, du processus d'identification et de priorisation des projets des Délégations.*

*La territorialisation de la stratégie nationale, là où elle a été tentée, a souffert de l'inexistence d'axes stratégiques postaux forts. Les Délégations qui ont essayé de définir leurs propres orientations stratégiques l'ont fait de deux manières:*

- séminaire de réflexion visant à déterminer des axes stratégiques de Délégation,*
- groupes de travail, composés d'un binôme (Directeur fonctionnel de Délégation - Directeur départemental), ayant pour objectif de préciser, dans tous les domaines, les orientations de la Délégation.*

## iii. *les projets nationaux*

*Les Délégations se sont, progressivement, approprié la réflexion relative aux projets nationaux examinés en CPP. Il est clair, en effet, que les projets nationaux ont un tel impact sur les programmations des Délégations que la marge de manoeuvre réelle des Délégations, en matière d'arbitrage de projets, dépend, en grande partie, des décisions du CPP: d'où la nécessité de peser, d'une manière ou d'une autre, sur les décisions.*

*L'examen qu'elles réalisent est très variable, et dépend, à la fois de l'implication de la Délégation dans un tel processus (faut-il se pencher sur tous les projets nationaux, les décortiquer complètement?) et de la volonté de réaliser ce travail en "transversal" (projets étudiés, selon les cas, par la Direction fonctionnelle la plus concernée, ou par un groupe de travail en transversal).*

*Plusieurs cas de figure apparaissent:*

- des projets qui n'ont pas d'impact sur la programmation des Délégations (ex.: déconcentration dans une autre Délégation, Université de la Poste). Les Délégations ne sont pas directement impliquées.
- des projets sur lesquels les Délégations n'ont aucune marge de manoeuvre: elles se contentent d'appliquer des directives, le siège ayant la pleine responsabilité du projet (ex.: Audioposte, PIC). Les Délégations ne peuvent que donner un avis (opportunité, faisabilité) et veiller à ce que de tels projets ne grèvent pas excessivement les budgets prévisionnels.
- des projets sur lesquels les Délégations sont associées, tout au moins sur le choix tactique (faisabilité) et la réalisation; le siège ayant la maîtrise du choix stratégique. Il va de soi que les Délégations ont tout intérêt à être présentes, très en amont, et à appliquer, dès lors que la responsabilité leur revient, la démarche MDPP. A titre d'exemple, on peut citer A200B, ISAD, messagerie.
- des projets nationaux qui doivent être prolongés par des projets Délégation (ex.: offre de services). La démarche MDPP doit être appliquée dans son intégralité. La marge de manoeuvre des Délégations dépend du poids des autres projets nationaux et des programmes de renouvellement.

Au delà de l'évaluation intrinsèque des projets, à laquelle contribuent les Délégations, un déficit est apparu en matière d'évaluation globale: synergie entre projets, cohérence stratégique, etc. Cela peut s'expliquer par la non-réactualisation de la stratégie, ce qui a réduit le rôle du Comité des projets au repositionnement des projets antérieurs.

#### iv. le management de projet

Les quatre Délégations sont associées, depuis le début de l'année 1992, aux travaux de la Délégation aux projets. Elles ont toutes lancé, entre juin et novembre, des projets pilotes, afin d'expérimenter la démarche. De nombreuses personnes ont déjà été formées ou sensibilisées.

*Il apparaissait clairement qu'en l'absence d'une démarche de Management de projet, le nouveau cycle de gestion, qui est articulé autour de la notion de projet, serait voué à l'échec. A quoi cela servirait-il de lancer des projets, si l'on ne disposait pas des moyens de les évaluer et de les conduire au succès. L'un des points forts de MDPP, qui justifie l'intérêt des décideurs pour une telle démarche, est la constitution d'un dossier-projet (choix stratégique et choix tactique), véritable source d'informations d'aide à la décision (opportunité, faisabilité).*

*Au seuil de l'année 1993, les délégations ont la volonté d'étendre l'utilisation de MDPP à de nombreux autres projets.*

#### *v. les comités des projets de délégation*

*Des structures spécifiques ont été créées dans les Délégations: Comité de la Stratégie et des Projets ou Comité des Projets. Composés de tout ou partie des Directeurs fonctionnels et opérationnels des Délégations, ils remplissent des missions différentes, mais complémentaires:*

- identification et validation des orientations stratégiques de la Délégation, critères de priorisation des projets, examen (intrinsèque pour les grands projets, et global) des projets*
- analyse de l'opportunité des projets (supérieurs à un certain seuil), arbitrage et hiérarchisation pour programmation*
- analyse et priorisation de l'ensemble des projets d'investissement (quel que soit le montant): mise au point d'un schéma de dégressivité*
- examen des projets majeurs à chacun de leurs jalons.*

*A titre d'exemple, une Délégation a remis à plat l'ensemble de son plan immobilier, réalisant ainsi plusieurs dizaines de millions de francs d'économies.*

*Selon les cas, ces Comités sont une instance de décision ou de préparation de décisions validées en Conseil de Délégation (ou par le Directeur Délégué).*

*La création de ces structures a permis de mettre au point un processus de décision collégial et de déclencher une dynamique. Mais, il va de soi que ces Comités ne donneront leur pleine mesure qu'en vitesse de croisière, ce qui supposera:*

- *l'identification des projets à horizon 3 ans (certaines Délégations ont commencé le recensement de l'ensemble des projets),*
- *la préparation de dossiers-projets de qualité,*
- *l'évaluation par les entités «Stratégie-Projets-Programmation»,*
- *l'appropriation des missions de tels Comités par les décideurs.*

#### *vi. ...évaluation...des...projets*

*Toutes les Délégations, et pour cause, ont établi des critères d'évaluation des projets, ne serait-ce que pour préparer leurs dossiers de programmation à venir. Il y a, manifestement, à l'issue d'une première expérimentation (laquelle s'était caractérisée par une évaluation fondamentalement financière dans certaines Délégations), convergence sur la nécessité de disposer d'une grille multicritères, et d'une seule: d'où la nécessité d'harmoniser les grilles des différentes Directions du Siège (DAP, DFCG) et des Délégations.*

*Ces grilles comprennent toutes les informations suivantes:*

- . cohérence stratégique,*
- . ratios financiers (pay-back actualisé, valeur actuelle nette, indice de profitabilité),*
- . variations par rapport à l'existant,*
- . impacts du projet,*
- . analyse de risques,*
- . capacité à le conduire à bien (structure projet).*

*Le problème de fond, auquel les Délégations sont confrontées, est le manque de qualité et de fiabilité des dossiers-projets, ce qui souligne l'impérieuse nécessité de diffuser la culture de gestion et de faire oeuvre de pédagogie. La réussite de l'opération dépendra de l'assistance*

qui sera apportée aux Chefs de projet et de la volonté du Management d'intégrer cette nouvelle culture.

Il appartient aux entités «Stratégie-Projets-Programmation» de procéder, en liaison avec le Chef de projet et les Directions fonctionnelles de Délégation, à une évaluation intrinsèque et globale des projets. Cette tâche est d'autant plus essentielle, l'expérience le montre, que nous sommes en phase de lancement du nouveau système.

Il est vrai, et cela constitue autant de circonstances atténuantes, que le système d'information présente de considérables lacunes (coûts pas toujours fiables, une comptabilité analytique qui ne permet pas d'analyser les enchaînements causes/effets et d'identifier les vrais facteurs de coûts) et que l'expérience (possibilité de capitaliser sur des projets déjà réalisés) faisait défaut: les gains en productivité et les gains en chiffre d'affaires sont difficiles à évaluer.

Plus fondamentalement, il ne peut y avoir évaluation et priorisation des projets qu'au terme d'un diagnostic stratégique et par rapport à une stratégie claire.

#### vii. la programmation et le suivi des projets

L'année 1992 devait voir la préparation de la première programmation triennale devant faire l'objet d'une négociation et d'une contractualisation entre le siège et les Délégations. L'élaboration des outils, notamment du diagnostic, ayant nécessité davantage de temps que prévu, la DFCG a décidé de reporter ce point de passage obligé, cet entonnoir qui permet le filtrage (contraintes financières) des projets des Délégations à 1993 (tranche 1994-1996).

Cela étant dit, certaines Délégations, plus que d'autres, ont expérimenté, dès 1992, une première approche de programmation (charges, produits, investissements). Un outil informatique de consolidation et d'évaluation financière de tous les projets d'investissement des départements a été mis au point dans une Délégation. Ailleurs, la procédure a été plus légère (projets supérieurs à un certain seuil), parfois moins précise et moins fiable.

Le résultat n'a pas toujours été à la hauteur des espérances, les Départements n'étant pas "mûrs" pour une vision à moyen terme.

*Au delà des raisons citées préalablement, et qui expliquent les difficultés de mise en oeuvre, les Délégations ont été confrontées à l'impossibilité d'intégrer totalement les projets dans le contrat de gestion. Il est, certes, possible d'isoler les liquidations liées à un projet, les ressources allouées (ou retirées) à un projet.*

*Mais, c'est tout ou long du cycle de vie d'un projet, y compris lorsqu'il est transformé en opération, qu'il importe de suivre les impacts d'un projet. Cela permet d'affecter aux entités responsables tout ce qui touche un projet, et d'en faire le bilan complet à son terme. Peut-on intégrer dans Syclade le suivi des projets? Faut-il mener une gestion parallèle, malgré tous les risques de divergences de données?*

*Ce qui est sûr, c'est que les outils de gestion (contrat de gestion, comptabilité analytique) devraient intégrer la notion de projet, parallèlement à la présentation traditionnelle des données (par nature ou par unité d'oeuvre). Les délégations ressentent vivement le besoin d'un outil de programmation et de suivi des projets, autant que possible intégré.*

*Ainsi, malgré le degré d'avancement quelque peu variable des Délégations, chacune ayant privilégié certains aspects au détriment des autres, il existe un relatif consensus sur le constat, sur les points forts et les points faibles. Un processus a été lancé. Sa mise en oeuvre révèle des dysfonctionnements qui sont bien naturels. L'essentiel, maintenant, est de ne pas contourner l'obstacle, et d'affronter concrètement les difficultés en proposant des solutions rapidement opérationnelles. Il y va de la crédibilité du nouveau cycle de gestion. Il y va également de la capacité de La Poste à assurer le déploiement de sa stratégie dans l'organisation."*

Nous allons exposer maintenant comment nous avons réalisé un diagnostic global de la situation du management par projets à La Poste et comment nous sommes parvenu à le «cartographier».

## SECTION 2: UN DIAGNOSTIC GLOBAL: CARTOGRAPHIE DU MPP

### A - LE CONTEXTE

Il avait été prévu, comme jalon important du projet «IMDP: Insertion du Management De Projet», de réaliser un bilan de l'ensemble des actions menées dans ce cadre depuis un an, c'est-à-dire depuis la date de lancement officiel du management de projet à La Poste, le 4 décembre 1991.

Nous avons été pleinement associé à cette manifestation, tant dans sa préparation, son organisation, que dans son déroulement<sup>9</sup> Un séminaire résidentiel a réuni, dans une première journée, une cinquantaine de cadres supérieurs qui avaient tous participé, - la plupart activement -, à IMDP soit au titre des «projets-pilotes», soit au titre d'autres projets, soit en tant «qu'interfaces de la DAP». Le thème générique s'intitulait «l'expérimentation du management de projet à La Poste», se déclinant selon les six axes suivants:

- bilan de l'expérimentation des projets pilotes,
- enseignements tirés de l'analyse de projets non pilotes,
- l'apport du management de projet dans le contexte d'exigences dans lequel vit La Poste,
- l'impact du management de projet au sein du système de gestion,
- le management de projet au quotidien pour mettre en œuvre la stratégie grâce aux plans d'action définis à tous les niveaux.

Les synthèses de chacun des ateliers ont été présentées le lendemain devant un parterre d'une centaine de cadres postiers invités, après que trois conférenciers ont présenté des expériences de management de projet au sein de leurs entreprises<sup>10</sup>. Une caractéristique essentielle résidait dans le fait qu'à la fin de la présentation de chaque synthèse, trois directeurs fonctionnels du siège

---

<sup>9</sup> - Il est à noter que notre participation se justifiait en tant "qu'expert du management de projet", position confortée par la signature d'une convention de partenariat entre La Poste, - représentée par son directeur général, Fernand Vielledent -, et le DESS Gestion de Projet le 4 novembre 1992. Nous étions le seul "non postier" à participer à ces travaux.

<sup>10</sup> - Il s'agissait respectivement de M. OLIVERIO pour EDF, de F. PONS pour Alcatel Telspace et de M. FLEE pour Rhône-Poulenc Rorer.

étaient invités à communiquer leurs réactions, réflexions et commentaires. Les trois directions représentées étaient:

- la direction des ressources humaines (DRH)
- la direction des finances et du contrôle de gestion (DFCG)
- la direction de la stratégie et de la planification (DSP)<sup>11</sup>

À la fin de la journée, le directeur général, succédant au directeur de la DAP, fit une allocution de clôture sur le thème du management de projet à La Poste.

## B - PRINCIPES DE L'ANALYSE

Nous avons dégagé un certain nombre de thèmes transversaux permettant de faire une synthèse de l'ensemble de cette manifestation. Conformément aux principes de la «grounded theory», nous avons essayé de définir une liste de codes permettant de recouvrir l'ensemble des informations dont nous disposions pour autant que les codes puissent être mis en relation de manière logique et éclairante par rapport aux questions qui nous préoccupent.

La particularité des données de base - des synthèses d'atelier suscitant des commentaires à chaud des directeurs fonctionnels - se devait, par ailleurs, d'être préservée et mise en valeur.

Il nous a semblé important de mettre en synoptique, pour chacun des codes génériques, les éléments de compte rendu des rapporteurs d'atelier avec les réactions de chacun des directeurs fonctionnels. Il est évident que la formulation des synthèses d'atelier - pouvant présenter tour à tour le caractère d'affirmations, avis, critiques, observations, questions,... - était largement conditionnée par la présence de cet aéropage de décideurs ultimes du siège. Notre participation à l'un des ateliers et les échanges informels avec divers autres acteurs confortent l'impression générale d'un usage certain de la litote et de l'ellipse. Les réactions des interlocuteurs du siège ont été catégorisées de manière à mieux pouvoir les interpréter. Les catégories figurent en souligné et entre parenthèses pendant que le corps du texte apparaît en italique. Leur registre est assez étendu: validation, nuance, invalidation, précision, opinion, justification, interrogation, question, recommandation, prescription, action.

---

11 - respectivement Messieurs Aimé Perret, Claude Bourmaud, - actuel directeur général -, et Jean-Bernard de Cerou.

Les codes générés sont les suivants:

- culture de La Poste
- management de projet
- naissance des projets
- portefeuille de projets
- du management de projet au management par projets:
  - . principes généraux
  - . impact sur les structures
  - . axes constitutifs et problématiques
- transversalité
- structures de projet
- comité de pilotage et promoteur
- lettre de mission
- chef de projet
- gestionnaire de projet et assistance technique
- experts
- système d'information de projet
- bilan économique prévisionnel
- capitalisation d'expériences
- fin des projets
- gestion sociale du projet
- communication.

## C - ANALYSE DES DIFFÉRENTS CODES CRÉÉS:

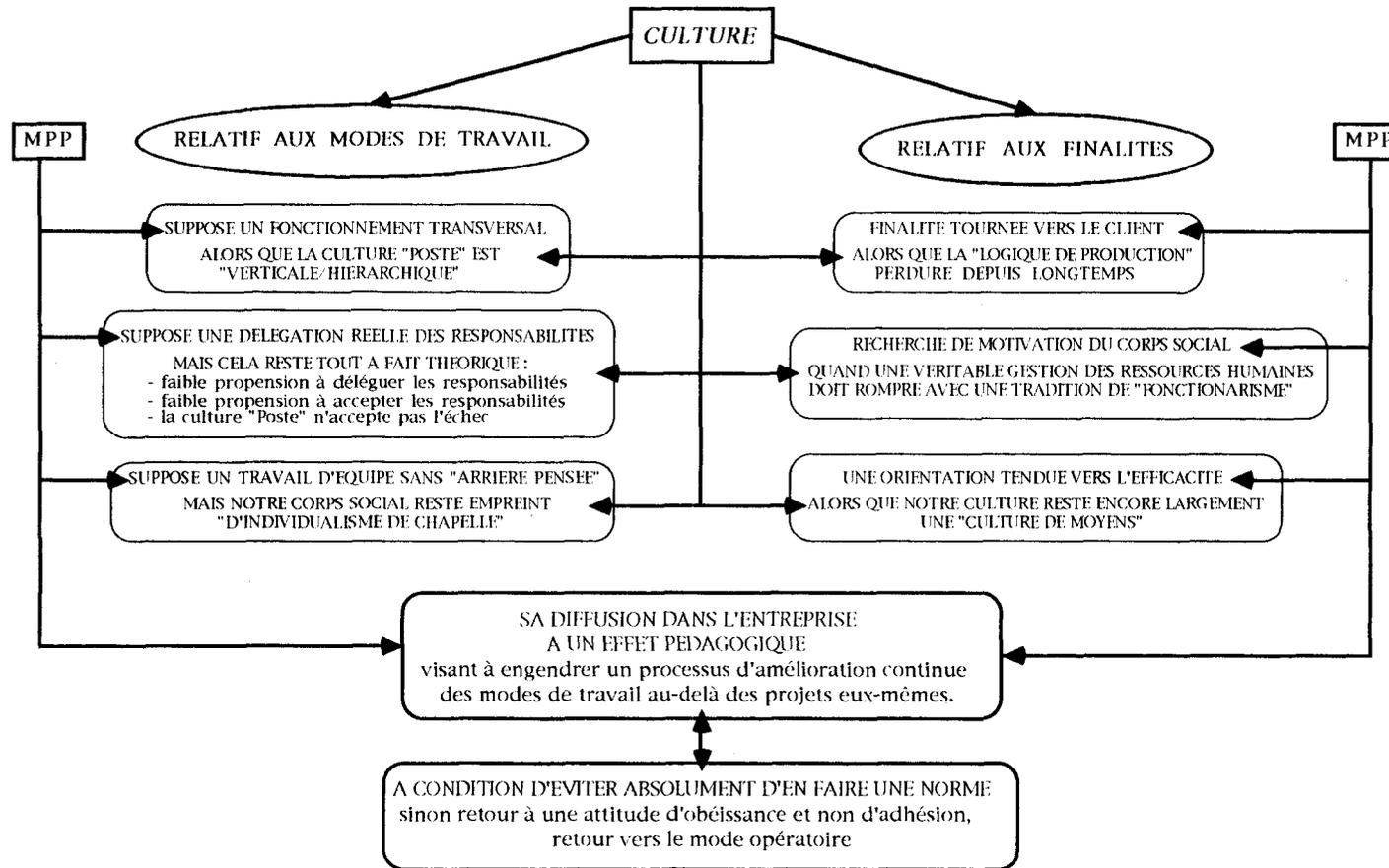
### 1) L'INFLUENCE DE LA «CULTURE POSTALE»

Comme le montre la figure 5.10, le thème du management par projets a été mis en avant spontanément par les participants des ateliers alors que les thèmes ne les y invitaient pas expressément<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> - Dans la version «officielle» de la délégation aux projets ce thème n'est pratiquement pas abordé. Il n'y ait fait allusion que dans l'introduction de la «valisette» pour indiquer que La Poste a inclus dans son système de gestion le management de projet et le management par projets, celui-ci étant défini comme "permettant de répartir les ressources en fonction de la stratégie et des priorités de l'entreprise en sélectionnant et en priorisant les projets". Il est vrai que défini comme tel il apparaît assez naturel qu'il soit considéré alors comme relevant de l'orbite de la direction stratégie/planification et, dans la pratique, mis en oeuvre au niveau du fonctionnement du Comité des Projets de La Poste (CPP) qui pilote les projets "majeurs".

Fig. 5.10 - L'IMPACT SUR L'ORGANISATION DU MANAGEMENT PAR PROJETS SE HEURTE A UN DOUBLE PROBLEME DE



DFCG: (validation) le fait de poser la question "faut-il, pour être reconnu dans cette maison, être Cdp" montre bien que la culture projet est déjà une donnée à La Poste. Il s'agit d'une culture d'efficacité et non de résultats. (précision) Je crois que La Poste a une ligne stratégique, elle a des politiques. Elle utilise effectivement le Mdp pour tendre vers la réalisation de ces politiques. Je ne voudrais pas qu'il y ait quelque part une notion qui ressemblerait à un "centre de profit" autour d'un projet. Je pense que ce n'est pas du tout le but de la manoeuvre (assez ambigu, voir contrat de gestion). La culture projet se distingue de la culture de gestion: il faut savoir valoriser le risque que prennent en ce moment même les hommes et les femmes qui sont désignés comme Cdp, en terme de carrière et de rémunération.

Il est donc particulièrement intéressant de constater que selon les participants, *"l'impact sur l'organisation du management par projets se heurte à un double problème de culture"*. La culture de La Poste, telle que perçue par un échantillon de ses cadres supérieurs, a été décomposée ici en deux dimensions, l'une relative aux modes de travail, l'autre aux finalités. Chacune de ces dimensions a été déclinée en trois axes antinomiques - transversalité, responsabilisation et travail d'équipe pour les modes de travail; orientation «client», la motivation et l'efficacité pour les finalités - mettant en relief le rapport dialectique pouvant apparaître entre les principes attribués spontanément par les acteurs au management par projets et les aspects de la culture postale pouvant les contrarier (respectivement la prégnance de la hiérarchie, les réticences à la délégation, l'individualisme «clanique»<sup>13</sup>, et la logique de production, le «fonctionnalisme», la «culture de moyens»<sup>14</sup>).

Plus important encore, il est reconnu un effet pédagogique au MPP *"visant à engendrer un processus d'amélioration continue des modes de travail au-delà des projets eux-mêmes"*. L'hypothèse ultérieure que nous discuterons quant à la qualité de vecteur d'apprentissage collectif que nous prêterons au MPP trouve déjà ici une partie de sa justification. Toutefois, il est déjà signalé que cette vertu doit s'affranchir d'un certain nombre d'obstacles dirimants, notamment *"à condition d'éviter absolument d'en faire une norme; sinon l'on risque de retourner à une attitude d'obéissance et non d'adhésion et finalement, le retour au mode opératoire traditionnel"*.

Le directeur de la DFCG corrobore deux dimensions essentielles du MPP, dans son application au contexte postal. Le MPP est tendu vers la recherche de l'efficacité, comprise comme la réalisation des politiques stratégiques de l'entreprise. En cela le MPP se distingue bien de la recherche exclusive de l'efficacité au travers des opérations répétitives qui génèrent l'essentiel du résultat<sup>15</sup>.

---

13 - au sens d'OUCHI.

14 - Le mode de présentation par graphique que nous avons adoptée ici respecte totalement la pensée des rapporteurs des ateliers, notamment dans les oppositions jumelles qu'il met en évidence: la modélisation n'est là que pour aider à saisir instantanément la globalité de la pensée des auteurs.

15 - Cette déclaration de principe du directeur de la DFCG ne doit toutefois pas nous abuser. Comme nous l'avons indiqué, cette affirmation ne laisse d'être ambiguë notamment quant au traitement des projets dans la procédure des contrats de gestion des différentes entités qui faisait, - au moins à cette époque -, la part belle aux critères financiers traditionnels des choix d'investissement (valeur actuelle nette, délai de récupération, contribution à la marge nette). Les projets de type organisationnel à initiative des entités devaient s'effectuer à coût

La seconde renforce la première, «la culture projet se distingue de la culture gestion», notamment du fait de la prise de risque, qui doit amener à «savoir valoriser le risque que prennent en ce moment même les hommes et les femmes qui sont désignés comme CdP».

## 2) LE MANAGEMENT DE PROJET

Cette notion est associée par les acteurs à un certain nombre d'idées difficilement catégorisables. Ceci appelle une remarque liminaire importante: Nous n'avons pas cherché à créer des sous-codes relatifs à chacune des notions de base à ce stade de l'analyse. Ceci pour au moins deux raisons qui sont bien illustrées dans ce cas d'espèce.

Même si déjà à l'époque nous avions une vision globale du management de projet, fruit de nos études personnelles et activités professionnelles, et dont nous avons transmis les grandes lignes à la DAP, notre apport restait au stade du discours, c'est-à-dire d'un ensemble de principes non contextualisés encore à la situation de La Poste<sup>16</sup>. Ce faisant, en réalisant un codage trop précis, nous risquions de biaiser fortement la présentation des informations et de les enfermer dans une logique artificielle hâtivement déduite de présupposés personnels.

La deuxième raison s'explique facilement par le foisonnement de notions diverses associées aux codes génériques, profusion dont la préservation permet rapidement d'observer un certain nombre de contradictions qu'il sera intéressant d'analyser.

C'est ainsi que le thème de la précision qu'est sensée favoriser le MdP, ("*les besoins que le projet doit s'attacher à satisfaire doivent être définis avec précision*"; "*il apporte des réponses très précises sur les coûts de la gestion de projet*"),

---

nul, ou plus précisément, n'avaient pas accès aux ressources gérées au niveau national. Ces aspects seront largement discutés plus avant au sein de la partie traitant du projet "conception d'un produit d'évaluation des projets devant être menés à La Poste".

<sup>16</sup> - Notre connaissance du management de projet "in vivo" ,dans le contexte postal, était encore à l'époque, d'ordre indirect provenant quasi-exclusivement d'une part, des informations générales des deux cadres de la DAP, ou, d'autre part, de la participation à de la formation interne ou diverses activités de conseil et de débat-réflexion organisés par elles. Nous avons eu souvent l'impression de jouer le rôle de caution scientifique (rôle qui nous était dévolu de manière officialisée et à notre corps défendant) concernant "la lettre" d'idées dont nous n'étions pas sûr qu'elles fussent en conformité avec "l'esprit" , - ceci d'autant plus que nous étions à l'origine d'un certain nombre d'entre elles -. La préparation et la participation à cette manifestation a donc constitué la première opportunité d'échapper à des manifestations d'exercices de rhétorique surveillés.

renforcé par celui relatif à l'importance du management des risques qu'il met en œuvre, ("*identification des risques au démarrage*", "*plus grande réactivité par rapport aux événements nouveaux qui surviennent au cours du déroulement du projet*", "*il faut impérativement actualiser l'analyse des risques tout au long du projet*") sont à mettre en perspective avec le "*risque de formalisation excessive*", "*l'excès de formalisme*". Les directeurs du siège alimentent également cette impression de dualité: d'un côté la rigueur ("*les problèmes de coûts, notamment de personnel, peuvent devenir rapidement importants et peuvent mettre en cause la rentabilité du projet que l'on gère de cette façon-là*" pour l'un; "*existe-t-il un budget temps sur les moyens qui vous sont alloués? Il faut être conscient que derrière le temps, il y a de l'argent*" pour l'autre), de l'autre la nécessité de discernement dans son usage: ("*le danger qui nous guette en matière de pilotage par projets, c'est précisément un excès de formalisme qui nous bloque peut être dans des approches intéressantes*" fait écho à: "*j'ai entendu deux fois le mot exhaustivité: ce mot me fait très peur: si on l'entend au sens brut, c'est la ruine des projets. Le projet n'a pas vocation à traiter tous les problèmes: il doit repérer les paramètres essentiels et ne traiter que cela de manière exhaustive*").

Ceci peut expliquer que le MdP ne peut-être appréhendé par "*une formation classique*", enseigné par "*n'importe quel formateur*"<sup>17</sup>.

Le MdP est en tout cas source de dynamisation des acteurs au sein des structures traditionnelles: ("*le chef de projet a plus de vision globale qu'avant grâce à la transversalité*", "*le MdP assure une plus grande implication des différents acteurs grâce au dialogue horizontal et vertical*", "*suscite l'adhésion et permet le partage et l'échange*", "*avec le MdP chacun occupe sa place dans la stratégie de changement*", "*il est enthousiasmant, potentiel de progrès*"). Les directeurs prennent acte: "*l'esprit du MdP commence à bien pénétrer notre maison*", "*je crois que ce mode de management est extrêmement porteur dans une organisation*". Encore que "*la hiérarchie doit être sensibilisée à cette forme de professionnalisation du changement*".

Il semble, au moins pour certains acteurs, posséder un champ d'action très large: "*c'est une démarche qui permet de s'attaquer à des objectifs de gestion mais aussi à des objectifs de transformation*", "*le MdP est au service de l'amélioration permanente des organisations*". Les directeurs fonctionnels s'inquiètent au contraire de cette tendance: "*je ne crois pas qu'il faille pécher par excès et en faire une solution miracle; il faut au contraire faire preuve du plus grand discernement quand*

---

17 - "que voilà une musique douce à nos oreilles de responsable pédagogique du DESS Gestion de Projets !"

*on choisit ce mode de pilotage" affirme l'un, "le MdP est effectivement une nouvelle mode au regard des files d'attentes de projets. Il faut une contraception, c'est indispensable" surenchérit l'autre.*

Enfin gardons en mémoire que le "*MdP peut devenir autre chose qu'un simple outil méthodologique pour être un outil stratégique*". Ce rapport à la stratégie a été surtout mis en évidence en association avec le thème du management par projets.

Tab. 5.11 - Management de projet

- Les besoins que le projet doit s'attacher à satisfaire doivent être définis avec précision.
- Il apporte des réponses très précises sur les coûts de la gestion de projet.
- Il contribue à l'identification des risques puisqu'elle a lieu au démarrage de l'étude et présente un caractère transversal.
- Le management des risques permet une plus grande réactivité par rapport aux événements nouveaux qui surviennent au cours du déroulement du projet.
- Il faut impérativement actualiser l'analyse des risques tout au long du projet en liaison avec le promoteur qui doit disposer des éléments d'appréciation.
  
- Pb: stabiliser le vocabulaire en MdP; risque de formalisation excessive.=> nécessite une bonne assimilation des outils et donc une bonne formation.
- Le risque est dans l'excès de formalisme
- Ce n'est pas une formation classique, pas n'importe quel formateur.
  
- C'est une démarche qui permet de s'attaquer à des objectifs de gestion mais aussi à des objectifs de transformation.
- Le MdP est au service de l'amélioration permanente des organisations.
  
- apporte une vision globale: le CdP a plus de vision globale qu'avant grâce à la transversalité.
- Il assure une plus grande implication des différents acteurs grâce au dialogue horizontal et vertical.
- Le MdP est une méthode qui suscite l'adhésion et permet le partage et l'échange.
- Le MdP est enthousiasmant, potentiel de progrès.
- Avec MdP chacun occupe sa place dans la stratégie de changement.
- La hiérarchie doit être sensibilisée à cette forme de professionnalisation du management.
  
- Le MdP peut devenir autre chose qu'un simple outil méthodologique pour être un outil stratégique.

<p>DRH: l'esprit du MdP commence à bien pénétrer notre maison</p>	<p>DFCG: (<u>validation</u>) je crois que ce mode de management est extrêmement porteur dans une organisation (<u>nuance</u>) je ne crois pas qu'il faille pécher par excès et en faire une solution miracle; (<u>prescription</u>) il faut au contraire faire preuve du plus grand discernement quand on choisit ce mode de pilotage (<u>justification</u>) les problèmes de coûts, notamment de personnel, peuvent devenir rapidement importants et peuvent mettre en cause la rentabilité du projet que l'on gère de cette façon-là. (<u>validation</u>) Le danger qui nous guette en matière de pilotage par projets, c'est précisément un excès de formalisme qui nous bloque peut-être dans des approches intéressantes.</p>	<p>DSP: (<u>recommandation</u>) un projet, c'est une façon de gérer le temps, un budget temps, sinon ce n'est pas un projet. (<u>interrogation</u>) Existe-t-il un budget "temps" sur les moyens qui vous sont alloués ? Il faut être conscient que derrière le temps, il y a de l'argent. (<u>précision</u>) J'ai entendu 2 fois le mot "exhaustivité": ce mot me fait très peur; si on l'entend au sens brut, c'est la ruine des projets. (<u>prescription</u>) Le projet n'a pas vocation à traiter tous les problèmes: il doit repérer les paramètres essentiels et ne traiter que cela de manière exhaustive. (<u>validation</u>) Le MdP est effectivement une nouvelle mode au regard des files d'attente de projets. (<u>renforcement d'un prescription antérieure sur naissance des projets</u>) Il faut une contraception, c'est indispensable.</p>
---	--	--

### 3) NAISSANCE DES PROJETS

C'est un thème que nous avons distingué - notamment du MPP auquel les acteurs l'ont rattaché de manière assez systématique -, du fait qu'il a suscité des commentaires de nature très prescriptive de la part des directeurs fonctionnels.

Pour les rapporteurs, la naissance des projets est liée soit à une nécessité de réactivité ("*en réaction par rapport à un événement déclencheur caractérisé par des contraintes spécifiques ou d'urgence*"), soit à la mise en œuvre concrète de politiques plus intentionnelles ("*déclinaison d'un schéma directeur du siège*", "*inscription et programmation du projet dans un plan d'action*"). Cependant la marge de manœuvre, l'espace de créativité, la zone d'initiatives ne sont pas identiques: [les deux premières situations] "*correspondent à un management volontariste qui implique de mettre en place un MPP*".

Ce MPP est considéré d'emblée comme consubstantiel à la stratégie: il implique "*le fonctionnement d'instances stratégiques d'arbitrage*", permettant "*de passer de lots de projets à des portefeuilles de projets et de pratiquer la planification des naissances*". Ces instances stratégiques d'arbitrage se voient attribuer une mission bien précise: au-delà de l'appréciation classique "*sur l'opportunité des investissements*", elles "*doivent se prononcer sur le caractère "projet" - par opposition à "programme" -, et ainsi en limiter le nombre*", notamment en considérant "*le caractère transversal du projet*", puis, "*examiner si le projet est en cohérence avec les axes stratégiques, - pour autant que ceux-ci soient clairement identifiés*"<sup>18</sup>.

Les directeurs fonctionnels directement concernés se sont spontanément coalisés pour prescrire un malthusianisme draconien pour la naissance des projets. En effet, si le DRH ne témoigne pas d'une position encore bien arrêtée ("*faut-il qu'il y ait un acte de naissance officiel du projet? Je n'ai pas de réponse, [...] à quel moment quelque chose, une action, - j'emploie le terme au sens le plus large -, devient officiellement un projet et déclenche tout un processus ou le*

---

<sup>18</sup> - Il est clair qu'il faudra donner matière, en termes de formulation et d'évaluation d'idées de projet, à alimenter ce processus de sélection et d'arbitrage. Condition première à la mise en place d'un MPP, sa réalisation a généré naturellement un des thèmes de projet que nous allions entreprendre pour le compte de la DAP. Par ailleurs, on voit que le MPP renforce l'importance de la "phase stratégique" dans la trajectoire des projets telle qu'a pu la définir R. P. Declerck [cf management stratégique des projets, Paris, Hommes et techniques, 1981], phase amont des projets, tellement essentielle et dramatiquement négligée dans le paradigme anglo-saxon traditionnel du management de projet [ J. P. Debourse, 1993].

*MDP, ce n'est pas aussi un état d'esprit?"), le DSP a une opinion bien tranchée: "il faut insister sur le moment de l'émergence du projet parce qu'en grande partie, la vie du projet, sa pertinence, se définissent à ce moment-là, c'est un temps essentiel; c'est là que se produisent tous les dérapages, par manque de définition de tout ce qui vient d'être rappelé: budgets, objectifs, bornage". A un autre moment, la prescription devient même impérieuse: "je suis pour une contraception drastique des projets; je pense, là encore, qu'énergie, temps, sont des denrées rares, et il faut les concentrer, le projet c'est cela. Si on laisse naître trop de projets, c'est la pertinence du Mdp qui sera remis en cause".*

Le DFCG est tout aussi catégorique: *"il faut se montrer extrêmement sélectif et éviter un foisonnement qui, à mon avis, peut rapidement dégénérer dans la confusion, pour que MDP demeure efficace, aussi bien au niveau du nombre de projets pilotes que non pilotes".*

Pourquoi donc cette focalisation sur cet aspect? Rappelons-nous la remarque du DSP: *"le Mdp est effectivement une nouvelle mode au regard des files d'attente de projets. Il faut une contraception, c'est indispensable".* Une clé nous est suggérée par le DRH: *"pour moi aussi la finalité d'un projet, c'est toujours de transformer l'existant. Si nous avons un problème de contrôle des naissances de projets, c'est parce que nous sommes en période de changement intégral".* Toutefois, l'initiative du changement reste un domaine étroitement réservé, comme le rappelle le DSP: *"Le projet, pour moi, est un acte de décision du décideur que j'appellerai "suprême"; c'est d'abord et avant tout une volonté de transformation. C'est un peu un fait du prince".*

Tab. 5.12 - NAISSANCE DES PROJETS

TROIS SITUATIONS FAVORABLES:

- a) en réaction par rapport à un événement déclencheur caractérisé par des contraintes spécifiques ou d'urgence.
  - b) déclinaison d'un schéma directeur du Siège
  - c) l'inscription et la programmation du projet dans un plan d'action
- a) et b) correspondent à un **management volontariste** qui implique de mettre en place un MPP. Elles impliquent le **FONCTIONNEMENT D'INSTANCES STRATEGIQUES D'ARBITRAGE**: ceci permettra de passer de lots de projets à des portefeuilles de projets et de pratiquer la **planification des naissances**. Leur mission s'articule autour de Quatre axes:
- 1°- se prononcer sur le caractère "projet", - par opposition à "programme" -, et ainsi en limiter le nombre.
  - 2°- examiner si le projet est en cohérence avec les axes stratégiques - pour autant que ceux-ci soient clairement identifiés -.
  - 3°- se prononcer sur l'opportunité des investissements
  - 4°- se prononcer sur le caractère transversal du projet, ceci en opposition aux projets locaux ou "projets de proximité".

<p>DRH: (<u>question</u>) faut-il qu'il y ait acte de naissance officiel du projet ? Je n'ai pas de réponse, peut-être que mon collègue peut apporter quelques éléments sur ce point; à quel moment quelque chose, une action, - j'emploie le terme au sens le plus large -, devient officiellement un projet et déclenche tout un processus ou le MdP ce n'est pas aussi un état d'esprit ? (<u>validation</u>) Pour moi aussi la finalité d'un projet, c'est toujours de transformer l'existant. D'ailleurs, si nous avons un problème de contrôle des naissances de projets, c'est parce que nous sommes en période de changement intégral.</p>	<p>DSP: (<u>validation</u>) il faut insister sur le moment de l'émergence du projet parce qu'en grande partie, la vie du projet, sa pertinence, se définissent à ce moment-là, c'est un temps essentiel; (recommandation) c'est là que se produisent tous les dérapages, par manque de définition de tout ce qui vient d'être rappelé: budgets, objectifs, bornage. (<u>prescription-recommandation</u>) Je suis pour une contraception drastique des projets (justification) Je pense, là encore, qu'énergie, temps, sont des données rares, et il faut les concentrer, le projet c'est cela. Si on laisse naître trop de projets, c'est la pertinence du MdP qui sera remise en cause. (<u>précision</u>) Le projet, pour moi, est un acte de décision du décideur que j'appellerai "suprême". C'est d'abord et avant tout une volonté de transformation. C'est un peu un "fait du prince". (<u>prescription</u>) Le MdP est effectivement une nouvelle mode au regard des files d'attente de projets. Il faut une contraception, c'est indispensable.</p>	<p>DFCG: (<u>prescription</u>) il faut se montrer extrêmement sélectif et éviter un foisonnement qui, à mon avis, peut rapidement dégénérer dans la confusion, pour que MdP demeure efficace, aussi bien au niveau du nombre de projets pilote que non pilotes.</p>
--	--	---

#### 4) PORTEFEUILLE DE PROJETS

Déjà abordé lors de l'évocation de la naissance des projets, ("*le fonctionnement d'instances stratégiques d'arbitrage permettra de passer de lots de projets à des portefeuilles de projets*"), ce thème a donné lieu à quelques précisions supplémentaires de la part des rapporteurs et a été largement plébiscité par les directeurs fonctionnels.

La nécessité d'une véritable gestion du portefeuille de projets constitue l'épine dorsale d'une organisation mettant en place un MPP<sup>19</sup>. Ce niveau de gestion n'est pas sans poser des difficultés spécifiques qui requièrent l'élaboration d'outils et de méthodes ad hoc: "...[se pose] un problème d'intégration des projets entre eux: le constat est qu'aujourd'hui on a l'impression d'avoir une juxtaposition de projets; ceci concerne les promoteurs et les décideurs qui ne peuvent s'exonérer de ce rôle. Deux outils sont proposés: la constitution d'un référentiel et surtout un outil d'analyse des influences réciproques, voire de comparaison entre eux, les critères qui permettront de comparer les projets entre eux doivent provenir de la stratégie et des axes stratégiques". Il est même évoqué la problématique de la gestion du risque du portefeuille de projets: "il faut agglomérer les risques au niveau de plusieurs projets, et donc, disposer d'une méthode normée: entre les projets, les risques peuvent s'additionner, se multiplier".

Cette notion de portefeuille de projets a fait florès auprès des directeurs du siège: "... [c'est] une formule qui me semble intéressante: l'idée de passer d'un lot de projets à un portefeuille de projets qui évoque l'idée de structuration, de hiérarchisation"; "le DRH a dit que c'était une notion intéressante, c'est une notion nécessaire: il est important que le patron de délégation ait sous le coude, si je puis dire, ce portefeuille de projets de manière à être capable quand il va falloir prendre effectivement des décisions de programmation, dans le cadre du cycle de gestion, dans le cycle de programmation. Il existe une corrélation entre projet et cycle de programmation qui est importante et, de ce point de vue, il faudra préciser les enchaînements. Il est important, au niveau du siège, d'une délégation, d'avoir un portefeuille de projets, préparés, capables d'être mobilisés à tout moment et d'être priorisés"<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> - Une des hypothèses de base qui a orienté nos recherches était le sentiment que la question controversée de la formation de la stratégie [notamment, Burgelman, 1985, Mintzberg, 1985, 1993] pouvait être revisitée avec intérêt sous l'angle de la gestion du portefeuille de projets stratégiques de l'entreprise. Cette question sera examinée dans le chapitre VIII.

<sup>20</sup> - Lors d'un entretien quelques mois auparavant avec ce même DFCG, nous avons présenté nos idées quant à la nécessité et à la nature de la gestion d'un portefeuille de projets

Tout en n'étant pas opposé à cette approche, le DSP souligne une source de difficultés qu'il ne faudrait pas éluder: *"le dernier orateur extérieur (contrôleur de gestion de Rhône-Poulenc Rorer) nous disait qu'il était quasiment impossible, même avec une bonne grille d'évaluation de faire de la priorisation. Or il ne traitait que des projets de développement de produits, ce qui est un secteur bien homogène. Nous, nous traitons de sujets aussi différents que le développement de produits et l'organisation. Ce n'est pas la même grille qui va servir. On s'est mis dans la situation la plus difficile à gérer, c'est un problème"*.

---

stratégiques dès lors que La Poste avait opté pour le MdP et le MPP. Il nous avait alors encouragé à poursuivre dans ce sens et à en étudier les modalités pour l'entreprise.

Tab. 5.13 - PORTEFEUILLE DE PROJETS

- Le fonctionnement d'instances stratégiques d'arbitrage permettra de passer de "lots de projets" à des portefeuilles de projets.  
 - Problème d'intégration des projets entre eux: le constat est qu'aujourd'hui on a l'impression d'avoir une juxtaposition de projets; ceci concerne les promoteurs et les décideurs qui ne peuvent s'exonérer de ce rôle. Deux outils sont proposés:  
 - constitution d'un référentiel  
 - surtout un outil d'analyse des influences réciproques, voire de comparaison entre eux: les critères qui permettront de comparer les projets entre eux doivent provenir de la stratégie et des axes stratégiques.  
 - Il faut agglomérer les risques au niveau de plusieurs projets, et donc, disposer d'une méthode normée: entre les projets, les risques peuvent s'additionner, se multiplier.

<p>DRH: (validation) formule qui me semble intéressante: idée de passer d'un lot de projets à un portefeuille de projets, ce qui évoque l'idée de structure, de hiérarchisation.</p>	<p>DRCG: (validation) le DRH a dit que c'était une notion intéressante, c'est une notion nécessaire: (prescription/recommandation) il est important que le patron de délégation ait sous le coude, si je puis dire, ce portefeuille de projets de manière à être capable quand il va falloir prendre effectivement des décisions de programmation, dans le cadre du cycle de gestion, dans le cycle de programmation. (action) Il existe une corrélation entre projet et cycle de programmation qui est importante et, de ce point de vue, il faudra préciser les enchaînements. Il est important, au niveau du siège, d'une délégation, d'avoir un portefeuille de projets, préparés, capables d'être mobilisés à tout moment et d'être prioritaires.</p>	<p>DSP: (interrogation) le dernier orateur extérieur de ce matin (contrôleur de gestion de Rhône-Poulenc Rorer) nous disait qu'il était quasiment impossible, même avec une bonne grille d'évaluation de faire de la priorisation. Or il ne traitait que des projets de développement de produits, ce qui est un secteur bien homogène. Nous, nous traitons de sujets aussi différents que le développement de produits et l'organisation. (prescription) Ce n'est pas la même grille qui va servir. On s'est mis dans la situation la plus difficile à gérer, c'est un problème.</p>
--	--	---

## 5) DU MANAGEMENT DE PROJET AU MANAGEMENT PAR PROJETS

Le choix de cette expression veut marquer le fait, déjà noté auparavant, que les différents acteurs, - bien qu'ils n'y fussent pas expressément invités au regard des thèmes des différents ateliers -, ont naturellement évoqué les liens entre le MdP et le MPP. Ce thème a proportionnellement été, de loin, le plus traité. Pour des commodités d'exposé, nous l'avons scindé en trois parties:

- . principes généraux
- . l'impact sur les structures
- . les axes constitutifs et les problématiques

### a - principes généraux

Le rapport entre MdP et MPP est clairement établi: *"on ne peut analyser, réfléchir sur le MdP sans réfléchir au MPP, les deux sont liés"; "la démarche MdPP ne peut se limiter à n'être qu'un simple outil méthodologique mais doit devenir un outil stratégique. Le MPP sera d'autant plus pertinent qu'en amont on aura fait un bon MDP"*.

Quel est le champ du MDP et, par suite, du MPP ? C'est une question qui n'est pas complètement tranchée ou perçue clairement. A tel point qu'un cadre invité appartenant à la DFCG a cru bon de bousculer quelque peu le protocole et d'intervenir longuement sur ce point: *"quel est le champ du MDP à La Poste? C'est un problème de fond: l'objectif que nous poursuivons est-il de gérer l'intégralité de La Poste sous forme de projets?... On veut tout changer, c'est un projet de changement ..."*. Comme nous avons déjà pu le noter plus haut, la notion de projet est avant tout liée à la notion de volonté de transformation, de changement. Toutefois, *"tout changement ne doit pas être forcément conduit sous la forme de projets: on peut distinguer deux classes de projet qui s'analysent en fonction des missions assignées aux cadres, de nature "permanente, - le cadre impulse lui-même les changements et les met en œuvre" -, ou à caractère «projet» à proprement parler, c'est-à-dire "la gestion du changement par le MDP"*.

Cette distinction recoupe celle que nous avons décrite dans le chapitre I et qui est largement acquise<sup>21</sup> entre opérations et projets<sup>22</sup>. Tout projet a vocation à se transformer en opérations répétitives. C'est ce que retrouve clairement le cadre de la DFCG en poursuivant son raisonnement: "...quel est le champ d'insertion d'un projet de changement dans une activité? Je dirais la récurrence pour l'essentiel parce que la caractéristique fondamentale de La Poste, c'est la répétitivité d'un certain nombre de flux financiers ou physiques de lettres. Comment je fais? C'est une vraie question. C'est, un, le management du changement et, deux, pendant combien de temps le changement est-il considéré comme tel? A partir de quand devient-il routine?".

Il semble donc, en première analyse, que le champ du MPP dépende de l'ampleur du changement à mettre en œuvre. Le degré pertinent de changement, sa nature, son calendrier, ses décideurs, ses réalisateurs... autant de questions qui interfèrent sur le périmètre du MPP. Il est relatif, bien sûr, au rythme de naissance des projets dont nous avons déjà parlé et pour lequel nous avons noté la vision restrictive des directeurs du siège. C'est ce que rappelle cette prescription du DFCG: "au niveau d'un service, d'un département, d'une délégation, avoir à gérer de façon simultanée un nombre trop important de projets me semble assez stérile. Le mode de MPP est un mode de gestion privilégié".

Les rapporteurs mettent en outre en évidence un certain nombre de conditions pour sa mise en œuvre: "que les gens à tous niveaux soient considérés comme responsables", "la transparence et la circulation de l'information" et la complétude de l'approche: "ne pas oublier que toute méthode a trois niveaux:

- . principes fondateurs
- . outils
- . processus de mise en œuvre

sinon on risque l'échec". Certains ont donc bien noté que les processus de mise en œuvre du MPP pouvaient être incompatibles avec des

---

21 - voir notamment R. P. Declerck reprenant les travaux de S. B. Littauer dans "Le management stratégique des projets" 1980, pp 21 à 23.

22 - N'oublions cependant pas l'avertissement de l'auteur: "Bien qu'elle nous éclaire, cette forte dichotomie est, bien entendu, une caricature des conditions rencontrées en pratique: en réalité, on ne rencontre que rarement une opération ou un projet à l'état pur. Pour mieux rattacher ces concepts polaires à la réalité, nous proposons une taxonomie un peu plus fine dans laquelle on répartit, suivant une sorte de continuum, quelques problèmes types que rencontrent le gestionnaire. Ce continuum est ordonné en taux d'innovation croissant et va de l'opération pure à gauche au projet pur à droite", page 23.

comportements reproduisant la pyramide hiérarchique traditionnelle: *"d'autres ateliers ont mis en avant le rôle des petites équipes efficaces, illustrant ainsi les principes fondateurs et les outils. Mais une équipe élargie, associant un plus grand nombre d'acteurs, favorise l'appropriation du projet, augmente les chances de réussite du projet. Il faut donc aussi que les processus de mise en œuvre du MPP soient cohérents sinon on n'en développera qu'une caricature: pour certains projets de grande ampleur, ayant un impact social important, le niveau inférieur en arrive à n'être simplement responsable que du plan de communication lié au reclassement !"*

La façon dont le poids des structures hiérarchiques peut être modifié par la logique de fonctionnement découlant de l'application des principes, outils et processus du MPP, est donc cruciale, comme nous allons le voir dans le point suivant. Pour conclure au niveau des principes généraux, laissons la parole à l'animateur qui en fait une synthèse particulièrement limpide: *"le MdP est une méthodologie importante, mais elle ne sert à rien si on ne met pas derrière d'autres actions qui nous permettent de faire du MPP: au-delà, il nous faut une organisation, des décideurs, des promoteurs, des gens qui sachent maîtriser la naissance des projets, prioriser ces projets, et, de temps en temps, savoir arrêter les projets [...] le MPP redonne toute la responsabilité aux décideurs, car il exige des opérations délicates, des interventions délicates. Le MdP, s'il permet de conduire un projet de manière structurée, est aussi au service d'un MPP qui doit être aussi rigoureux, bien maîtrisé, de manière à ce que tous deux renforcent la compétitivité de La Poste au travers de la maîtrise des coûts, de la maîtrise du temps et de la maîtrise des cadres, puisque ce sont toujours les cadres qui sont impliqués dans la conduite de projets"*.

Tab. 5.14 - Du MDP au MPP, principes généraux

La démarche MDPP ne peut se limiter à n'être qu'un simple outil méthodologique mais devenir un outil stratégique. Le MPP sera d'autant plus pertinent qu'en amont on aura fait un bon Mdp.

- on ne peut pas analyser, réfléchir sur le Mdp sans réfléchir au MPP, les deux sont liés.
- tout changement ne doit pas être forcément conduit sous la forme de projet: on peut distinguer deux classes de projet: il est de la compétence du cadre - et de son devoir -, de générer le changement à travers ses missions:
  - permanentes: le cadre impulse lui-même les changements et les met en oeuvre.
  - missions "projet": gestion du changement par le Mdp.
- le MPP a été validé, sa mise en oeuvre exige 3 conditions:
  - que les gens à tous niveaux soient considérés comme responsables
  - la transparence et la circulation de l'information
  - ne pas oublier que toute méthode a 3 niveaux:
    - . principes fondateurs
    - . outils
    - . processus de mise en oeuvre

sinon on risque l'échec. Ex: d'autres ateliers ont mis en avant le rôle des petites équipes efficaces, illustrant ainsi les principes fondateurs et les outils. Mais une équipe élargie, associant un plus grand nombre d'acteurs, favorise l'appropriation du projet, augmente les chances de réussite du projet. Il faut donc aussi que les processus de mise en oeuvre du MPP soient cohérents sinon on n'en développera qu'une caricature: pour certains projets de grande ampleur, ayant un impact social important, le niveau inférieur en arrive à n'être simplement responsable que du plan de communication lié au reclassement!

<p>DFCG (<u>prescription</u>) au niveau d'un service, d'un département, d'une délégation, avoir à gérer de façon simultanée un nombre trop important de projets me semble assez stérile.- le mode de MPP est un mode de gestion privilégié (pour dire par exception).</p>	<p>UN MEMBRE DE L'ASSISTANCE, APPARTENANT A LA DFCG: Quel est le champ du Mdp à La Poste? C'est un problème de fond: l'objectif que nous poursuivons est-il de gérer l'intégralité de La Poste sous forme de projets ? [...] On veut tout changer, c'est un projet de changement. Quel est le champ d'insertion d'un projet de changement dans une activité ? Je dirais la récurrence pour l'essentiel parce que la caractéristique fondamentale de La Poste, c'est la répétitivité d'un certain nombre de flux financiers ou physiques de lettres. Comment je fais ? C'est une vraie question. C'est, un, le management du changement et, deux, pendant combien de temps le changement est-il considéré comme tel? A partir de quand devient-il routine? (voir fin de projet)</p>	<p>ANIMATEUR: le MDP est une méthodologie importante, mais elle ne sert à rien si on ne met pas derrière d'autres actions qui nous permettent de faire du MPP: au delà, il nous faut une organisation, des décideurs, des promoteurs, des gens qui sachent maîtriser la naissance des projets, prioriser ces projets, et, de temps en temps, savoir arrêter les projets, -&gt; sinon cela coûterait plus cher encore à La Poste de les conduire à leur terme; le MPP redonne toute la responsabilité aux décideurs, car il exige des opérations délicates, des interventions délicates. Le Mdp, s'il permet de conduire un projet de manière structurée, est aussi au service d'un MPP qui doit être aussi rigoureux, bien maîtrisé, de manière à ce que tous deux renforcent la compétitivité de La Poste au travers de la maîtrise des coûts, de la maîtrise du temps et de la maîtrise des cadres, puisque ce sont toujours des cadres qui sont impliqués dans la conduite de projets.</p>
---	--	---

## b - l'impact sur les structures

La Poste a réalisé une vaste opération de déconcentration à l'occasion de son changement de statut consécutif à la loi du 2 juillet 1990, abandonnant le carcan de la régie administrative pour adopter le statut d'entreprise publique. Entre le siège et le bureau de poste ne subsistent que trois niveaux: huit délégations territoriales regroupant les 95 départements chapotant un bon millier de groupements postaux.

Cette nouvelle structure connaît donc une période de rodage, d'ajustements, d'autant plus que le système de gestion n'a pas complètement accompli sa mutation: mise en place de la comptabilité commerciale, d'une nouvelle comptabilité analytique, d'un nouveau système de contrôle de gestion...<sup>23</sup>. Le MPP doit donc définir sa place dans le cycle de gestion et contribue à faire s'interroger les différents acteurs sur la nature et le degré de déconcentration compatible avec un mode de fonctionnement efficace et cohérent aux différents niveaux hiérarchiques de la structure. Ce qui apparaît particulièrement intéressant dans le cas de La Poste, est justement cette phase de mutation où les procédures ne sont pas encore figées<sup>24</sup>, où la volonté de mise en place du MPP rend plus visible les problématiques d'interaction avec les modes d'organisation et d'animation de l'entreprise. Cette période de relative plasticité, où les réponses aux questions que soulève la mise en œuvre du MPP se concrétisent rapidement par de nouvelles modalités observables dans leur gestation même (enjeux, débats, arbitrage, conception, mise au point, expérimentation, généralisation...), constitue un terrain d'investigation particulièrement propice pour l'objet de notre recherche. En effet, si le registre des réponses qu'a adoptées l'organisation était plus large, la marge de manœuvre plus importante, à ce moment particulier de l'histoire de l'entreprise, les dispositions finalement retenues devraient permettre d'analyser plus clairement la configuration de MPP qu'elle désirait ou était prête à accepter. Pour prendre une image du domaine spatial, la qualité de cette «fenêtre» en un lieu où l'atmosphère est réputée

---

23 - Le lecteur trouvera dans l'annexe n°1 le détail du nouveau système mis en place dans le relevé de décision du conseil de direction du 27/12/91.

24 - Nous avons pu ainsi superviser une équipe du DESS Gestion de Projets qui a participé au projet "système d'information de la délégation Ile de France", initiative prise par le directeur délégué devant le retard pris par le projet national sur le même thème et qui devait élaborer une solution générale pour toute l'entreprise.

particulièrement dense et opaque rendait, en théorie, la trajectoire de mise en orbite de la «fusée MPP» optimale.

La déconcentration, phénomène nouveau pour les cadres du terrain, est un véritable leitmotiv, mis en avant systématiquement, comme pour se convaincre de sa réalité et de sa pérennité. Le MPP ne doit pas être une occasion d'y porter atteinte: *"La Poste a fait le choix de la déconcentration, notamment par l'association des niveaux territoriaux N-1 et de la transversalité"; "ne pas perdre de vue la déconcentration: en effet, certains projets peuvent favoriser la reconcentration comme les projets informatiques"*.

Le DRH se veut rassurant: *"si la déconcentration, - je parle plutôt de décentralisation au sens économique du terme -, c'est faire en sorte que les décisions soient prises au plus près du terrain sans que cela ne fasse obstacle pour autant à des préoccupations d'optimisation économique, je ne vois pas en quoi le MPP peut le freiner. Il ne faut pas que l'on se trompe en parlant de déconcentration: ce n'est pas forcément que chacun ait la totalité des moyens qui correspondent aux décisions qu'il est amené à prendre. L'essentiel est que chacun dispose du pouvoir de décision qui lui revient; quant aux moyens, ils doivent être gérés de manière optimale, et si, pour cela, il faut qu'il y ait une prestation de service, faisons-le"*.

La réaction d'un cadre de la DFCG au niveau du siège est par contre beaucoup plus ambiguë: *"la vraie question se pose ainsi: compte tenu du fait que, quel que soit le niveau auquel je me situe, siège, délégation, département, groupement, je dispose d'un budget de moyens qui est limité, quelle est la place accordée à ce qui, vu du siège, sont des opérations répétitives? [...] C'est cela, la déconcentration, de savoir ce qu'elle consacre aux figures imposées, qui sont des projets nationaux, à la gestion des opérations répétitives et à ses projets propres"*<sup>25</sup>.

Certains acteurs émettent des préconisations plus directes: *"pour rester dans une démarche de déconcentration, il faut des diagnostics remontants et des marges de manœuvre, définir la part d'initiatives à chaque niveau: deux propositions:*

- . intégrer dans les outils MdP une fiche déconcentration à tous les stades*
- . respecter le principe de subsidiarité qui veut que le niveau qui lance un projet justifie que ce projet relève bien de son niveau, notamment pour les projets nationaux"*.

---

25 - On ne peut s'empêcher de penser au mot attribué par certains à Napoléon III: "la déconcentration? C'est toujours le même marteau qui frappe, mais le manche est plus court! "

D'autres posent les problèmes directement:

*"comment décliner un projet émanant du niveau N (siège ou délégation) sur le niveau N-1?"*

Le DSP n'élude pas la question: *"ce n'est pas facile; on ne peut pas décliner à n'importe quelle phase du projet; c'est au moment où l'on passe vers la généralisation que cela est crucial. Il faut l'avoir un peu précisé avant. Nous essayons au niveau national/délégation de le faire à travers les budgets et on déconcentre de plus en plus, les chefs de projet sont sensibilisés à cela; il faut que les chefs de projet définissent ce qui doit vraiment être géré au niveau national, budgétairement, parce que c'est incontournable pour l'efficacité du projet et ce qui peut être le plus vite possible déconcentré, c'est un levier important."*

De fait les enjeux de pouvoir se situent beaucoup plus dans le sens inverse ("bottom-up", comme disent les anglosaxons) : *"comment agréger - à partir du moment où les projets remontent du terrain et dès lors qu'ils ont été recensés, ce qui nous paraît très souhaitable -, ces projets nés du terrain et qui remontent du niveau N au niveau N+1?; ceci nous ramène à la stratégie et à la nécessité, en corollaire, d'un MPP"*.

La réponse laisse ici le champ libre à l'expérimentation: *"c'est encore plus difficile; nous sommes au tout début, je crois, d'une expérience de remontée de la programmation par les dossiers «3D» (dossier de diagnostic de délégation) dans leur première phase; c'est le prototype de ce que nous devons faire. A partir de ces dossiers, - ou de toute autre forme de remontée -, comment le niveau N+1 sait écouter ce qui est proposé par le niveau N, l'accueillir et le reprioriser au stade de l'émergence? Je reboucle sur ma première question: je crois que c'est cela le cycle qu'il nous faut inventer"*.

Nous nous apercevons que nous sommes ici au coeur du débat. Le point suivant en posera les termes de manière encore plus explicite<sup>26</sup>.

---

26 - Il faut à ce niveau signaler qu'à l'issue du "diagnostic partiel", - développé dans la partie précédente -, nous avons largement influencé la façon dont les problèmes ont été identifiés et posés, les éléments concernant les axes constitutifs et les problématiques relevant exclusivement de la synthèse de l'atelier auquel nous avons participé.

Tab. 5. 15 - Du MdP au MPP: l'impact sur les structures

- comment décliner un projet émanant du niveau N (siège ou délégation) sur le niveau N-1 ?  
 - comment agréger - à partir du moment où les projets remontent du terrain et dès lors qu'ils ont été recensés, ce qui nous paraît très souhaitable, -, ces projets nés du terrain et qui remontent du niveau N au niveau N+1; ceci nous ramène à la stratégie et à la nécessité en corollaire d'un MPP.  
 - ne pas perdre de vue la **déconcentration**: en effet, certains projets peuvent favoriser la reconcentration - cf les projets informatiques -; pour rester dans une démarche de déconcentration, il faut des diagnostics remontants et des marges de manoeuvre, définir la part d'initiatives à chaque niveau: deux propositions:  
 . intégrer dans les outils MDP une fiche déconcentration à tous les stades,  
 . respecter le principe de subsidiarité qui veut que le niveau qui lance un projet justifie que ce projet relève bien de son niveau, notamment pour les projets nationaux.  
 - La Poste a fait le choix de la déconcentration, notamment par l'association des niveaux territoriaux N-1 et la transversalité.

<p>DSP: déclinaison de N vers N-1: <u>(opinion)</u> ce n'est pas facile; <u>(recommandation)</u> on ne peut pas décliner à n'importe quelle phase du projet; c'est au moment où l'on passe vers la généralisation que cela est crucial. <u>(prescription)</u> il faut l'avoir un peu précisée avant. <u>(action)</u> Nous essayons au niveau national/délégation de le faire à travers les budgets et on déconcentre de plus en plus, les CdP sont sensibilisés à cela; <u>(prescription)</u> il faut que les CdP définissent ce qui doit vraiment être géré au niveau national, budgétairement, parce que c'est incontournable pour l'efficacité du projet et ce qui peut être le plus vite possible déconcentré, c'est un levier important. remontée de N vers N+1: <u>(opinion)</u> c'est encore plus difficile; <u>(question)</u> nous sommes au tout début, je crois, d'une expérience de remontée de la programmation par les dossiers "3D" dans leur première phase; c'est le prototype de ce que nous devons faire. A partir de ces dossiers - ou de toute forme de remontée -, comment le niveau N+1 sait écouter ce qui est proposé par le niveau N, l'accueillir et le reprioriser au stade de l'émergence =&gt; je reboucle sur ma première question: je crois que c'est cela le <u>cycle qu'il nous faut inventer</u>.</p>	<p>DRH: <u>(précision)</u> si la déconcentration, - je parle plutôt de décentralisation au sens économique du terme -, c'est faire en sorte que les décisions soient prises au plus près du terrain sans que cela ne fasse obstacle pour autant à des préoccupations d'optimisation économique, je ne vois pas en quoi le MPP peut la freiner. Il ne faut pas que l'on se trompe en parlant de déconcentration: ce n'est pas forcément que chacun ait la totalité des moyens qui correspondent aux décisions qu'il est amené à prendre. L'essentiel est que chacun dispose du pouvoir de décision qui lui revient; quant aux moyens, ils doivent être gérés de manière optimale, et si pour cela il faut qu'il y ait une prestation de service, faisons-le.</p>	<p>UN MEMBRE DE L'ASSISTANCE, APPARTENANT A LA DFCG: <u>(insertion du MdP dans le système de gestion)</u> La vraie question se pose ainsi: compte tenu du fait que, quel que soit le niveau auquel je me situe, siège, délégation, département, groupement, je dispose d'un budget de moyens qui est limité, quelle est la place accordée à des projets nationaux et la place accordée à ce qui, vu du Siège, sont des opérations répétitives? [...] C'est cela, la <b>déconcentration</b>, de savoir ce qu'elle consacre aux figures imposées, qui sont des projets nationaux, à la gestion des opérations répétitives, à ses projets propres.</p>
---	---	---

### c - les axes constitutifs et les problématiques

Compte tenu de la remarque précédente, le lecteur comprendra aisément que les données rassemblées sous ce thème revêtent un caractère plus structuré sans qu'il soit besoin de les présenter de manière plus ordonnée. Les enjeux présentés et les questions de fond posées rendent les réactions des directeurs du siège particulièrement éclairantes sur la portée future qu'ils envisagent pour le MPP.

Les notions essentielles déjà associées au MPP (naissance des projets, gestion de portefeuille de projets, stratégie) sont ainsi rappelées en préambule ("*le lien entre MdP et MPP, c'est identifier, évaluer, analyser. Le MPP, c'est prioriser à partir de l'évaluation, ce qui donnera la grille d'analyse*"), mais des conditions d'efficacité sont précisées auxquelles sont coupées des propositions:

- "*avoir en permanence la stratégie projetée*"<sup>27</sup> renvoie à la nécessité "*d'initialiser un comité de stratégie/programmation à l'instar de ce qui fonctionne déjà dans de nombreuses délégations*"<sup>28</sup>
- le "*besoin d'identifier ma stratégie de proximité: il doit y avoir un cycle cohérent et permanent entre les deux*" implique de "*définir ce qui ressort de la stratégie nationale et de la stratégie locale, le tout en cohérence*".

Cette remarque a déclenché un tir de barrage unanime de la part des directeurs du siège.

Le DSP, le premier concerné, prend le temps de bien préciser sa position: "*dans une maison comme la nôtre, il y a deux niveaux fondamentaux pour faire du chiffre d'affaires et gagner sa vie:*

- *national: nous sommes une entreprise de réseau qui doit faire son chiffre d'affaires dans la discipline, la cohérence, la cohésion. Ce qui est national dans un réseau national doit faire 100%, 98% du chiffre d'affaires*
- *vient le bénéfice, petite partie du chiffre d'affaires, qui vient souvent d'une spécificité.*

*Est-ce qu'une spécificité territoriale peut améliorer le bénéfice de La Poste? Dans ce cas, il ne faut pas s'en priver. Est-ce que l'exploitation d'une*

---

<sup>27</sup> - de La Poste dans sa globalité.

<sup>28</sup> - Il s'agit en fait des délégations territoriales avec les représentants desquelles nous avons travaillé à la réalisation du diagnostic partiel, préambule à l'atelier "impact du management de projet sur le système de gestion".

*spécificité territoriale est un élément perturbateur qui va entraîner des conséquences sur les effets de réseau? Dans ce cas, il faut se garder de la mettre en œuvre. Dans les quelques années qui viennent, il faut savoir se mobiliser très fortement sur la mise en œuvre optimale des effets de réseau. Nous devons récupérer de la compétitivité, ce sera l'essentiel sur plusieurs années. Ce qui ne nous interdit pas de préparer une réflexion et une certaine forme de reconnaissance d'autonomie stratégique des spécificités territoriales pour un deuxième temps".*

Le DFCG est tout aussi catégorique: *"il est clair que la stratégie d'une maison comme La Poste s'exprime au niveau du siège et qu'elle est déclinée au niveau du terrain, au niveau des délégations. Il peut exister une certaine marge de manœuvre pour des spécificités locales, mais pour autant qu'elle demeure marginale par rapport à la stratégie d'ensemble".*

Le DRH semble cependant moins dogmatique: *"quel est le minimum de cohérence nécessaire - a priori - afin de pouvoir ensuite maximiser la marge d'autonomie? Ensuite, encore faut-il que les acteurs du terrain, qui ont à contribuer à mettre en œuvre la stratégie, s'en soient appropriés le contenu! Cette appropriation sera d'autant plus facile et rapide que la ligne hiérarchique sera plus courte d'où applatissage des structures et participation aux décisions de l'échelon supérieur"*<sup>29</sup>.

- *"Le besoin d'être conscient des influences de mon environnement dans mon domaine (territorial), donc d'un diagnostic" impose de "réfléchir sur la méthodologie de diagnostic, sur sa mise en œuvre, sur la recherche des spécificités: un groupe s'est mis d'accord pour travailler sur ces sujets. Il peut devenir un projet s'il est validé"*<sup>30</sup>

Le DFCG semble valider le principe tout en gardant en fait l'initiative du processus: *"ceci est nécessaire pour formuler nos priorités au niveau du siège et des délégations. L'outil que nous sommes en train de développer, la maquette 3D, intègre cette composante «diagnostic»"*<sup>31</sup>:

---

<sup>29</sup> - Ce problème risque fort d'être récurrent: ainsi, d'après nos informations, la DSP a édité un document présentant la plateforme stratégique nationale de La Poste. Peu après, la délégation Ile de France, de loin la plus importante, a édité la sienne, qui présenterait des différences ou des initiatives assez significatives pour créer des remous significatifs au siège.

<sup>30</sup> - Nous en faisons partie initialement mais nous avons dû le quitter prématurément à cause de notre statut "d'expert de la DAP", service du siège qui ne voulait en aucune manière être associée, de près ou de loin, à cette initiative de "jeunes turcs contestataires".

<sup>31</sup> - Il s'agit en fait d'un langage codé. La version initiale du 3D (dossier de diagnostic de délégation) a essuyé de très vives critiques de la part de ceux qui ont dû l'instruire au niveau des délégations.

- Pour couvrir *"le besoin d'un processus de programmation des projets: on a beaucoup parlé de priorisation, cela se traduit dans la programmation"*, *"il faut des outils de programmation adaptés, comme le 3D pour lequel la DFCG continue son travail, pilote la réflexion sur ce sujet"*.

Concerné au premier chef, c'est donc au tour du DFCG de préciser les procédures mises en place: *"il faut être extrêmement précis sur ce sujet: dans le cadre de la stratégie de La Poste, de la planification stratégique, puis ensuite de la planification opérationnelle ou programmation, - la différence est tenue entre les deux notions -, on va reprendre les grandes options qui ont fait l'objet de priorisations. Il est important, au niveau du siège, d'une délégation, d'avoir un portefeuille de projets, préparés, capables d'être mobilisés à tout moment et d'être priorisés. Quand on initialise le cycle de gestion, après quelques itérations entre le siège et les délégations au travers de cette programmation, on va exprimer les projets retenus au niveau des délégations. La programmation est porteuse des composantes de projets, ce qui est un point très important. [...] la troisième composante, le contrat de programme, visera dès 1993, à initier une discussion entre le siège, entre toutes les parties prenantes à la gestion pour allonger notre horizon de gestion à trois ans, aussi bien pour ce qui concerne les objectifs de développement courrier, services financiers, que pour ce qui concerne les charges, les immobilisations, et bientôt, j'espère, les composantes financières. Le 3D est une maquette encore très évolutive"*.

- Enfin, le *"besoin d'un suivi de projet (moyens de suivre la réalisation)"* implique de *"mettre en place un système de suivi des projets: au cours de 1993, il y aura normalement mise à disposition d'un outil permettant le suivi d'investissement. Par ailleurs, un groupe de travail, piloté par la DFCG, réfléchira à la faisabilité d'un outil de suivi des projets"*.

Le DFCG en confirme le caractère primordial: *"c'est une véritable question pour La Poste: le problème du suivi, le problème du système d'information sont très importants"*.

Sur cette question, le cadre de la DFCG a terminé son intervention inopinée, aboutissement de son raisonnement initié sur le champ d'action des projets à La Poste. Il exclut catégoriquement la possibilité d'assurer le suivi des projets par le truchement du système comptable de l'entreprise: *"il est fondamental de savoir si on peut organiser le système comptable de La Poste pour faire du suivi des projets jusqu'à la fin de leur phase de généralisation. Si on dit que le projet est un projet de changement par rapport à des opérations répétitives,*

*à mon avis, je dirais: non, on ne peut pas. Il ne sert à rien de poursuivre en direction du système comptable car on n'y arrivera pas. On ne peut faire de suivi des projets que jusqu'à la fin de la phase d'expérimentation des projets et non pas à travers le système de comptabilité analytique, mais à travers un système de suivi des coûts dédié à ce projet".*

Finale­ment, nous fûmes un peu frustrés de voir que le ballon d'essai que nous avons lancé, au travers d'une sixième proposition, n'ait suscité aucune réaction: "il faudrait avancer au niveau du système de gestion vers ce qui se rapproche de la gestion par activités: ceci implique d'améliorer la connaissance de nos processus de création de valeur dans l'entreprise par rapport à ce qu'attend le client"<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> - Initialement, nous projetions d'examiner dans notre recherche l'intérêt potentiel que pouvait recouvrir la notion de "management par activités" pour le MPP. Cette piste, évoquée par certains, (ex, LORINO, 1991; GIARD, 1993 ...), reste, à notre connaissance, à l'état d'hypothèse. Le manque d'intérêt manifesté notamment par la DFCG n'a pas permis d'intégrer cette dimension dans notre recherche.

Tab. 5.16 - Du Mdp au MPP: les axes constitutifs et les problématiques

- le lien entre MDP <-> MPP c'est analyser, évaluer, identifier. Le MPP c'est prioriser à partir de l'évaluation, ce qui donnera la grille d'analyse. De quoi ai-je besoin pour analyser, évaluer, prioriser ?
- CINQ CONDITIONS D'EFFICACITE:**
- 1°) avoir en permanence la stratégie projetée
  - 2°) besoin d'identifier ma stratégie de proximité: il doit y avoir un cycle cohérent et permanent entre les deux.
  - 3°) besoin d'être conscient des influences de mon environnement dans mon domaine (territorial), donc d'un diagnostic
  - 4°) besoin d'un processus de programmation des projets: on a beaucoup parlé de priorisation, cela se traduit dans la programmation)
  - 5°) besoin d'un suivi de projet (moyens de suivre la réalisation)
- D'où un ensemble de SIX PROPOSITIONS:
- 1°) initialiser un comité de stratégie "projet/programmation" à l'instar de ce qui fonctionne déjà dans de nombreuses délégations.
  - 2°) il faudrait avancer au niveau du système de gestion vers ce qui se rapproche de la gestion par activités: ceci implique d'améliorer la connaissances de nos processus de création de valeur dans l'entreprise par rapport à ce qu'attend le client.
  - 3°) il faut définir ce qui ressort de la stratégie nationale et de la stratégie "locale", le tout en cohérence.
  - 4°) il faut réfléchir sur la méthodologie de diagnostic, sur sa mise en oeuvre: recherche des spécificités, cf un relevé de décision " les délégations transforment les impulsions du siège en terme de métiers en impulsions territoriales " (1 groupe s'est mis d'accord pour travailler sur ces sujets. Il peut devenir un "projet" s'il est validé.
  - 5°) il faut mettre en oeuvre des outils de programmation adaptés, cf le "3D" (dont la version initiale a été fortement critiquée par les délégations) pour lequel la DFCG continue son travail, pilote la réflexion sur ce sujet.
  - 6°) il faut mettre en place un système de suivi des projets: au cours de 1993, il y aura normalement mise à disposition d'un outil permettant le suivi d'investissement. Par ailleurs, un groupe de travail piloté par la DFCG réfléchira à la faisabilité d'un outil de suivi des projets.

DSP: (invalidation niveau local de la stratégie) Dans une maison comme la nôtre, il y a 2 niveaux fondamentaux pour faire du chiffre d'affaires et gagner sa vie:- national: nous sommes dans une entreprise de réseau qui doit faire son chiffre d'affaires dans la discipline, la cohérence, la cohésion. Ce qui est national dans un réseau national doit faire 100%, 98% du chiffre d'affaires.- vient le bénéfice: petite partie du chiffre d'affaires, qui vient souvent d'une spécificité. (question) Est-ce qu'une spécificité territoriale peut améliorer le bénéfice de La Poste ? Dans ce cas, il ne faut pas s'en priver. Est-ce que l'exploitation d'une spécificité territoriale est un élément perturbateur qui va entraîner des conséquences sur les effets de réseau? Dans ce cas, il faut se garder de la mettre en oeuvre. (recommandation) Dans les quelques années qui viennent, il faut savoir se mobiliser très fortement sur la mise en oeuvre optimale des effets de réseau. Nous devons récupérer de la compétitivité, ce sera l'essentiel sur plusieurs années. (nuance) Ce qui ne nous interdit pas de préparer une réflexion et une certaine forme de reconnaissance d'autonomie stratégique des spécificités territoriales pour un deuxième temps.

DFCG: (renforcement de la position DSP) Il est clair que la stratégie d'une maison comme La Poste s'exprime au niveau du Siège et qu'elle est déclinée au niveau du terrain, au niveau des délégations. Il peut exister une certaine marge de manoeuvre pour des spécificités locales, mais pour autant qu'elle demeure marginale par rapport à la stratégie d'ensemble. (question sur l'intégration du MdP dans le cycle de gestion) C'est une véritable question pour La Poste: le problème du suivi, le problème du système d'information sont très importants. (précision sur la programmation des projets) Il faut être extrêmement précis sur ce sujet: dans le cadre de la stratégie de La Poste, de la planification stratégique, puis ensuite de la planification opérationnelle ou programmation - la différence est ténue entre les 2 notions -, on va reprendre les grandes options qui ont fait l'objet de priorisations. Il est important, au niveau du Siège, d'une délégation, d'avoir un portefeuille de projets, préparés, capables d'être mobilisés à tout moment et d'être priorisés. (action) Quand on initialise le cycle de gestion, après quelques itérations entre le Siège et les Délégations au travers de cette programmation, on va exprimer les projets retenus au niveau des délégations. La programmation est porteuse des composantes de projets, ce qui est un point très important. (validation du besoin d'un outil de diagnostic stratégique) Ceci est nécessaire pour formuler nos priorités au niveau du Siège et des Délégations: (action) l'outil que nous sommes en train de développer, la maquette 3D, intègre cette composante diagnostic. La troisième composante, le **contrat de programme**, visera dès 1993, à initier une discussion entre le Siège, entre toutes les parties prenantes à la gestion pour allonger notre horizon de gestion à 3 ans, aussi bien pour ce qui concerne les objectifs de développement courrier, services financiers, que pour ce qui concerne les charges, les immobilisations, et bientôt, j'espère, les composantes financières. Le 3D est une maquette encore très évolutive.

UN MEMBRE DE L'ASSISTANCE, APPARTENANT A LA DFCG: (question sur le système de suivi des projets) Il est fondamental de savoir si on peut organiser le système comptable de La Poste pour faire du suivi des projets jusqu'à la fin de leur phase de généralisation. Si on dit que le projet est un projet de changement par rapport à des opérations répétitives, à mon avis, je dirais: non, on ne peut pas. Il ne sert à rien de poursuivre en direction du système comptable car on y arrivera pas. on ne peut faire de suivi de projets que jusqu'à la fin de la phase d'expérimentation des projets et non pas à travers le système de comptabilité analytique, mais à travers un système de suivi des coûts dédié à ce projet.

DRH: (question) Quel est le minimum de cohérence nécessaire - a priori - afin de pouvoir ensuite maximiser la marge d'autonomie? Ensuite, encore faut-il que les acteurs du terrain, qui ont à contribuer à mettre en oeuvre la stratégie, s'en soient appropriés le contenu ! Cette appropriation sera d'autant plus facile et rapide que la ligne hiérarchique sera plus courte d'où applatissement des structures et participation aux décisions de l'échelon supérieur.

## 6) TRANSVERSALITÉ

La notion de transversalité est intimement liée à la notion de projet. C'est une des clés de voute du MDP et du MPP. Dans une structure bureaucratique fonctionnelle comme celle de La Poste, c'est l'aspect le plus saillant, le plus visible, celui qui, sans conteste, emporte l'adhésion de tous les acteurs et marque une rupture avec les pratiques antérieures. Si *"elle est nécessaire pour la mise en œuvre des projets"*, elle est vue clairement comme *"une chance pour élargir et enrichir la traditionnelle verticalité hiérarchique"*, conditionnée par *"l'adhésion et l'implication de l'ensemble des acteurs"*.

Cette transversalité est non seulement associée à la coopération interfonctionnelle incarnée dans les équipes de projet mais il est aussi précisé *"qu'elle doit dépasser un certain cadre géographique"*, ce qu'approuve complètement le DRH par exemple: *"je suis très heureux d'entendre le thème de la transversalité transcendant les frontières des huit délégations. Dans le domaine de la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines, des chefs de projet, - cadres supérieurs stratégiques des délégations -, vont avoir des missions nationales"*.

Cette composition plurifonctionnelle des équipes de projet doit se retrouver également, pour jouer pleinement ses effets, dans l'instance collégiale qui décide des orientations lors des jalons principaux de la trajectoire du projet, appelée à La Poste «comité de pilotage»: *"un moyen de vérification de sa réalité réside dans la composition du comité de pilotage"*.

Il est même noté que la transversalité n'est pas uniquement affaire de composition d'équipe et doit aller au-delà du mode incantatoire. Le DSP trouve des images éclairantes à cet égard: *"la transversalité doit réellement être incarnée par l'équipe qui est le noyau dur du projet; au niveau des grands projets qui passent en CPP<sup>33</sup>, combien le discours sur le catéchisme est présent et combien, très souvent, le fond n'est pas tout à fait là: on a le catéchisme, on n'a pas encore la foi ou la pratique, c'est-à-dire on a bien les grands déterminants qui sont là, mais la hiérarchisation et l'interaction entre ces grands déterminants sont parfois absentes"*.

---

33 - Comité des Projets de La Poste, créé en 1988, qui est le comité de pilotage des projets nationaux.

## 7) STRUCTURES DE PROJET

Ce thème n'a pas suscité de développements particuliers. Au vu des expériences des acteurs, on peut noter la prédominance d'organisations de projet de type matriciel où le chef de projet a plutôt un rôle de coordination de spécialistes métiers qualifiés ici communément «d'experts» *"le plus souvent responsables de leurs lots de travaux"* par le biais d'une contractualisation plus ou moins poussée. Si les projets sont d'envergure, le chef de projet peut être secondé par *"un ou deux généralistes adjoints"* *"constituant le noyau dur"* de l'équipe projet et les lots de travaux pris en charge par *"des groupes techniques"*.

L'accent est mis sur les procédures de contractualisation de l'unité homogène de découpage du projet que représente le «lot de travaux»<sup>34</sup>. C'est elle qui permet au projet de *"s'intégrer au sein de la structure existante"*.

Toutefois, *"s'il y a rupture, complexité, nouveauté"*, le projet peut *"donner lieu à des structures "ad hoc", - du type "commando" ou "task force" -*, mais il est bien noté que *"celles-ci doivent rester exceptionnelles car il faut éviter de faire de tout changement un projet"*<sup>35</sup>.

On peut remarquer cependant que les dysfonctionnements classiques de ces organisations matricielles avec un chef de projet en situation de coordonnateur produisent leurs effets, l'autorité de celui-ci devant souvent être renforcée et garantie: *"il faudrait mieux formaliser les contrats entre le chef de projet et les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe. Il faut ouvrir un chantier de réflexion"*<sup>36</sup>.

---

34 - Tout ceci semble donc se dérouler selon les pratiques classiques de la gestion de projet telles qu'elles ont été décrites dans la littérature classique et reprises dans le référentiel du MdP à La Poste, "la valisette" décrite antérieurement.

35 - parmi les projets nationaux les plus susceptibles de correspondre à ces conditions, nous savons que seulement 15% d'entre eux donnent lieu à la création de structures en "task force".

36 - la mission de cet éventuel groupe de réflexion risque fort d'être biaisée dès le départ. En effet, nous verrons plus avant que l'évaluation des membres de l'équipe projet est assurée par leurs responsables hiérarchiques et non pas par le chef de projet.

Tab. 5.17 - TRANSVERSALITÉ

- Elle est nécessaire pour la mise en oeuvre des projets.
- C'est une chance pour élargir et enrichir la traditionnelle verticalité hiérarchique.
- Elle suppose l'adhésion et l'implication de l'ensemble des acteurs
- Un moyen de vérification de sa réalité réside dans la composition du Comité de pilotage
- Elle doit dépasser un certain cadre géographique: ex de la délégation dans le cas des projets nationaux (Projets Nationaux à Exécution Déconcentrée: PNED)

DRH: (validation) très heureux d'entendre le thème de la transversalité transcendant les frontières des 8 délégations. (action) Dans le domaine de la mise en oeuvre de la GRH, des CdP, - cadres supérieurs stratégiques des délégations -, vont avoir des missions nationales.

DSP: (validation + recommandation) la transversalité doit réellement être incarnée par l'équipe qui est le noyau dur du projet; (justification) au niveau des grands projets qui passe en CPP (comité des projets de La Poste, créé en 1988), combien le discours sur le catéchisme est présent et combien, très souvent, le fond n'est pas tout à fait là: on a le catéchisme, on n'a pas encore la foi ou la pratique, c'est-à-dire on a bien les grands déterminants qui sont là, mais la hiérarchisation et l'interaction entre ces grands déterminants sont parfois absentes.

Tab. 5.18 - STRUCTURES DE PROJET

- type 1: un CdP + des experts le plus souvent responsables de lots de travaux
- type 2: (un CdP + 1 ou 2 généralistes adjoints) = noyau dur qui a un rôle de coordination et de synthèse de travaux pris en charge par des groupes techniques; noyau dur de 2 ou 3 personnes; l'équipe peut être réduite si bonne contractualisation des lots de travaux
- les projets peuvent:
  - . soit s'intégrer au sein d'une structure existante
  - . soit donner lieu à des structures ad hoc s'il y a rupture, complexité, nouveauté: celles-ci doivent rester exceptionnelles car il faut éviter de faire de tout changement un projet.
- l'organisation de l'équipe projet dépend du type de fonction CdP:
  - . type A: l'équipe est constituée des collaborateurs habituels du CdP
  - . type B: il faut créer une équipe ad hoc selon la méthode d'aujourd'hui
  - . type C: plus grande souplesse entre types A et B
  - . dans les cas de type B et C, il faudrait mieux formaliser les contrats entre CdP et les hiérarchiques des membres de l'équipe. => ouvrir un chantier de réflexion.

## 8) COMITÉ DE PILOTAGE ET PROMOTEUR

Le rôle et les missions théoriques du comité de pilotage<sup>37</sup> et du promoteur ont été présentés dans la partie précédente, sur la base du référentiel la valisette. L'expérience des divers projets menés jusqu'à présent laisse transparaître cependant certaines difficultés.

En principe, le comité de pilotage, présidé par le promoteur du projet, se compose des responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet. Son utilité, au regard des contraintes de réunions qu'il impose à ces mêmes hiérarchiques, est perçue de manière différenciée selon le mode d'organisation adopté pour les projets: *"de faible intérêt si structure de type 1: [dans ce cas] les liaisons sont fréquentes entre experts et responsables hiérarchiques"* ou *"d'intérêt élevé si structure de type 2: au travers de la présence des hiérarchiques, il permet plus facilement de savoir si tel ou tel compartiment d'activité est impacté"*. Au travers de ces remarques, on peut s'interroger sur sa finalité profonde:

Sa vocation première est-elle de conférer une vision holistique à l'instance décisionnelle et évaluatrice des différentes étapes du projet ou, plus prosaïquement, d'assurer *"le bouclage entre la structure fonctionnelle de l'entreprise et la structure matricielle du projet? (comme indiqué dans la «valisette») La deuxième version semblerait l'emporter: "à quoi sert-il s'il n'est qu'une chambre d'enregistrement?"* Quelle peut être la motivation pour les directeurs hiérarchiques à se réunir de manière spécifique pour chaque projet quand les véritables décisions sont prises par le «décideur» qui, selon le référentiel, *"est l'ultime instance de contrôle qui autorise en particulier l'engagement, l'adaptation ou l'arrêt du projet et décide de son financement"?* Les acteurs ont bien repéré que *"si le nombre de projets augmente, on ne peut multiplier le nombre de comités, il faut se limiter. Ne doit-on pas envisager un comité de pilotage multi-projets? Mais alors n'est-ce pas proche de l'instance stratégique d'arbitrage et de suivi?"*

Dans ces conditions, on peut imaginer que les réalités du terrain impliquent des solutions pragmatiques et différenciées: *"jusqu'à présent, les structures du comité de pilotage sont trop diverses: il peut exister deux co-présidents; [il peut] ne rassembler que des décideurs..."* et que *"les participants de l'atelier proposent la participation conjointe de décideurs, d'utilisateurs et d'experts"* sans

---

<sup>37</sup> - il s'apparente fortement à ce que la littérature anglosaxonne qualifie de "steering comitee"

doute pour mieux assurer cette démarche holistique qui semble être perdue de vue au profit de l'exercice de prérogatives hiérarchiques traditionnelles.

Ces remarques trouvent bien sûr un écho quant au rôle du promoteur à proprement parler: *"il faut préciser sa place, l'outiller dans le cadre d'une reformulation des rôles des différents acteurs et des structures de pilotage, et cela, dès la lettre de mission", "la relation entre le décideur et le promoteur est à clarifier: quand et dans quel cadre le décideur a-t-il vocation à intervenir?"*.

S'il *"préside le comité de pilotage"*, il *"doit donner une force d'impulsion au projet"*.

Enfin, les effets de la prégnance hiérarchique, que l'on sent sous-jacente à toutes les interrogations précédentes, sont quand même mis en avant<sup>38</sup>: *"le promoteur doit-il être le N+1 du chef de projet: c'est un problème controversé"*<sup>39</sup>. Examinons donc maintenant le thème du chef de projet.

---

38 - N'oublions pas le cadre dans lequel se déroule cette manifestation!

39 - Cela confirme bien les différences entre "l'intrapreneurship" et le management de projet: le "sponsor" du premier n'est pas le supérieur hiérarchique de l'intrapreneur.

Tab. 5.19 - COMITÉ DE PILOTAGE

<ul style="list-style-type: none"> <li>- de faible intérêt si structure de type 1: les liaisons sont fréquentes entre experts et responsables hiérarchiques.</li> <li>- d'intérêt élevé si structure de type 2: au travers de la présence des hiérarchiques, permet plus facilement de savoir si tel ou tel compartiment d'activité est "impacté"</li> <li>- un rôle à clarifier:             <ul style="list-style-type: none"> <li>. à quoi sert-il s'il n'est qu'une chambre d'enregistrement ?</li> <li>. si le nombre de projets augmente, on ne peut multiplier le nombre de comités (il faut se limiter)</li> </ul> </li> <li>=&gt; comité de pilotage multi-projets ? Mais alors n'est-ce pas proche de l'instance stratégique d'arbitrage et de suivi ?</li> <li>- la relation décideur &lt;-&gt; promoteur est à clarifier: quand et dans quel cadre le décideur a-t-il vocation à intervenir ?</li> <li>- jusqu'à présent, les structures du comité de pilotage sont trop diverses (il peut exister 2 co-présidents; ne rassembler que des "décideurs" ...)</li> <li>- les participants de l'atelier propose la participation conjointe de décideurs, d'utilisateurs et d'experts.</li> </ul>
--

Tab. 5.20 - PROMOTEUR

<ul style="list-style-type: none"> <li>- doit donner une force d'impulsion au projet</li> <li>- préside le comité de pilotage</li> <li>- problème controversé: doit-il être le N+1 du CdP ?</li> <li>- il faut préciser sa place, l'outiller dans le cadre d'une reformulation des rôles des différents acteurs et des structures de pilotage, et cela, dès la lettre de mission.</li> </ul>
--

## 9) CHEF DE PROJET

Parmi les participants aux différents ateliers, bon nombre ont été, sont ou seront chefs de projets. Ce thème a donc été abordé en profondeur et le DRH y a trouvé l'opportunité de préciser un certain nombre de questions centrales.

Si l'on se place du point de vue des qualités requises pour faire un "bon" chef de projet, avec le recul de l'expérience, les préconisations d'ordre relationnel viennent en premier lieu: "il doit être un bon communicateur", "il doit [savoir] identifier, négocier, mobiliser les experts nécessaires sur les lots de travaux", "le team building est un point important pour le chef de projet car il doit construire son équipe et la souder; le chef de projet doit avoir des compétences comportementales, - en bonne partie commune à tous les projets -".

D'autres qualités, plus intrinsèques, sont également exigées, pour faire face "à des événements imprévus": "anticipation, flexibilité, capacité à réagir, savoir faire face à des événements imprévus, capacité à innover", "qualités différentes de celles requises pour la phase études" où le chef de projet "doit faire preuve de créativité" par exemple. Il est bien remarqué que "le chef de projet, en phase de réalisation, peut-être différent".

Les compétences requises sont de deux ordres:

- . "il doit être formé aux outils de management de projet ainsi que son équipe, sinon il doit pouvoir transférer ses connaissances à celle-ci".
- . "le chef de projet doit également avoir des compétences techniques qui sont spécifiques à chaque projet".

Son positionnement influe "sur la qualité et la proximité des relations avec le promoteur (le promoteur est positionné à tort ou à raison presque toujours en N+1 du chef de projet)". On retrouve ici une problématique symétrique à celle évoquée à la fin du point précédent, que partage d'ailleurs le DSP: "je ne suis pas sûr que le choix du chef de projet par le promoteur soit la meilleure méthode".

Le chef de projet doit faire montre également "d'une extrême disponibilité", ce qui ne manque pas de poser "problème pour concilier cette

*mission avec ses activités permanentes", problème auquel il peut être remédié par "le management de la performance"<sup>40</sup>.*

Enfin, il est exclu de proposer de favoriser l'apparition de chefs de projets professionnels: *"pas de chefs de projet mercenaires, pas de professionnalisation".* Le DRH s'empresse de valider ce point de vue: *"le chef de projet n'est pas un professionnel dans le sens qu'on ne crée pas une filière professionnelle de chefs de projet spécialistes; l'idéal, c'est que la fonction chef de projet devienne si banale qu'elle soit identifiée comme une fonction de la grille de qualification. Cette fonction existe, elle a été identifiée; la situation dans la grille dépend de l'importance du projet; lors de la nomination d'un chef de projet, il faut faire une définition de fonction, la faire valider, puis procéder à son évaluation; mais elle n'est pas toujours bien définie ou précisée, c'est un peu plus difficile que pour les autres fonctions, mais cela peut se faire".*

Au-delà de ces considérations, les questions essentielles que se posent les participants, - majoritairement chefs de projet ou en passe de l'être -, sont relatives aux perspectives d'évolution de carrière: *"quel est l'apport du management de projet à la gestion des carrières?", "quelle garantie et quelle opportunité pour un individu de prendre en charge un projet?"* Question fondamentale *"quand la prise de risque est ressentie comme forte car la culture Poste n'accepte pas l'échec!"<sup>41</sup>.*

Les participants ont vu trois moments particulièrement propices:

- . *"développement de compétences nouvelles (fonctionnaliser un opérationnel, opérationnaliser un fonctionnel)"*
- . *"occasion d'immersion dans La Poste pour un recrutement externe"*
- . *"préparation d'une sortie à l'extérieur de La Poste comme maison-mère".*

De fait, il ne peut être répondu aux problèmes que pose la gestion de carrière des chefs de projet en termes généraux. Les rapporteurs de l'atelier ont proposé la typologie suivante:

---

<sup>40</sup> - il s'agit, dans le cadre des réformes récentes dans la gestion des ressources humaines, de procéder à l'élaboration annuelle d'un contrat d'objectifs personnalisé entre le subordonné et son supérieur hiérarchique sur la base duquel repose la procédure d'évaluation. A La Poste, il faut bien voir qu'il s'agit d'une véritable petite révolution.

<sup>41</sup> - tout bien pesé, on peut se demander si cette question n'est pas théorique dans le contexte de La Poste. En effet, si le promoteur du projet est le responsable hiérarchique du chef de projet qu'il pressent, celui-ci peut-il envisager raisonnablement de se soustraire à cette proposition ? C'est d'ailleurs ce que reconnaît implicitement le DSP: "pour les projets vitaux de La Poste, il peut y avoir des classifications à la hauteur de l'enjeu et du risque pris, mais il faut le faire en connaissance de cause. Je ne suis pas sûr que le choix du chef de projet par le promoteur soit la meilleure méthode".

- . "chef de projet de type A: celui qui gère un projet faisant partie des missions de son poste
- . chef de projet de type B: celui qui gère un projet important tout en conservant des fonctions propres, chef de projet à temps partiel
- . chef de projet de type C: il est dédié à son projet à plein temps."

Ce que valide le DRH: "la distinction entre chefs de projet dédiés et chefs de projet responsables de conduite de projets dans le cadre de leur mission normale est intéressante. Il faut faire cette distinction: c'est sans doute un moyen de surmonter le problème du contrôle des naissances de projets. Tout le monde conduit des projets car tout le monde apporte une contribution au changement et un projet, c'est transformer l'existant. Mais ce ne sont pas toujours des projets qui justifient l'existence d'un chef de projet à temps plein. C'est un point sur lequel il faut être vigilant".

Ainsi le problème de désignation concerne essentiellement les chefs de projet à temps plein: "cela relève de processus spécifiques de désignation où il faut déterminer le bon moment, après avoir bien cerné le profil recherché et pendant qu'il existe encore des degrés de liberté dans son action".

Le DRH apporte des réponses explicites: "avant de nommer quelqu'un, il importe de savoir quel est le niveau de contribution de cette responsabilité nouvelle: il faut, avant même de nommer un chef de projet, qu'on ait défini la fonction de ce chef de projet et, par conséquent, que l'on ait apprécié l'impact du projet. Ceci donne une classification et c'est à ce moment-là que l'on nomme le chef de projet.

Où le prend-on?: en mobilité parmi les gens qui occupent des fonctions de même niveau de classification, soit éventuellement en promotion parmi ceux qui occupent des fonctions au niveau inférieur.

Comment gère-t-on la sortie?: de la même manière: en mobilité sur un autre poste, - fonctionnel ou opérationnel -, d'un niveau de fonction identique, ou bien en promotion. Tout ceci dépend du cursus des gens et de la manière dont, bien entendu, le chef de projet s'est acquitté de sa mission".

Il peut être intéressant d'avoir une gestion plus prévisionnelle, comme le suggère les participants: "cette désignation peut s'appuyer sur l'existence d'un vivier de chefs de projet potentiels établi sur la base d'un profil de compétences comportementales, bien qu'une formation préalable ne soit pas nécessaire. Dans ce cas de figure, il doit y avoir contractualisation avec la direction des ressources humaines, processus pour lequel il faudrait également ouvrir un chantier de réflexion".

Le DRH confirme ce point de vue et apporte des précisions: *"pour faire partie de ce vivier, il faut avoir des compétences: elles s'acquièrent à la fois par la formation et par l'expérience, surtout par l'expérience à mon avis. Ces compétences sont spécifiques, elles peuvent être liées à la nature d'un projet ou à la dimension d'un projet. On dispose aujourd'hui d'un premier référentiel dans ce domaine, d'un modèle de compétences<sup>42</sup>. Il importe de rechercher les combinaisons de trois ou quatre de ces compétences correspondant à ce qu'on attend de telle ou telle fonction, en particulier du chef de projet"*.

N'oublions pas enfin le problème de l'évaluation du chef de projet, notamment pour *"les chefs de projet à temps partiel"* où se *"pose le problème de double évaluation du chef de projet, - par son hiérarchique direct et par le promoteur du projet -, et de la fixation de la part variable de la rémunération du cadre. Il faudrait ouvrir un chantier de réflexion à ce niveau"*.

Le DRH ne voit en fait guère matière à réflexion car, pour lui, la question est tranchée: *"comment [se déroule l'évaluation] ? Par son supérieur hiérarchique. J'y tiens beaucoup, même si, pour procéder à cette évaluation, celui-ci doit se concerter avec le promoteur, pour que celui-ci donne son avis sur la qualité de la contribution du chef de projet. Il n'y a pas de difficultés théoriques. Il faut que cela se mette en place pratiquement"*.

---

<sup>42</sup> - Nous n'avons pas été associé ni eu accès à ce modèle de compétences.

Tab. 5.21 - CHEF DE PROJET

**qualification, profil:**

- comportemental: le team building est un point important pour le CdP car il doit construire son équipe et la souder; le CdP doit avoir des compétences comportementales, en bonne partie commune à tous les projets- doit savoir faire face à des événements imprévus => ces qualités sont différentes de celles requises pour la phase "études": anticipation, flexibilité, capacité à réagir, capacité à innover => le CdP en phase de réalisation peut être différent

- compétences: doit être formé aux outils de MdP ainsi que son équipe sinon il doit transférer ses connaissances. Le CdP doit également avoir des compétences techniques spécifiques à chaque projet.

- pas de CdP "mercenaires", pas de professionnalisation
- doit être un communicateur
- doit faire preuve de créativité
- doit identifier, négocier, mobiliser les "experts" nécessaires sur les lots de travaux.

- positionnement: qualité et proximité des relations avec le promoteur (le promoteur est positionné à tort ou à raison presque toujours en N+1 du CdP)

- nécessité d'une extrême disponibilité -> problème pour concilier cette mission avec ses activités permanentes: -> solution proposée: management de la performance.

**le MdP & la gestion des carrières selon nature du projet:**

- développement de compétences nouvelles (fonctionnaliser un opérationnel, opérationnaliser un fonctionnel)

- occasion d'immersion dans La Poste pour un recrutement externe

- préparation d'une sortie à l'extérieur de La Poste comme "maison-mère".

- la prise de risque est ressentie comme forte car la culture Poste n'accepte pas l'échec

\* CdP type A: celui qui gère un projet faisant partie des missions de son poste: la gestion de carrière dépend du poste tenu

\* CdP type B: celui qui gère un projet important tout en conservant des fonctions propres, CdP à "temps partiel", qui pose le problème de double évaluation du CdP, - par son hiérarchique direct et par le promoteur du projet -, et de la fixation de la part variable de la rémunération du cadre. Il faudrait ouvrir un chantier de réflexion à ce niveau.

\* CdP type C: il est dédié à son projet à plein temps: cela relève de processus spécifiques de désignation où il faut déterminer le bon moment, après avoir bien cerné le profil recherché et pendant qu'il existe encore des degrés de liberté dans son action. Cette désignation peut s'appuyer sur l'existence d'un vivier de CdP potentiels établi sur la base d'un profil de compétences comportementales, bien qu'une formation préalable ne soit pas nécessaire. Dans ce cas de figure, il doit y avoir contractualisation avec la Direction des Ressources Humaines, processus pour lequel il faudrait également ouvrir un chantier de réflexion.

DRH: (validation) il est facile d'opérationnaliser un fonctionnel et vice-versa.

La distinction entre CdP "dédiés" et CdP responsables de conduite de projets dans le cadre de leur mission normale est intéressante. (prescription) il faut faire cette distinction: c'est sans doute un moyen de surmonter le problème du contrôle des naissances de projets.

(message) Tout le monde conduit des projets car tout le monde apporte une contribution au changement et un projet, c'est transformer l'existant. Mais ce ne sont pas toujours des projets qui justifient l'existence d'un CdP à temps plein. (prescription) c'est un point sur lequel il faut être vigilant.

(prescription sur carrière CdP) Avant de nommer quelqu'un, il importe de savoir quel est le niveau de contribution de cette responsabilité nouvelle: il faut, avant même de nommer un CdP, qu'on ait défini la fonction de ce CdP et, par conséquent, que l'on ait apprécié l'impact du projet. Ceci donne une classification et c'est à ce moment-là que l'on nomme le CdP.

Où le prend-on?: en mobilité parmi les gens qui occupent des fonctions de même niveau de classification, soit éventuellement en promotion parmi ceux qui occupent des fonctions au niveau inférieur.

Comment gère-t-on la sortie?: de la même manière: en mobilité sur un autre poste, - fonctionnel ou opérationnel -, d'un niveau de fonction identique, ou bien en promotion. Tout ceci dépend du cursus des gens et de la manière dont, bien entendu, le CdP s'est acquitté de sa mission.

(prescription sur l'évaluation) Comment?: par son supérieur hiérarchique. J'y tiens beaucoup, même si, (nuance) pour procéder à cette évaluation, celui-ci doit se concerter avec le promoteur, pour que celui-ci donne son avis sur la qualité de la contribution du CdP. Il n'y a pas de difficultés théoriques. (action) Il faut que cela se mette en place pratiquement.

(validation sur le vivier de CdP potentiels) Pour faire partie de ce vivier, il faut avoir des compétences: elles s'acquièrent à la fois par la formation et par l'expérience. (nuance) surtout par l'expérience à mon avis. Ces compétences sont spécifiques, elles peuvent être liées à la nature d'un projet ou à la dimension d'un projet. (action) On dispose aujourd'hui d'un premier référentiel dans ce domaine, d'un modèle de compétences (groupe Hay). (prescription) Il importe de rechercher les combinaisons de 3 ou 4 de ces compétences correspondant à ce qu'on attend de telle ou telle fonction, en particulier du CdP.

(validation) Le CdP n'est pas un professionnel dans le sens qu'on ne crée pas une filière professionnelle de CdP spécialistes; l'idéal, c'est que la fonction CdP devienne si banale qu'elle soit identifiée comme une fonction de la grille de qualification (action) cette fonction existe, elle a été identifiée; la situation dans la grille dépend de l'importance du projet; (prescription) lors de la nomination d'un CdP => faire une définition de fonction, la faire valider, puis procéder à son évaluation; (opinion) mais elle n'est pas toujours bien définie ou précisée, c'est un peu plus difficile que pour les autres fonctions, mais cela peut se faire.

DSP: (question sur la nomination des CdP) Pour les projets vitaux de La Poste, il peut y avoir des classifications à la hauteur de l'enjeu et du risque pris, mais il faut le faire en connaissance de cause. Je ne suis pas sûr que le choix du CdP par le promoteur soit la meilleure méthode.

## 10) LETTRE DE MISSION

Dans le référentiel postal en MdP, la lettre de mission joue un rôle crucial. Elle constitue l'acte officiel de naissance du projet: "*elle est la concrétisation de la prise de décision*", "*elle doit être complète, assortie même d'un cahier des charges (finalités et enjeux du projet, contraintes du projet, elle fixe les objectifs du chef de projet, le calendrier du projet)*". Cette rigueur qu'elle requiert dans le cadrage du projet fait l'objet d'un consensus à La Poste, ce que confirme le DRH: "*il peut et il doit y avoir des objectifs de projet: quelle est la meilleure manière de formaliser un objectif de projet si ce n'est à travers une lettre de mission bien claire, structurée, avec les différents paramètres qui doivent rentrer en ligne de compte ?*".

Si elle rassure les directeurs du siège, symétriquement, elle est un "outil de légitimation du projet et du chef de projet". Elle constitue en quelque sorte le viatique du chef de projet qui peut ainsi être fondé dans sa prise de risque, notamment par rapport à des comportements classiques de clientélisme hiérarchique. C'est notamment ce que cautionne le DFCG, illustrant certaines remarques développées précédemment: "*c'est très important, je ne suis pas sûr qu'encre, à La Poste, en termes d'évolution de carrière, nous ayons vraiment une culture en matière de projets, notre approche en terme de développement de carrière est une approche assez hiérarchique; il faudra être capable d'intégrer dans notre management des ressources humaines cette dimension chef de projet et savoir valoriser les hommes qui acceptent, pendant une période importante de leur vie professionnelle, de s'impliquer dans un projet et de le réussir*".

Son caractère formaliste est lié à la "contractualisation entre promoteur et chef de projet". De ce point de vue, elle ne peut qu'emporter l'adhésion du DRH: "*...importance de la lettre de mission avec son caractère de contractualisation: cela rentre tout à fait dans la philosophie du management de la performance, dans le cadre de la concertation entre supérieur hiérarchique et son collaborateur*"<sup>43</sup>..

L'expérience du terrain montre cependant "*qu'elle est trop brève quand elle est faite*" et suggère des conditions d'amélioration dans la pratique: "*[en tant*

---

<sup>43</sup> - par cette dernière remarque, le DRH n'est-il pas en train de valider le fait que le promoteur soit le N+1 du chef de projet? aspect controversé et pouvant engendrer des effets pervers, - comme nous l'avons suggéré plus haut -, le DRH n'est-il pas en contradiction avec l'opinion de son collègue DFCG telle que nous venons de la rapporter, voire du DSP dans une remarque antérieure? En tout cas, il subsiste beaucoup d'ambiguïtés...

qu'] outil de communication, elle doit être diffusée et reprise dans un compte rendu de conseil, exécutif ou de direction" et elle "doit désigner clairement le décideur, c'est très important".

## 11) GESTIONNAIRE DE PROJET ET ASSISTANCE TECHNIQUE

Les techniques de gestion de projets ne s'improvisent pas: *"il est recommandé d'en faire un métier qu'on exercerait un certain temps"*. Tous les managers de La Poste, chefs de projet potentiels, n'ont pas encore été initiés. *"Le besoin de l'assistance technique est une conséquence de la non-professionalisation du chef de projet"*. Il se fait particulièrement ressentir, avec le recul de l'expérience des acteurs, en phase initiale du projet<sup>44</sup>: *"l'assistance et l'action de conseil au chef de projet [sont requises] lors du démarrage", "elles sont surtout nécessaires quand le projet est lourd et complexe", "l'assistance est nécessaire surtout en phase de démarrage"*.

La nécessité de ces gestionnaires de projets, pourvoyeurs d'assistance technique est diversement perçue par les directeurs du siège: si elle est reconnue par le DRH (*"j'en éprouve personnellement le besoin; cela peut apparaître au début un peu formaliste, il faut passer par ce stade dans la période du début, pour les projets un peu complexes, quitte à ce qu'après avoir bien intégré, bien perçu ce que cela implique, on revienne un peu en arrière; c'est le rôle de la DAP dans son assistance pour les projets complexes en phase de démarrage. La ressource DAP est-elle suffisante pour répondre à une demande élevée?"*). Le DSP est nettement plus nuancé (*"je ressens plus le projet comme une aventure complémentaire dans la vie de quelqu'un. J'ai du mal à penser professionnaliser une part de la conduite de projet"*).

Ceci explique sans doute *"qu'il faut clarifier son rôle: doit-il être proche du chef de projet?"*.

---

<sup>44</sup> - ceci corrobore l'expérience cumulée dans la gestion de plus de 70 projets au sein du DESS Gestion de Projets.

## 12) EXPERTS

Nous avons vu qu'il s'agit des titulaires de lots de travaux. Leur recrutement est évidemment fonction "*des compétences et des expertises*" mais aussi de leur "*aptitude à saisir la démarche projet*".

L'expérience des projets réalisés et en cours révèle cependant des difficultés notables, somme toute assez classiques dans des structures de projet de type matriciel avec un chef de projet de type coordonnateur: ainsi des "*relations avec leur hiérarchie sur l'évaluation de leur temps consacré à leurs lots de travaux respectifs*", des "*problèmes de disponibilité*", de leur "*nécessaire implication*" en sorte que l'on peut rencontrer une "*grande diversité dans la pratique avec, aux extrêmes, ceux "dont on se débarrasse" et ceux qui sont "surchargés" parce que "très compétents"*".

Tab. 5.22 - GESTIONNAIRE DE PROJET/ASSISTANCE TECHNIQUE

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance et action de conseil au CdP lors du démarrage- surtout nécessaire quand le projet est lourd et complexe</li> <li>- <u>Il faut clarifier son rôle -&gt; doit il être proche du CdP (géographiquement)</u></li> <li>- Il est recommandé d'en faire un métier qu'on exercerait un certain temps.</li> <li>- Le besoin de l'assistance technique est une conséquence de la non-professionnalisation du CdP.</li> <li>- L'assistance est nécessaire surtout en phase de démarrage.</li> </ul>	<p>DSP: (<u>nuance forte</u>) je ressens plus le projet comme une aventure complémentaire dans la vie de quelqu'un. J'ai du mal à penser professionnaliser une part de la conduite de projet.</p>	<p>DRH: (<u>validation</u>) j'en éprouve personnellement le besoin (<u>nuance</u>) cela peut apparaître au début un peu formaliste, il faut passer par ce stade (<u>prescription</u>) dans la période du début, pour les projets un peu complexes (<u>nuance</u>) quitte à ce qu'après avoir bien intégré, bien perçu ce que cela implique, on revienne un peu en arrière; (<u>action</u>) rôle de la DAP dans son assistance pour les projets complexes en phase de démarrage. (<u>interrogation</u>) la ressource DAP est-elle suffisante pour répondre à une demande élevée ?</p>
--	---	--

Tab. 5.23 - EXPERTS

<p><b>profil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des compétences et des expertises; aptitude à saisir la démarche-projet.</li> </ul> <p><b>problèmes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relations avec leur hiérarchie sur évaluation de leurs temps consacré à leurs lots de travaux respectifs;</li> <li>- <u>grande diversité dans la pratique</u> avec, aux extrêmes, ceux "dont on se débarrasse" et ceux qui sont "surchargés" parce que très compétents;</li> <li>- <u>problème de disponibilité</u></li> <li>- nécessité d'implication</li> </ul>
--

Tab. 5.24 - LETTRE DE MISSION

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concrétisation de la prise de décision (le go).</li> <li>- Contractualisation entre promoteur et chef de projet.</li> <li>- Elle doit être complète, assortie même d'un cahier des charges (finalités et enjeux du projet, contraintes du projet, fixe les objectifs du CdP, un calendrier).</li> <li>- Trop brève quand elle est faite.</li> <li>- Outil de légitimation du projet et du CdP.</li> <li>- Outil de communication ( doit être diffusée et reprise dans un CR de conseil, exécutif ou de direction ).</li> <li>- Doit désigner clairement le décideur, - <u>très important</u> -</li> </ul>	<p>DRH: (<u>validation</u>) importance de la lettre de mission avec son caractère de contractualisation: cela rentre tout à fait dans la philosophie du management de la performance, dans le cadre de la concertation entre supérieur hiérarchique et son collaborateur - (<u>valide en quelque sorte le fait que le promoteur soit le N+1 du CdP</u>) -. Il peut et (<u>prescription</u>) il doit y avoir des objectifs de projet: quelle est la meilleure manière de formaliser un objectif de projet si ce n'est à travers une lettre de mission bien claire, structurée, avec les différents paramètres qui doivent rentrer en ligne de compte ?</p>	<p>DFCG: (<u>validation</u>) c'est très important, (<u>opinion</u>) je ne suis pas sûr qu'encore, à La Poste, en termes d'évolution de carrière nous ayons vraiment une culture en matière de projets, notre approche en terme de développement de carrière est une approche assez hiérarchique; (<u>recommandation</u>) Il faudra être capable d'intégrer dans notre management des RH cette dimension CdP et savoir valoriser les hommes qui acceptent, pendant une période importante de leur vie professionnelle, de s'impliquer dans un projet et de le réussir.</p>
--	---	---

### 13) SYSTÈME D'INFORMATION DE PROJET

Les aspects techniques du management de projet ont finalement peu été abordés lors de cette journée consacrée au bilan de l'expérimentation d'IMDP. Ce thème fait exception à la règle, quoique par bien des aspects, on puisse le rattacher à la nécessité d'un système de suivi des projets que l'on a étudiée avec la notion de management par projets.

En l'absence de dispositions générales, il est logique que les acteurs aient ressenti qu'il s'agissait *"d'un point délicat dans la pratique"*, notamment pour ce qui concerne *"l'identification et la mise en place d'indicateurs de suivi de nature très différente (économique, sociale, technique... quantitative et qualitative)"*.

Cependant, *"ils devraient être rendus obligatoires pour un projet ou quel que soit le projet; [c'est] très important pour le chef de projet et le promoteur en phase d'expérimentation car ils peuvent permettre d'infléchir le projet, [alors qu'en] phase de généralisation, ils changent de sens, il s'agit plus d'apprécier l'évolution des travaux, les résultats du projet"*. Ce type de langage ne peut que réjouir le DFCG: *"il est clair que nous devons effectivement nous donner les moyens d'avoir toute l'information nécessaire pour maîtriser la gestion d'un projet: pour avoir la capacité de décider de la généralisation d'un projet, - ou pire -, parce que c'est beaucoup plus difficile d'arrêter un projet en phase d'expérimentation, il faut donc avoir des données quantitatives, des données qualitatives extrêmement précises. Se pose par conséquence le problème de l'accès à l'information des équipes de projet et notamment aux données comptables"*.

Cependant, les rapporteurs posent une condition fondamentale pour ces indicateurs qui ne laisse d'être embarrassante d'un point de vue technique, et équivoque d'un point de vue pratique: *"ils doivent être neutres, ce ne sont pas des instruments pour juger des responsables de lots de travaux"*.

### 14) BILAN ÉCONOMIQUE PRÉVISIONNEL

Nous avons mis en évidence ce thème également technique parce qu'il ressort de l'expérience qu'il illustre un manque dans la boîte à outils du référentiel postal de l'époque. *"L'évaluation est un des points de faiblesse pour les chefs de projet, c'est un exercice non familier pour tous"*.

L'établissement d'un bilan économique prévisionnel *"requiert des normes, des références postales et l'accès à des informations homogènes pour faciliter l'arbitrage en management par projets"*<sup>45</sup>.

Par ailleurs, *"il faut essayer de quantifier, de trouver un outil de simulation des conséquences des risques"*.

Compte tenu de ces exigences de technicité, *"l'aide d'experts/gestionnaires de projets est possible pour apporter l'assistance technique nécessaire"*.

---

<sup>45</sup> - ceci renvoie donc également à la nécessité d'établissement d'un processus de capitalisation d'expérience débouchant pour partie sur une base de données de projets.

Tab. 5.25 - SYSTÈME D'INFORMATION DE PROJET

<p>- C'est un point délicat dans la pratique</p> <p>- Identification et mise en place d'indicateurs de suivi de nature très différente (économique, social, technique... quantitatif vs qualitatif); devraient être rendus obligatoires pour un projet ou quelque soit le projet; très important pour CdP et promoteur en phase d'expérimentation car ils peuvent permettre d'infléchir le projet; en phase de généralisation, ils changent de sens, il s'agit plus d'apprécier l'évolution des travaux, les résultats du projet. Ils doivent <u>absolument être neutres, ce ne sont pas des instruments pour juger des responsables de lots de travaux.</u></p>	<p>DFCG: (<u>validation/action</u>) il est clair que nous devons effectivement nous donner les moyens d'avoir toute l'information nécessaire pour maîtriser la gestion d'un projet: (<u>justification</u>) pour avoir la capacité de décider de la généralisation d'un projet - ou pire-, parce que c'est beaucoup plus difficile d'arrêter un projet en phase d'expérimentation, il faut donc avoir des données quantitatives, des données qualitatives extrêmement précises. (<u>question</u>).Se pose par conséquence le problème de l'accès à l'information des équipes de projet et notamment aux données comptables.</p>
--	--

Tab. 5.26 - BILAN ÉCONOMIQUE PRÉVISIONNEL

<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation est un des points de faiblesse pour les chefs de projet, c'est un exercice non familier pour tous</li> <li>- L'aide d'experts/gestionnaires de projet est possible =&gt; assistance technique</li> <li>- Requiert des normes, des références postales et l'accès à des informations homogènes pour faciliter l'arbitrage en MPP; VOIR CAPITALISATION D'EXPERIENCE.</li> <li>- Il faut essayer de quantifier, de trouver un outil de simulation des conséquences des risques.</li> </ul>
---

## 15) CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

Cette notion a été ressentie spontanément comme une conséquence logique de l'introduction du management de projet : "le MdP doit la favoriser, mais c'est encore trop récent, il n'existe pas encore de base de connaissances". Elle est même vivement recommandée par le DFCG: "il faut tout faire pour éviter la déperdition d'énergie tant au niveau d'une délégation que du siège et globalement de La Poste. Cela consisterait à se livrer à un inventaire systématique et exhaustif des projets en chantier et donc, peut-être, de mettre en place une base de données pour éviter de se lancer, ici ou là, dans des projets qui ont déjà été travaillés, creusés, décidés, ou qui ont abouti".

Il ne s'agit pas simplement de collecter des données factuelles sur les projets mais de garder une trace vivante des expériences, des enseignements, des approches de conduite de projets, pour autant que cette mémorisation ne se pervertisse pas en processus bureaucratiques, ne fossilise pas cette mémoire des projets: "on doit distinguer projets sur «fond», c'est-à-dire bibliothèque de projets et méthodologie de conduite de projets", "il faut élargir cette capitalisation aux études, expériences: il faudrait traiter cela comme un projet connaissance de ce qui se passe d'intéressant dans la maison", "il est utile de recenser les enseignements mais il ne faut pas créer une bibliothèque immense, véritable usine à gaz".

Plus fondamentale encore est l'idée émise de recherche constante d'apprentissage par les projets ("il faut obtenir un auto-apprentissage décentralisé, ce qui peut être très simple: le simple fait de participer en horizontal ou en vertical permet d'acquérir de nouvelles compétences"), mais également recherche de son partage à travers toute l'entreprise: "il faut utiliser et encourager le local et non pas le décourager, utiliser des résultats de projets locaux à des échelons supérieurs, voire nationaux".

## 16) FIN DES PROJETS

Thème symétrique à la naissance des projets, il a suscité beaucoup moins de développement<sup>46</sup>. Les remarques émises convergent cependant pour en marquer l'importance, la préparer et la formaliser au-delà de ce qui a été envisagé dans le référentiel. Pour l'essentiel, trois préconisations sont proposées:

- . *"la formalisation de MDPP ne nous paraît pas complète: si le bilan est facile dans certains cas, un certain nombre de projets paraît ne pas en avoir".*
- . *"Il faut enrichir MDPP en faisant préciser, autant que faire se peut, la fin du projet dès la lettre de mission".*
- . *"Prévoir, le cas où cela serait nécessaire, l'intégration et l'appropriation des produits ou résultats du projet par la structure permanente de l'entreprise. Ceci doit faire partie intégrante du rôle du chef de projet".*

---

<sup>46</sup> - il est vrai que fin 1992 la grande majorité des projets n'ont pas encore atteint la phase de terminaison, transformant le projet en opérations répétitives, stables et efficaces.

Tab. 5.27 - CAPITALISATION D'EXPERIENCES

<ul style="list-style-type: none"> <li>- On doit distinguer projets sur "fond" = bibliothèque de projets et méthodologie de conduite de projets</li> <li>- Le MDP doit la favoriser, mais c'est encore trop récent, il n'existe pas encore de base de connaissances.</li> <li>- Il est utile de recenser les enseignements mais il ne faut pas créer une bibliothèque immense, véritable "usine à gaz".</li> <li>- Il faut élargir cette capitalisation aux études, expériences: il faudrait traiter cela comme un projet "connaissance de ce qui se passe d'intéressant dans la maison".</li> <li>- Il faut OBTENIR UN AUTO-APPRENTISSAGE DECENTRALISE, ce qui peut être très simple: le simple fait de participer en horizontal ou en vertical permet d'acquérir de nouvelles compétences.</li> <li>- Il faut utiliser et encourager le local et non pas le décourager, utiliser des résultats de projets locaux à des échelons supérieurs, voire nationaux.</li> </ul>	<p>DFCG: (<u>recommandation</u>) <i>Il faut tout faire pour éviter la déperdition d'énergie tant au niveau d'une délégation que du Siège et globalement de La Poste. Cela consisterait à se livrer à un inventaire systématique et exhaustif des projets en chantier et donc, peut-être, de mettre en place une base de données pour éviter de se lancer, ici ou là, dans des projets qui ont déjà été travaillés, creusés, décidés, ou qui ont abouti.</i></p>
---	---

Tab. 5.28 - FIN DES PROJETS

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formalisation de MDPP ne nous paraît pas complète: si le bilan est facile dans certains cas, un certain nombre de projets paraît ne pas en avoir =&gt;</li> <li>- Il faut enrichir MDPP en faisant préciser, autant que faire se peut, la fin du projet dès la lettre de mission;</li> <li>- Prévoir, le cas où cela serait nécessaire, l'intégration et l'appropriation des produits ou résultats du projet par la structure permanente de l'entreprise. Ceci doit faire partie intégrante du rôle du Cdp.</li> </ul>
--

## 17) GESTION SOCIALE DU PROJET

Cette dimension de la gestion de projet a été mise en exergue par les différents acteurs<sup>47</sup> comme une exigence requérant un professionnalisme accru, des compétences nouvelles à généraliser et un approfondissement du référentiel: *"toute la concertation qui doit se réaliser en cours de projet peut devenir plus tendue en phase de réalisation"; "elle renvoie à la communication, à la formation, à la mise en place et au suivi de supports fonctionnels (réseau de correspondants, cellule SVP,...)"; "il faut développer des compétences d'analyse stratégique des organisations pour avoir une stratégie sociale concomitante aux projets d'investissement"*.

Toutefois, si le chef de projet doit savoir la concevoir et l'intégrer, il n'a pas vocation à assurer lui même la concertation et en dédoubler les décideurs: *"c'est une partie insuffisamment développée dans le MDPP: le nouveau document devra toutefois, à l'attention du chef de projet, traiter beaucoup plus de la construction de la concertation que de sa pratique"; "le chef de projet n'a pas vocation à être lui-même responsable de la concertation, ou alors, de façon tout à fait exceptionnelle"*.

## 18) COMMUNICATION

L'amélioration de la communication a été portée au crédit du management de projet: *"avec le MdP, la communication est davantage réfléchie: elle est conçue dès le démarrage du projet, elle est plus ciblée, donc plus opérationnelle, elle est plus globale, ce qui la rend plus partageable"*.

Son efficacité exige une bonne interaction entre décideur, promoteur et chef de projet: *"le chef de projet doit élaborer un plan de communication qui sera actualisé et détaillé tout au long du projet: ils doivent s'y intéresser de près comme pour la concertation et la négociation"*.

Enfin, il est noté que la communication sur les grands projets de l'entreprise est un vecteur de diffusion de la stratégie de l'entreprise, favorisant son intériorisation et son assimilation par les différents acteurs: *"une communication plus forte sur les projets majeurs de La Poste permettrait une*

---

<sup>47</sup> - il faut savoir que plus des 2/3 des projets menés à La Poste sont des projets de réorganisation "à fort impact humain", pour reprendre l'expression du directeur de la DAP.

*meilleure appréhension de la stratégie de La Poste, un meilleur rattachement aux axes stratégiques de La Poste par tous les responsables de projets".*

*Ce que s'empresse de valider le DSP tout en apportant des précisions sur les mécanismes en jeu: "j'ai longtemps pensé que c'était une des dimensions du projet et qu'il appartenait au chef de projet de prévoir dans le pilotage de son projet son propre plan de communication... mais je perçois de plus en plus que ceci est une condition nécessaire mais pas suffisante. J'ai pris contact avec la direction de la communication, il faut que cela soit réintroduit dans une communication globale de la maison, mais nous n'en sommes qu'au tout début de cette réflexion avec la direction de la communication. Les projets majeurs sont les projets nationaux qui passent en CPP, qui ont reçu une estampille du président et du directeur général. (C'est leur vingtaine de projets qu'ils surveillent, c'est aussi leur façon de gérer leur calendrier, leurs priorités; certains sont plus majeurs que d'autres, ce sont ceux sur lesquels le président médiatise. Ils sont plus sensibles, plus symboliques".)*

Tab. 5.29 - GESTION SOCIALE DU PROJET

- Toute la **concertation** qui doit se réaliser en cours de projet peut devenir plus tendue en phase de réalisation;
- C'est une partie insuffisamment développée dans MDPP => le document doit toutefois, à l'attention du CdP, traiter beaucoup plus de la construction de la concertation que de sa pratique;
- Le CdP n'a pas vocation à être lui-même responsable de la concertation ou alors de façon tout à fait exceptionnelle.
- Elle renvoie à la **communication**, à la formation + mise en place et suivi de supports fonctionnels (réseau de correspondants, cellule SVP...)
- Il faut développer des compétences d'analyse stratégique des organisations pour avoir une stratégie sociale concomitante aux projets d'investissement (cf chantier de l'ingénierie sociale à La Poste).

Tab. 5.30 - COMMUNICATION

- Avec le MDP la communication est davantage réfléchie:
  - conçue dès le démarrage du projet
  - elle est plus ciblée, donc plus opérationnelle
  - elle est plus globale, ce qui la rend plus partageable.
- Il faut stabiliser les définitions de la méthode pour favoriser la compréhension.
- Le CdP doit élaborer un **plan de communication** et le cibler: le promoteur et le décideur doivent planifier et valider ce plan de communication qui sera actualisé et détaillé tout au long du projet: ils doivent s'y intéresser de près comme pour la concertation et la négociation.
- Une communication plus forte sur les projets majeurs de La Poste permettrait une meilleure appréhension de la stratégie de La Poste, un meilleur rattachement aux axes stratégiques de La Poste par tous les responsables de projet (remarque: thème leit-motiv: "la stratégie de La Poste perçue comme une boîte noire")

DSP: (validation) j'ai longtemps pensé que c'était une des dimensions du projet et qu'il appartenait au CdP de prévoir dans le pilotage de son projet son propre plan de communication... mais je perçois de plus en plus que ceci est une condition nécessaire mais pas suffisante. (action) J'ai pris contact avec la Direction de la Communication, (prescription) il faut que cela soit réintroduit dans une communication globale de la maison, mais nous n'en sommes qu'au tout début de cette réflexion avec la direction de la communication. (précision) Les **projets majeurs** sont les projets nationaux qui passent en CPP qui ont reçu une estampille du Président et du DG. (c'est leur vingtaine de projets qu'ils surveillent, c'est aussi leur façon de gérer leur calendrier, leurs priorités; certains sont plus majeurs que d'autres, ce sont ceux sur lesquels le Président médiatise. Ils sont plus sensibles, plus symboliques.

## D - SYNTHÈSE PAR LA MISE EN RELATION DES THÈMES RETENUS

Conformément aux principes de la «grounded theory», les codes générés par l'analyse doivent pouvoir recouvrir l'ensemble des informations collectées mais aussi aboutir à leur mise en relation dans une tentative de synthèse globale. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire au travers de la figure 5-31.

Au niveau le plus global, nous avons dégagé deux sous-systèmes, le management par projets (apparaissant en ombré) et l'organisation permanente de l'entreprise, domaine des opérations répétitives<sup>48</sup>.

Tous les deux interagissent avec la culture de l'entreprise, en l'occurrence la culture postale.

Les opérations répétitives sont, en fait, le fruit des projets passés qui se sont transformés en activité stabilisée, produisant et reproduisant les éléments de la culture dominante. Les projets, leur management vont être contraints par ceux-ci, ils doivent lutter pour se frayer un chemin, trouver leur identité propre, car, dans le même temps, ils marquent une rupture, un changement, sont ferments d'évolutions déstabilisatrices pour l'ordre ancien<sup>49</sup>. Celui-ci ne manquera pas de sécréter des anticorps, chargés de tuer dans l'oeuf, pour ainsi dire, ces idées de projets qu'il considère comme autant de corps étrangers menaçant le bon fonctionnement de son métabolisme. A leur tour, les idées de projet qui auront su résister aux attaques des premières lignes de défense de l'organisme, devront savoir se développer, faire aboutir les éléments novateurs qu'ils recèlent, dans une atmosphère de lutte continuelle par rapport au milieu qu'elles agressent. Ce phénomène perdurera juste le temps nécessaire à l'obtention de leur maturité avant qu'ils ne se dissolvent à leur tour, ayant

---

48 - A l'évidence, cette dichotomie se fonde sur les travaux relatifs au concept de management stratégique tels que nous les avons exposés au chapitre 3. Rappelons que "nous avons identifié deux groupes d'activités socio-économiques considérablement différentes; le premier est géré suivant le *mode de management opérationnel*, le second suivant le *mode de management entrepreneurial* , - cf "méthode de direction générale", Editions Hommes et techniques, p. 40 .

49 - Ce processus est assez semblable à celui qui a été observé par le courant de l'anthropologie structurale, par Maurice Godelier par exemple. Chaque société à un moment donné se caractérise par une forme économique et sociale structurée par un mode de production dominant (le mode de production tributaire chez les Incas par exemple). Mais il existe des tensions permanentes avec d'une part les reliquats qui subsistent encore du mode de production antérieur et d'autre part avec les embryons d'organisation nouvelle, annonciateurs du mode de production futur.

prouvés qu'ils faisaient partie intégrante du milieu qu'ils ont contribué ainsi à faire évoluer. Il nous semble que cette métaphore d'ordre médical illustre bien les phénomènes que nous avons maintes fois observés à l'œuvre dans les entreprises entreprenant des projets.

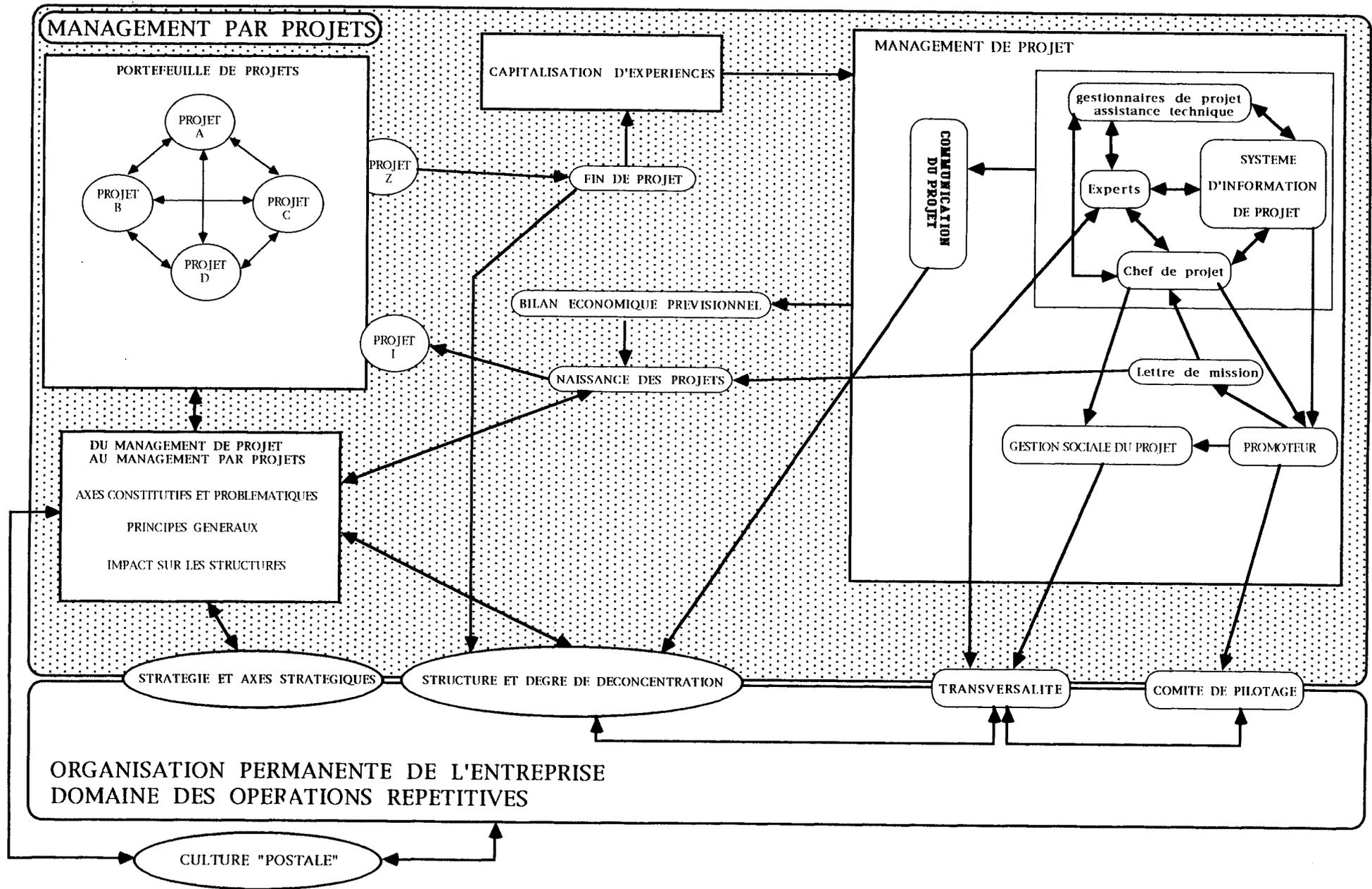


Fig. 5.31 - CARTOGRAPHIE SYSTEMIQUE DU MANAGEMENT PAR PROJETS À LA POSTE

Une équipe de projet connaît un cycle de vie «culturel» déroulé en accéléré. En phase initiale, elle doit créer sa propre culture, forger son identité, par catalyse des différentes sous-cultures dont ses membres sont porteurs grâce à l'énergie «prospective» du projet. Dans les organisations de type matriciel, ce phénomène est essentiel, les membres de l'équipe projet vivant en quelque sorte une dualité, une sorte de schizophrénie qui pourrait facilement se révéler anxiogène voire pathologique. Le projet, dans ces conditions où les acteurs vivent une double fidélité, doit pouvoir susciter un engagement psychologique fort, mais équilibré, la fidélité temporaire au groupe projet ne devant pas provoquer pour autant la - mauvaise - conscience de la trahison. L'énergie, l'élan impulsé par l'aventure du projet doit être à la fois maintenue mais contrôlée entre deux points de rupture, l'un où les forces centripètes feraient éclater l'équipe dont les membres reviendraient dans leurs orbites culturelles habituelles, attirés par leurs planètes «métiers» d'origine, l'autre, où les forces centrifuges réduiraient progressivement l'espace d'évolution du projet, dans un processus de focalisation excessive, le projet n'existant plus que par et pour lui-même, les acteurs fascinés par une sorte de contemplation narcissique.

Plus délicat encore, cette énergie identitaire de l'équipe projet doit être régulée en fonction de l'état d'avancement dans la trajectoire planifiée du projet. La microculture du projet doit se forger très rapidement dans la phase initiale<sup>50</sup>, quand la créativité doit être maximale, lorsque les apports de tous doivent être mobilisés (phase de lancement). Les objectifs du projet sont progressivement définis et partagés grâce à l'élaboration d'une vision commune du projet abouti, la culture projet est alors assez forte pour que les membres assurent leur mission respective sans la sacrifier à leurs obligations quotidiennes (phase de croissance). En période de réalisation, la culture projet a atteint sa maturité, l'accent est mis sur la recherche d'efficacité, le contrôle et la répression des déviations éventuelles (phase de maturité). Enfin, la terminaison du projet et l'intégration de son produit dans la structure permanente de l'entreprise, engendre la désintégration progressive de la culture projet, «travail de deuil» qui devrait être géré collectivement, même, - et surtout -, si les processus sont individuels (phase de déclin et retrait du marché).

---

50 - Les techniques de «team building» doivent y contribuer, mais aussi des dispositions logistiques comme la disposition d'une salle dédiée, le choix d'un nom de projet, la conception d'un logotype, la pratique commune d'activités extraprofessionnelles, etc...

A l'intersection des deux sous-systèmes, sont figurés les codes relatifs aux aspects de la gestion intégrative, troisième constituant de la gestion stratégique<sup>51</sup>.

Des relations se nouent entre ces différents codes «de la frontière». La transversalité se vérifie dans la composition du comité de pilotage dont le fonctionnement, à son tour, la renforce ou non. De même, la structure de l'entreprise et le degré de déconcentration qui la caractérise déterminent l'importance relative de la transversalité nécessaire au bon fonctionnement des projets tant d'un point de vue horizontal, (détermination des différents experts titulaires de lots de travaux) que vertical, (degré d'association des niveaux hiérarchiques inférieurs dans la conception et la réalisation des projets initiés à un niveau donné). Selon les configurations adoptées de transversalité par les différents projets, le degré de déconcentration pourra évoluer dans un sens ou dans l'autre.

Ces aspects de gestion intégrative sont bien sûr en relation avec le sous-système de management par projets.

La stratégie et les axes stratégiques, - variable intermédiaire que nous avons rajouté pour mieux visualiser les mécanismes en jeu tels qu'indiqués par les acteurs eux-mêmes -, interagissent bien évidemment, comme nous l'avons vu dans le détail, sur les principes généraux, les axes constitutifs, les problématiques et l'impact sur les structures. Il en va de la formation de la stratégie, mais aussi de sa réalisation concrète, des interactions entre les environnements nouveaux impliqués par certains projets et les environnements traditionnels... Il en est de même pour les structures qui sont affectées par les processus d'intégration statique des nouvelles activités avec les opérations existantes. La relation provenant de la fin ou de la terminaison des projets incarne quant à elle le processus de transformation dynamique des projets en opérations stabilisées.

Au-delà de ces interactions fondamentales, nous avons vu que les acteurs ont signalé combien la forme de communication adoptée par chaque projet relayait ou non le degré de déconcentration affichée et les canaux hiérarchiques traditionnels; comment la prise en compte de la dimension sociale des projets affectait la transversalité et enfin l'influence que le

---

<sup>51</sup> - Telle que définie par R.P.Declerck, opus cité, p. 43.

promoteur exerce sur le comité de pilotage, ne serait-ce que parce qu'il le préside.

D'autres relations de second rang figurent sur le graphique, choisies pour leur importance relative, et non par souci d'exhaustivité.

Les membres de l'équipe projet sont en complète interaction, soit par ajustement mutuel, soit par le truchement du système d'information propre à chaque projet. Alimenté par les participants, notamment quand ceux-ci ont figé le référentiel (précisant le triptyque coûts, délais, qualité ainsi que la façon de le réaliser<sup>52</sup>), il servira d'instrument de pilotage pour le chef de projet selon le processus classique de reporting et de calcul des écarts<sup>53</sup>, essayant de maintenir celui-ci dans la trajectoire admissible. Aux étapes-clés du projet, il rend compte au promoteur ou quand la situation exige des modifications par rapport au référentiel.

Les acteurs ont également souligné toute l'importance de la lettre de mission, validée par le promoteur, qui précise le champ de responsabilité du chef de projet. Elle marque l'acte de naissance officiel du projet après que l'établissement de son bilan économique prévisionnel en a prouvé le bien fondé.

Le projet, une fois décidé en fonction de ses qualités intrinsèques, mais aussi en fonction des projets en cours et de la stratégie, intégrera le portefeuille de projets du niveau hiérarchique concerné (essentiellement siège et délégation) qui le gère en permanence.

Le projet, une fois terminé, doit enclencher un processus de capitalisation d'expériences qui, en retour, influencera l'approche du management des projets futurs.

---

52 - on pense aux outils désormais classiques de la gestion de projets: organigramme technique, organigramme fonctionnel, charte de responsabilité, gestion de la configuration, décomposition de la structure des coûts du projet après leur estimation, planning directeur après détermination du chemin critique acceptable et compte tenu de la disponibilité des ressources, établissement de la courbe du "coût budgété du travail planifié"...

53 - notamment par comparaison des fameuses courbes en S, écart coût par comparaison de la courbe "coût budgété du travail planifié" avec la courbe du "coût réel du travail planifié, écart délai par comparaison des courbes "coût réel du travail planifié" et du "coût réel du travail exécuté".

## SECTION 3: CONCLUSION POUR L'ACTION

### A - LE CADRE DE L'ACTION

Dès la fin du second trimestre 1992, la direction de La DAP avait souhaité que nous puissions nous engager sur une coopération large couvrant les divers aspects du management de projet. En fonction des besoins prioritaires qui se révéleraient pendant la mise en œuvre d'IMDP et de nos domaines de compétences respectifs, nous avons convenu d'une grande réactivité de notre part, nous mettant en mesure de répondre aux demandes que la DAP exprimerait, et de ce fait, devenir acteur, titulaire de lots de travaux du projet IMDP.

Il importait donc de prendre les dispositions nécessaires pour pouvoir mobiliser une équipe de travail suffisamment importante pour satisfaire des échéances assez drastiques par rapport à l'ampleur des champs d'intervention que nous subodorions déjà à l'époque relativement conséquents.

C'est ainsi que nous avons opté pour une convention de parrainage de la promotion 1993 du DESS Gestion de projets offrant la possibilité de mobiliser au moins trois équipes de projet dont nous devons assurer le pilotage et la coordination en plus de missions personnelles de conseil et d'accompagnement<sup>54</sup>. Compte tenu de l'importance des enjeux, c'est le directeur général de l'époque qui est venu procéder à la signature officielle.

Malgré le sentiment d'urgence qui prévalait constamment à la DAP<sup>55</sup>, nous fîmes prévaloir que la détermination précise des projets que nous réaliserions dans le cadre du DESS devait être assise sur l'analyse approfondie du diagnostic de la situation du management de projet à La Poste, telle que nous l'avons développée dans les sections 1 et 2.

---

54 - le lecteur pourra trouver cette convention en annexe.

55 - on peut se demander souvent, à bon droit, si l'urgence ce n'est pas la priorité des autres!

## B - LE CHOIX DES THÈMES DE PROJET: DES PRÉALABLES NÉCESSAIRES À L'INSTAURATION D'UN MANAGEMENT PAR PROJETS

Nous avons eu l'occasion de présenter dans la deuxième section de ce chapitre, la vision que la DAP avait développée du management de projet ainsi que la définition donnée au management par projets: "*il permet de répartir les ressources en fonction de la stratégie et des priorités de l'entreprise en sélectionnant et en priorisant les projets*". Or l'analyse du bilan de l'expérimentation d'IMDP nous a conduit à mettre en évidence que pour l'ensemble des acteurs impliqués, les rapports entre MdP et MPP allaient bien au-delà de ce que les définitions officielles<sup>56</sup> avaient envisagé. Il n'est besoin que de se rapporter à l'ensemble des données collectées sous le code "*du management de projet au management par projets*".

Notre réflexion s'est donc orientée vers la définition des thèmes de projet qui permettraient de répondre aux besoins et attentes prioritaires des acteurs pour autant que nous puissions les satisfaire dans les conditions qui nous étaient imparties. Trois axes ont ainsi été dégagés et validés par la DAP:

- élaboration d'une procédure d'évaluation de projets
- conception d'une base de connaissances de projets facilitant la capitalisation d'expériences et les diverses formes d'apprentissage
- enrichissement de la boîte à outils du management de projet à La Poste au niveau des interactions entre la structure temporaire du projet et les structures permanentes de l'entreprise.

Ce choix découle assez logiquement des enseignements que l'on peut tirer de l'étude de la figure 5-31 de présentation systémique du diagnostic global d'IMDP après un an de fonctionnement.

### 1) L'ÉVALUATION DES PROJETS

La naissance des projets est une notion que nous savons très «sensible» à La Poste. Les directeurs fonctionnels du siège préconisent une planification sévère des naissances, voire une contraception drastique. D'un autre côté, les entités territoriales y voient la possibilité d'une nouvelle marge de

---

56 - illustrant de façon sous-jacente les compromis sur les délimitations de territoires que les directions concernées avaient pu négocier plus ou moins explicitement.

manœuvre permettant de mobiliser des moyens dans le droit fil d'une véritable politique de déconcentration.

L'évaluation<sup>57</sup> des projets potentiels doit se faire sur la base d'un véritable bilan économique prévisionnel afin de discriminer la variante de chaque projet la plus intéressante. Il est essentiel que la lettre de mission, considérée comme "*l'acte officiel de naissance du projet*", puisse reprendre les éléments dégagés par l'évaluation. Si le principe est incontournable, sa mise en œuvre ne laisse de poser des problèmes pratiques que le diagnostic partiel a bien mis en évidence: citons par exemple la disponibilité et la fiabilité des informations pour l'estimation des charges, produits, immobilisations; nécessité d'une analyse multicritère, la qualité du diagnostic stratégique de l'entité territoriale; la part intangible de nombreux projets, etc.

Très souvent il a été indiqué que la stratégie globale de La Poste était peu claire, méconnue, peu diffusée, en quelque sorte perçue comme une "*boîte noire*". Or l'évaluation ne pourra permettre une véritable priorisation et gestion du portefeuille de projets stratégiques que pour autant qu'elle saura indiquer en quoi chacun des projets s'inscrit dans la stratégie intentionnelle, concourt à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise... Les relations inter-projets doivent également pouvoir, - au moins en partie -, être déduites de l'évaluation.

Enfin, les procédures d'évaluation *ex ante* ne sont pas sans effets sur l'évaluation *ex post*, donc sur le processus de capitalisation d'expériences. Le post-audit des projets devrait conduire en retour à amorcer un processus d'amélioration constant des techniques et savoir-faire en estimation des projets, dans la nature même des procédures d'évaluation des projets.

## 2) FAVORISER LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES ET L'APPRENTISSAGE

Comme La Poste ne s'oriente pas vers la professionnalisation de la fonction chef de projet, il importe de ne pas perdre les acquis essentiels<sup>58</sup>

---

57 - L'anglais est plus précis au niveau de ce concept, en distinguant le terme "appraisal" pour l'évaluation *ex ante* du terme "evaluation" en principe dédié à l'évaluation *ex post*. Dans cette thèse, en l'absence de précisions particulières, c'est à l'évaluation *ex ante* que nous nous référons.

58 - Ce point est à préciser. Quand nous parlons de "capitalisation d'expériences", il ne s'agit pas d'un processus exhaustif d'enregistrement des données du projet, ce qui ne manquerait d'aboutir à la réalisation d'une "véritable usine à gaz" comme peuvent l'entrevoir un certain nombre d'acteurs à qui nous avons emprunté l'expression. Il s'agit au contraire d'un processus sélectif, conscient, intentionnel, réfléchi, permettant de constituer un véritable capital de

qu'ont pu générer la réalisation des différents projets. Il ne s'agit pas de réinventer la roue avec chaque projet, d'autant plus que les initiatives de lancement de projets deviennent plus décentralisées. Il faut par contre pouvoir intégrer dans la mémoire active de l'entreprise ce que certains ont acquis au contact de nouveaux environnements, ont développé face à de nouvelles problématiques, les actions qui se sont avérées efficaces ou non et leur contexte d'interprétation. Là aussi, si une large convergence se dessine pour confirmer la nécessité d'une telle capitalisation, on peut se demander si trop souvent, elle ne participe pas de rites incantatoires. Il est vrai que les modalités pratiques qui en assureraient l'existence réelle sont rien moins que délicates à mettre en œuvre.

Cela pose des problèmes évidents d'alimentation en données dont la fiabilité dépend en grande partie du sentiment d'appréhension par rapport à des possibilités d'évaluation rétrospective<sup>59</sup>, d'autant plus qu'il a été signalé que la culture de l'entreprise n'encourageait pas la préservation de traces écrites. Les aspects de confidentialité sur les projets à préserver, qu'ils soient justifiés ou non, viendront immanquablement compliquer à l'envi les modalités de fonctionnement d'une telle base de connaissances (notamment pour les conditions d'accès à l'enregistrement et à l'interrogation).

Il faut en outre pouvoir assurer le transfert d'informations d'un point à un autre du territoire, diffuser la communication de son existence, réaliser la mise à jour, éviter un fonctionnement trop procédurier... Bref, il existe beaucoup de conditions de forme et de fond à satisfaire si l'on ne veut pas concevoir une belle coquille vide, si tant est que les jeux de pouvoir au sein des différentes structures organisationnelles l'autorisent.

---

connaissances, qu'il faut entendre au sens de Fisher pour qui la valeur d'un capital est la somme actualisée des revenus qu'il peut générer dans le futur. Il est vrai que c'est plus facile à dire qu'à faire, d'où la nécessité de réaliser un projet dans ce sens.

59 - Ce sentiment est bien humain. Qui donnerait facilement des informations retraçant des erreurs qu'il aurait commises, ou interprétables comme telles quand la mémoire du contexte a disparu?

### 3) DES OUTILS POUR APPRÉHENDER LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE INDUITE PAR LES PROJETS

L'organisation des équipes projets relève principalement de structures matricielles avec un chef de projet assurant essentiellement une mission de coordination. Dans ces conditions, nous avons vu combien il était primordial d'assurer un «cycle de vie culturel» du projet cohérent dans ses différentes étapes. Le référentiel en management de projet existant présentait à notre sens des lacunes dans le domaine du «team building», c'est-à-dire des différents moyens de bâtir un véritable esprit d'équipe tourné vers la réalisation des objectifs du projet.

Il s'agissait aussi de pouvoir aider à la gestion des conflits qu'engendre le fonctionnement des équipes de projet de type matriciel.

Le thème de la transversalité a fait l'objet d'un consensus assez général quoiqu'un certain nombre de difficultés aient été notées. Il faut donc essayer de définir des moyens pour la pratiquer plus avant de manière concrète.

Dans le même esprit, il faut donner aux équipes de projet les techniques et outils permettant de gérer au mieux la dimension sociale de leur projet ainsi que la négociation et la concertation qui vont de pair, même si le chef de projet n'en assure pas l'exécution pratique.

Enfin, si de nombreux acteurs se sont accordés pour considérer que chaque projet devait avoir son propre plan de communication, encore faut-il fournir à ses membres les guides de son élaboration.

L'objectif est donc bien de fournir un référentiel d'outils permettant de répondre aux attentes que nous venons d'évoquer.

Le chapitre suivant va maintenant décrire cette forme singulière de recherche-action menée sous la forme de projets.

## **CHAPITRE VI**

# **UNE RECHERCHE-ACTION MENÉE SOUS FORME “PROJETS”**

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le partenariat global que nous avons développé avec La Poste pouvait s'inscrire dans une démarche de "recherche-action associée où la volonté de changement est portée par des membres d'une institution et l'intention de recherche par les membres d'une équipe appartenant à un laboratoire extérieur."<sup>1</sup>

Il apparaît que notre démarche rassemble les quatre éléments qui fondent l'originalité de la recherche-action: (Liu, 1992, p.295)<sup>2</sup>

- 1) rencontre entre:
  - une intention de recherche (chercheurs)
  - une volonté de changement (usagers)
- 2) objectif dual:
  - résoudre le problème des usagers
  - faire avancer les connaissances fondamentales
- 3) travail conjoint entre chercheurs et usagers
- 4) cadre éthique négocié et accepté par tous

Plus précisément, la situation correspond bien au cadre que définit Michel Liu (1992, p. 295):

*"D'une manière générale, les conditions favorables au développement d'une recherche-action associée sont les suivantes. L'institution désire s'engager dans un projet dont la réalisation lui pose des problèmes pour lesquels elle ne dispose pas de solutions satisfaisantes. Elle est décidée à consacrer les ressources nécessaires (temps, compétences et argent) à l'étude des solutions possibles, puis à s'engager dans la mise en œuvre de la solution qui apparaîtra la plus judicieuse. Les chercheurs de leur côté jugent que le projet de l'institution correspond à leurs problématiques de recherche. Ils s'engagent à fournir le temps et les efforts nécessaires au succès du projet. Ils pensent que l'étude des solutions leur*

---

<sup>1</sup> - M. Liu: "Présentation de la recherche-action: définition, déroulement et résultats", Revue Internationale de Systémique, vol. 6, n° 4, 1992, p. 294-295.

<sup>2</sup> - M. Liu reprend en fait la définition célèbre de Kurt Lewin: "la recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous", 1947, "Frontiers in Group Dynamics I & II", Human Relations, vol. 1, pp. 5-41 & 143-154.

*donnera l'occasion de formuler des hypothèses concernant des connaissances fondamentales dans le domaine des Sciences de l'Homme. Ils considèrent que la mise en œuvre de ces solutions constituera une expérimentation dans la vie réelle qui permettra de valider ou d'infirmier leurs hypothèses."*

*Avec le recul, nous pensons avoir intégré également les trois "dimensions complémentaires qui existent dans toute recherche-action: l'impératif lewinien de la recherche fondamentale, le travail conjoint chercheurs/usagers défini par le Tavistock Institute et la subversion nécessaire pour promouvoir des changements propres à l'analyse institutionnelle".*

Cependant il nous faut préciser le fait que cette recherche-action associée a concerné un matériau particulier, des projets, avec une approche singulière, la méthode M.A.P., dans un contexte particulier, le DESS Gestion de Projets de l'I.A.E. de Lille. C'est ce que nous examinerons dans une première section, les trois suivantes étant consacrées respectivement aux trois projets que nous avons conduits.

## SECTION 1: SPÉCIFICITÉS DU CADRE DE RECHERCHE

La première singularité qu'il nous faut expliciter provient du mode d'action qui a été utilisé: la conception et la conduite de projets pour le compte de la Délégation aux projets de La Poste.

### A - RECHERCHE-ACTION ET EXÉCUTION DE PROJET<sup>3</sup>

Une recherche-action constitue une conjonction complexe de deux projets distincts présentant chacun des perspectives et des échelles de temps différentes: *"le projet des chercheurs s'inscrit dans une perspective de production de connaissances scientifiques qui s'effectue dans la durée; le projet d'acteurs de l'organisation, qui vise à la résolution rapide («temps réel») de problèmes «pratiques» perçus par ces acteurs au sein de l'organisation."*<sup>4</sup>(Avenier; 1992, p.410)

Ces problèmes "pratiques" ont été résolus sous forme de véritables projets commandités par La Poste. Mais nous avons associé à notre recherche des acteurs de l'organisation intéressés dont les connaissances spécifiques qu'ils détenaient ont permis de faire avancer la recherche proprement dite.

Le processus mis en place correspond au modèle classique d'un processus de recherche-action: (Avenier; 1992, p.411)

---

<sup>3</sup> - nous empruntons ce libellé à Pierre Lépée: *"Recherche-action et exécution de projet: connaissance pratique"*, Revue Internationale de Systémique, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 365-378.

<sup>4</sup> - M.-J. Avenier, *"Recherche-action et épistémologies constructivistes"*, Revue Internationale de Systémique, vol. 6, n° 4, 1992, pp 403-420.

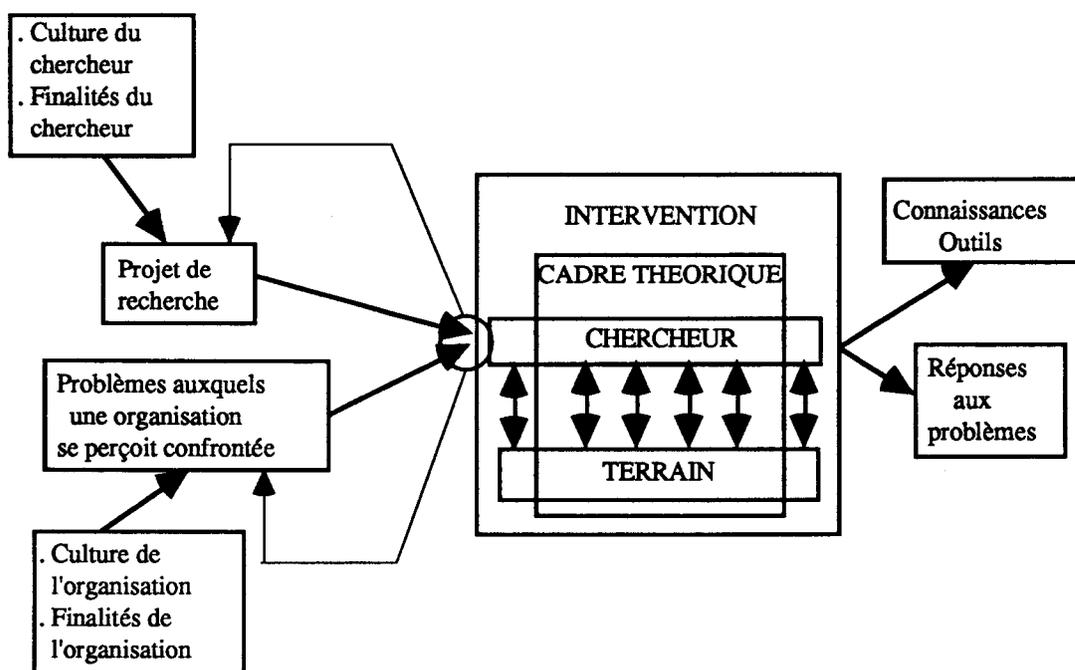


Fig. 6.1 - SCHÉMA DE RÉPRÉSENTATION CLASSIQUE D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE-ACTION

La production intentionnelle de connaissances nouvelles ne correspond pas à un produit fatal, mais doit être le "résultat d'un effort délibéré de production de connaissances relatives au projet de recherche, à partir notamment d'informations produites lors de la formulation-résolution de problèmes «pratiques» et de la mise en œuvre des solutions élaborées."

Chaque projet ne sera décrit que pour autant qu'il apportera des indications sur notre problématique de recherche. Par ailleurs, pour chacun d'entre eux a été conçu un protocole spécifique de recherche.

Nous avons vu que le thème de chacun des projets ressortissait d'une problématique directement liée au management par projets et à ses modalités d'insertion à La Poste. Cependant, même si les projets à réaliser visaient à réaliser un projet technique, nous pourrions arguer de fortes similitudes entre la démarche projet et la recherche-action. Pierre Lépée (1992; p.366) avance les hypothèses suivantes:

- "La démarche de recherche-action et celle de réalisation de projet sont des processus dynamiques qui font apparaître des relations entre les acteurs et qui présentent des similitudes de forme.

- La mise en œuvre des connaissances technico-scientifiques nécessaires à la réalisation des objets techniques exige un savoir-faire qui relève des sciences humaines.
- L'entreprise a besoin d'acquérir lors de ses réalisations une connaissance pratique qui lui permet d'améliorer ses performances pour continuer à exister et à être en mesure d'évoluer dans la ligne de sa stratégie."

Nous n'exposerons pas ici les détails de l'argumentation de l'auteur dont une bonne partie concerne la notion d'apprentissage par les projets, thème que nous développerons ultérieurement dans la troisième partie de ce travail. Nous irons droit aux conclusions qui semblent conforter notre choix méthodologique:

- Il y a effectivement une grande similitude de forme entre conduite de projet et recherche-action. On peut dégager des aspects de complémentarité entre les deux démarches: ouverture/fermeture, long terme/très court terme, abstrait/concret, théorie/pratique.
- La multiplication des techniques et spécialités incorporées dans un projet tout autant que les changements provoqués, nécessite une approche humaine des problèmes. Le processus de réalisation d'un objet technique est un processus socio-technique, il est donc d'un degré de complexité intrinsèque supérieur à l'objet technique lui-même. Il en est de même pour l'utilisation de l'objet technique.

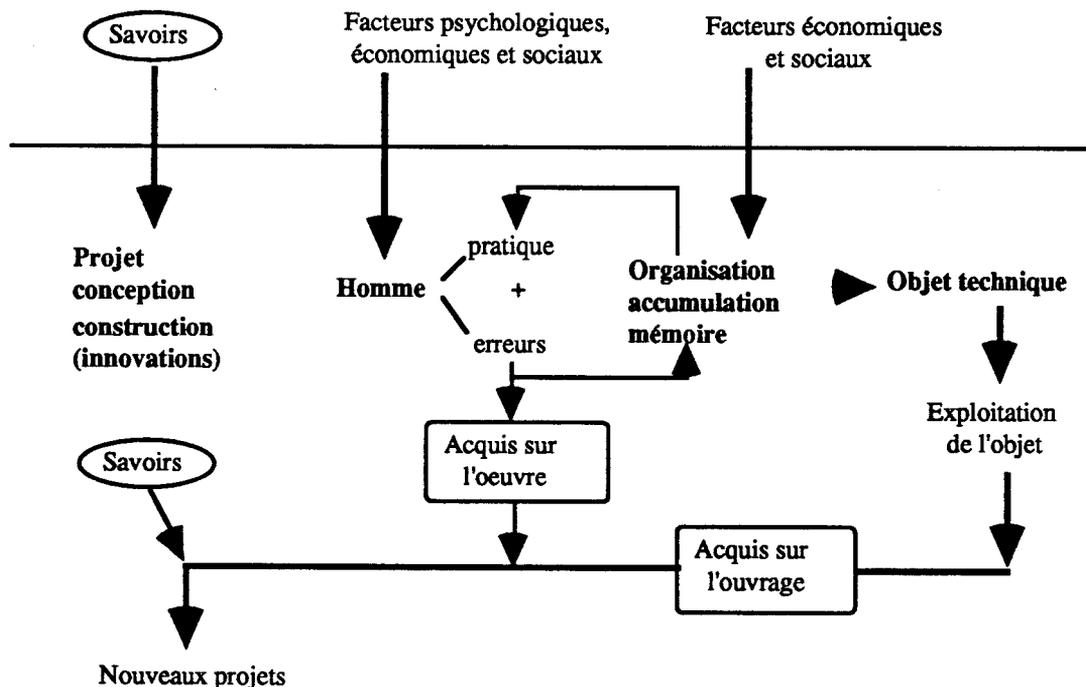


Fig. 6.2 - ÉVOLUTION TECHNIQUE

*- L'exécution d'un projet est source de savoir: connaissance pratique sur l'ouvrage et sur l'œuvre. La connaissance que l'on peut acquérir ainsi s'apparente à celle produite par la recherche-action. La RA rend explicite un objectif qui reste implicite dans la conduite de projet: construire une base cumulée de connaissances à travers la réalisation d'une succession de projets. " (Lépée; 1992, p.377-378)*

Cependant, le point fondamental qui milite à nos yeux pour l'utilisation des projets en recherche-action réside cependant dans la démarche particulière que nous adoptons au DESS Gestion de Projets et que nous avons héritée de R.P. Declerck: la méthode M.A.P.<sup>5</sup> et les systèmes "hommes-modèles".

## **B - LA SPÉCIFICITÉ DE LA DÉMARCHE PROJET AU DESS DE LILLE**

### **1) LA MÉTHODE MAP: MANAGEMENT ET ANALYSE DES PROJETS<sup>6</sup>**

Nous laissons la parole à son principal concepteur à qui nous sommes redevable d'une lourde dette intellectuelle.

*"La méthode MAP vise à l'organisation de la trajectoire des projets. Celle-ci commence avec la formulation de l'idée et s'achève avec le post-audit d'un projet transformé en opération stable. Trois phases sont à distinguer sur la trajectoire du projet:*

- Choix stratégique: pourquoi l'entreprise développe-t-elle ce projet-là plutôt qu'un autre?*
- Choix de la variante tactique: le projet étant défini, quel mode de réalisation concrète l'entreprise doit-elle retenir?*
- La réalisation: mise en place de l'infrastructure et du contrôle." (1983; p.203)*

<sup>5</sup> - Le DESS Gestion de Projets de l'IAE de Lille a été créé à la triple initiative de J.-P. Debourse, R. P. Declerck et C. Navarre.

<sup>6</sup> - Imaginée par R. P. Declerck au cours des années soixante, la méthode a été développée en collaboration avec P. Eymery dans diverses sociétés multinationales, à la CEGOS, à la Banque Mondiale. Pour le lecteur intéressé par la description de son utilisation dans le cadre de programme de formation, nous le renvoyons à la lecture de "Enseigner par et pour les projets: l'expérience lilloise", C. Navarre et R. P. Declerck, Enseignement et gestion, Nouvelle série n° 22, été 1982, pp. 14-19.

Les principaux objectifs et caractéristiques sont les suivants:

*a - Le MAP et la résolution des problèmes mal structurés*

*L'expérience banale de quiconque a travaillé à l'élaboration de décisions entrepreneuriales est bien de constater que la grande difficulté n'est pas de découvrir des solutions mais, au contraire, de mieux formuler les «énoncés» des problèmes, posés d'abord en termes flous, voire ambigus, ou contradictoires.*

*La méthode MAP a pour ambition d'améliorer l'approche des problèmes mal structurés.*

*Elle comporte un processus itératif conduisant à des formulations de plus en plus précises et permettant les analyses qui préparent la décision, la mise en place et le contrôle du projet.*

*b - Le MAP: langage de l'équipe travaillant sur un projet*

*La méthode MAP est conçue pour un travail en groupe. Ce mode de travail est essentiel pour les deux raisons suivantes:*

- Le travail en groupe favorise la créativité: les controverses, la variété d'idées provoquées par la complémentarité des membres du groupe engendrent des raisonnements logiques, accompagnés de phénomènes d'associations, sources de créativité.*
- La dynamique du dialogue entre les analystes et les preneurs de décision limite les dangers des excès de technocratie ou de subjectivité.*

*c - Le MAP: perception d'ensemble d'un projet*

*La méthode MAP conduit à des représentations visuelles et synthétiques des aspects complémentaires des projets.*

*La salle des cartes regroupant l'ensemble de ces représentations plonge les analystes et les preneurs de décisions dans une ambiance d'informations qui les conduit à une perception d'ensemble - les psychologues disent «gestaltiste» - du projet.*

*Il est très important que le MAP contribue à faire partager une telle vision qui traduit une connaissance intime du projet - quasiment vécue.*

*La méthode MAP permet de dépasser la simple évaluation analytique de chacun des aspects des projets et prépare un jugement global, participatif et multicritère.*

*d - Le MAP: pilotage du processus du management du projet*

*Depuis la prise de conscience, floue, ambiguë, contradictoire d'une idée de projet jusqu'à l'insertion du projet réalisé dans une opération institutionnalisée, le projet décrit une trajectoire complexe tout au long de laquelle s'applique la méthode MAP.*

*En particulier, le management de l'étude et les définitions des variantes de projet envisagées sont prises en charge par la méthode.*

*Le MAP permet ainsi d'éviter ce que l'on observe trop fréquemment: faute de méthode appropriée, des orientations données en cours d'étude, sans que l'on en soit pleinement conscient, introduisent un biais implicite dans la décision finale.*

*La méthode MAP a pour objectif de faire du management du projet un processus où la pensée et l'action interagissent et non un déroulement linéaire d'une phase d'étude aux mains d'analystes et de spécialistes, et d'une phase de décision, domaine des hommes d'action.*

*e - le MAP: école pour l'introduction d'un management stratégique*

*Participer à l'élaboration d'un projet est une activité particulièrement motivante pour les hommes qui y sont impliqués.*

*La rupture avec les activités institutionnalisées est favorable à l'introduction d'une méthode nouvelle - le MAP - qui, en fait, appliquée au management des projets, est la traduction d'une approche plus vaste: la gestion stratégique.*

*Les idées-clés de la gestion stratégique peuvent être introduites dans une entreprise ou une administration à partir de l'expérience de l'application de la méthode MAP à un projet.*

*f - le MAP: carrefour des techniques quantitatives et des techniques psycho-sociologiques*

*Le MAP est né de la volonté d'associer dans une méthode cohérente des approches quantitatives et des approches psycho-sociologiques.*

*Le concept de modèle - cette nécessaire représentation à travers laquelle le management a prise sur le monde réel - n'a d'existence opérationnelle que grâce à la maîtrise des techniques quantitatives (analyse de système, PERT, simulation, informatique, etc.).*

*Ces techniques, cependant, ne s'insèrent dans un processus vraiment créatif que dans la mesure où elles servent la réflexion et l'action d'une équipe.*

*Aussi le MAP fait-il largement appel aux techniques psycho-sociologiques, telle la méthode des groupes nominaux, les techniques de créativité, les groupes de confrontation, etc." (1980, p. 124-125)*

Cette longue citation pourra peut-être apparaître abusive. Elle nous a cependant paru nécessaire dans la mesure où ayant tellement internalisé la méthode (depuis cinq ans que nous menons des projets sous cette forme), nous risquions de nous en approprier indûment ses principes et caractéristiques ou de les considérer comme universels. Même si l'architecte est responsable de ses réalisations, il n'est pas forcément inutile de savoir de qui il a appris les règles de l'art.

## 2) L'UTILISATION DES SYSTÈMES HOMMES-MODÈLES

Chacun des trois projets qui nous ont été confiés partagent une dimension commune fondamentale. Ils visent, dans leur domaine respectif, à créer des méta-outils, c'est-à-dire des outils de structuration d'outils. Il s'agit donc de concevoir des "modèles", des schémas cognitifs qui permettent d'appréhender, de comprendre un contexte ou un environnement donné et d'agir sur lui grâce à un certain nombre de méthodes et d'outils.

Par ailleurs, si la méthode MAP repose essentiellement sur la qualité de l'interaction qui s'instaure entre "analystes" (ici les étudiants du DESS Gestion de Projets) et les décideurs (les responsables de la délégation aux projets de La Poste), il lui faut examiner de près les problèmes de communication et les modes d'élaboration du sens chez chacun des protagonistes afin de les faire converger vers une compréhension partagée de la réalité sur laquelle ils opèrent. En dernière instance, la MAP vaut surtout par la qualité de la praxis que les acteurs sauront vivre ensemble.

Cette dimension essentielle, (qui prend un relief particulier dans le contexte qui nous préoccupe), peut être étudiée grâce au concept de «systèmes hommes-modèles» élaboré par R.P. Declerck (1983, pp.59-96).

*"Un système hommes-modèles est constitué de trois éléments:*

- *Le(s) décideur(s),*
- *Le(s) analyste(s),*
- *Le(s) modèle(s).*

*Alors que dans les systèmes hommes-machines<sup>7</sup>, les transactions consistent en échanges énergétiques dont les vecteurs sont des membres humains, des disjoncteurs, des pédales, etc., dans les systèmes hommes-modèles, les transactions sont des messages dont les supports sont diverses formes de langages articulés sur différents média. [...] ces systèmes hommes-modèles sont les lieux de processus subtils et complexes de perception, de communication, de construction de la réalité et de jeux de pouvoirs."<sup>8</sup>*

Le modèle est donc considéré comme une ligne de transmission entre les décideurs et les analystes. Le choix d'un modèle particulier n'est pas neutre. De par ses propriétés structurelles, il expose la communication à des distorsions concernant les messages et les méta-messages (messages sur les messages) qui les accompagnent.

Les décideurs recherchent des modèles efficaces qui leur confèrent une représentation même approximative de la réalité qu'ils doivent modeler par l'action. La relation qu'ils instaurent entre le modèle et la réalité relève de l'homomorphisme, de la vraisemblance, d'autant plus qu'avec les projets la réalité est potentielle, c'est l'objet même du projet que de la créer.

Les analystes s'attachent davantage à la logique formelle des modèles qui doivent être inférés de l'application optimisée de méthodes dont le champ d'application correspond à la réalité qu'il faut comprendre avant tout. La relation modèle-méthodes relève plutôt de l'isomorphisme, de la recherche d'une parfaite adéquation.

La figure 6.3 schématise ces relations<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> - Le système hommes-modèles procède initialement, selon l'auteur, d'une analogie avec le "système hommes-machines" développé par E.S. Buffa, "Models for production and operations management", John Wiley and Sons, Inc., 1963.

<sup>8</sup> p. 53, opus cité.

<sup>9</sup> (Navarre et Declerck; 1982, p.18)

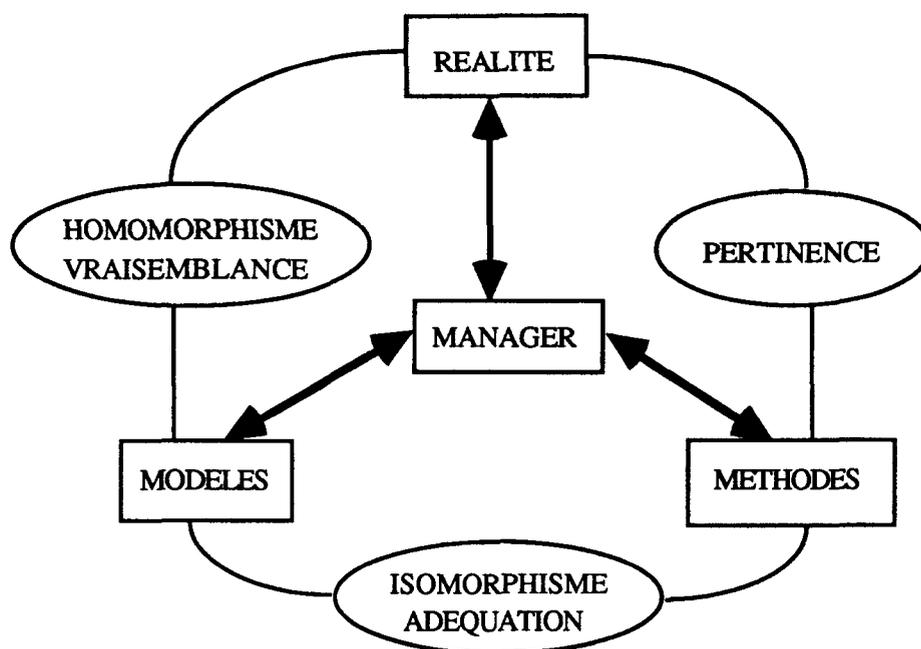


Fig. 6.3 - SYSTÈMES HOMMES-MODÈLES

Afin d'éviter autant que faire se peut les "pathologies de communication" ou "d'application", nous avons proposé lors de l'interaction décideurs-analystes une surabondance de modèles notamment pour établir une compréhension commune de la formulation et de l'objet de projet. Certains se sont révélés à l'usage meilleurs que d'autres pour établir la communication, les méthodes et modèles devenant contingents à l'objet du projet lui-même.

Notons que nous avons dû souvent développer un rôle de médiation actif dans ce processus. Du point de vue des décideurs, nous étions considérés comme le garant de la pertinence du choix des méthodes vis à vis de la réalité "postale" et de la qualité de l'isomorphisme méthodes-modèles. Du point de vue des étudiants nous devions nous assurer de la qualité de l'homomorphisme modèles-réalité. Cette médiation nous a, à la vérité, fait endosser le rôle du "médecin malgré lui" quand certaines pathologies d'application sont apparues. Les deux cas de figure qu'ont exposés R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre (1983; p. 89) ont été rencontrés, soit par le fait des étudiants pour le premier, soit par celui des décideurs pour le second:

*"Un premier cas de figure est celui où les analystes considèrent le modèle comme un idéal, un fétiche qui sacralise toute décision. Une telle hypertrophie du modèle tend à faire prendre pour la réalité une réalité idéalisée extérieure et supérieure aux acteurs.*

*Le modèle cesse d'être une ligne de transmission pour devenir une sorte d'impératif catégorique, un référentiel externe, une loi. Le système hommes-modèle cesse, en fait, d'être un système.*

*Ce cas se présente, en particulier, lorsque les messages de contenu et d'ordre divergent ou se contredisent, provoquant chez les analystes des réactions de défense qui se traduisent par la fétichisation du modèle placé de ce fait «au-dessus» des décideurs. Ceux-ci à leur tour doivent dénoncer cette fétichisation pour ce qu'elle est: une idée creuse qu'ils rejettent comme une distorsion plus ou moins perverse de la réalité.*

*Le modèle n'est plus utilisable car les enjeux ne sont plus la décision à prendre mais le sens à donner au modèle et les jeux de pouvoirs décideurs-analystes.*

*Le deuxième cas de figure [...] [se présente] quand on utilise des modèles d'opérations pour des problèmes de projets."*

Après avoir resitué le contexte particulier de notre recherche, nous allons maintenant aborder tour à tour les trois projets qui nous ont été confiés.

## SECTION 2: PROJET "EVALUATION DES PROJETS À LA POSTE"

La section 3 du chapitre précédent a permis d'expliciter le choix des trois projets que nous avons mené pour le compte de la DAP dans le cadre de la convention de parrainage qui a lié pendant l'année universitaire 1992-1993 le DESS Gestion de Projets de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille et l'entreprise Poste.

Nous avons explicité plus haut le cadre de notre intervention qui se situe dorénavant dans une dynamique de recherche-action et non plus d'observation participante. Les trois projets en question ont été intégrés en tant que tel dans l'organigramme technique du projet majeur IMDP "insertion du management de projet à La Poste". Leur positionnement officiel était le suivant<sup>10</sup>:

---

10 - Le lecteur pourra trouver la version complète en annexe.

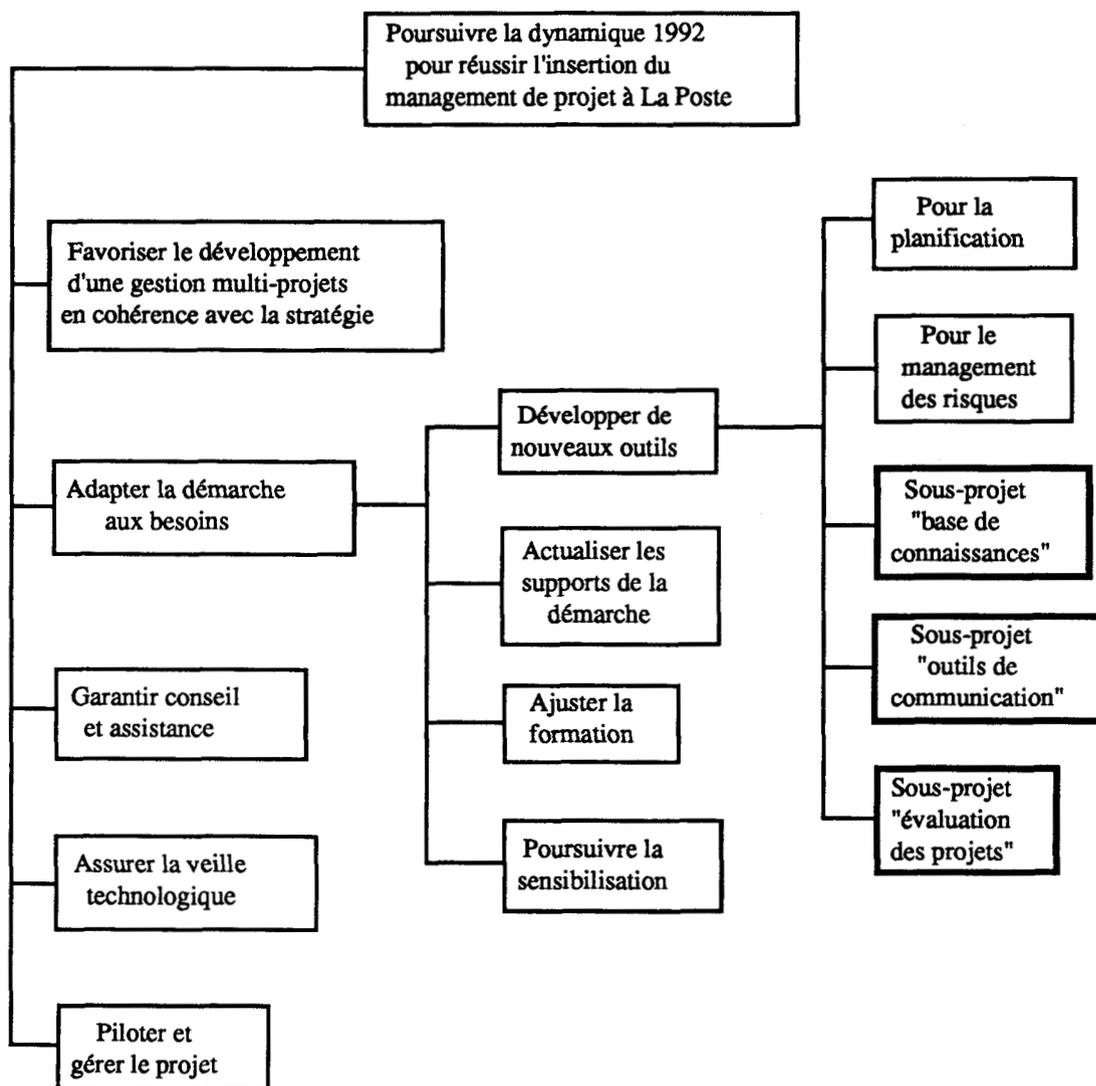


Fig. 6.4 - EXTRAIT DE L'ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU PROJET IMDP

De fait, le niveau dans l'arborescence ne reflète pas l'importance relative des lots de travaux. Par ailleurs le découpage n'exclut pas des recoupements, la version finale que nous avons proposée à la DAP du référentiel d'évaluation des projets traitant en partie du sous-système "favoriser le développement d'une gestion multi-projets en cohérence avec la stratégie".

Placés en tant que titulaires de lots de travaux, il était logique que nous nous inscrivions dans le droit fil des principes de la démarche de management de projet de La Poste telle que nous l'avons exposée dans ses grandes lignes dans le chapitre IV. Notre mission a donc fait l'objet de la rédaction d'une lettre de mission cadrant les principaux objectifs, besoins à satisfaire, contraintes

éventuelles à prendre en compte ainsi que les jalons majeurs à respecter. Voici un extrait des passages principaux qui situe bien le cadre de notre action<sup>11</sup>:

*"[...] Un projet ayant pour objet de formaliser un dossier permettant d'évaluer et de prioriser les projets de La Poste en utilisant un certain nombre d'indicateurs pertinents qui auront été validés par les responsables de l'entreprise.*

*Il vous appartiendra donc de:*

- réaliser une analyse des critères d'évaluation potentiels*
- déterminer et de hiérarchiser les projets en fonction des indicateurs à identifier*
- proposer différents scénarios de priorisation, tenant compte des éléments suivants: axes stratégiques, contraintes, typologie, etc... en présentant les points forts et faibles en termes d'intégration et d'acceptabilité de ce système de priorisation par la structure.*

*Après validation d'un scénario, il vous appartiendra de proposer les modalités de mise en œuvre."*

Conformément à la démarche, nous avons donc le choix des moyens pour aboutir aux objectifs ainsi précisés. Comme pour chacun des projets menés au DESS, nous avons sélectionné dans notre boîte à outils ceux qui nous paraissaient les plus pertinents. Il était convenu d'ailleurs que leur application à des projets de La Poste constituait une occasion sans égale d'assurer un transfert de savoir-faire vers l'entreprise pour peu que la volonté d'interaction qu'ils présupposent soit respectée de la part des décideurs du projet. La direction de la DAP pouvait ainsi en éprouver l'applicabilité et la pertinence dans le contexte postal et donc enrichir sa propre boîte à outils que nous avons constaté lacunaire sur bien des points.

Symétriquement, cela nous permettait de mieux appréhender le contexte postal du management de projet ainsi que le degré d'ouverture et de maîtrise technique des personnels qui étaient chargés d'en rédiger les "textes de loi" internes et de les diffuser.

La première étape du travail a donc consisté à appliquer à notre projet les outils d'analyse de la valeur, du cadre logique<sup>12</sup>, du mémoire d'identification de

---

<sup>11</sup> - Le texte intégral est joint en annexe.

<sup>12</sup> - Le cadre logique et le mémoire d'identification de projet sont des approches d'origine canadienne développées par l'Agence Canadienne de Développement International: voir par exemple *"Evaluation des projets, approche et méthodes"*, Direction de l'évaluation de la direction générale des politiques, Oct. 1977, Canada ou *"Guide méthodologique sur*

projet - M.I.P. -, de l'arbre de fonctions<sup>13</sup> et de l'arbre d'objectifs. Ils font partie de la panoplie des outils permettant un dialogue constructif<sup>14</sup> entre décideurs et analystes de projets conformément à la méthode M.A.P. et aux systèmes hommes-modèles que nous avons exposés dans la section précédente.

A la suite de ces outils d'aide à la formulation du projet, les aspects plus classiques de la gestion de projet ont été présentés sous la forme d'un organigramme technique, d'un organigramme fonctionnel et d'un planning directeur. Nous ne présenterons pas dans le détail toute la trajectoire du projet qui ne nous importe peu ici. Cependant il nous semble important de présenter la méthodologie qui a guidé notre étude à l'occasion de la réalisation de ce projet.

## A - PROTOCOLE DE RECHERCHE:

Le schéma suivant illustre la logique de notre action:

---

*l'utilisation de la méthode du cadre logique dans la planification et l'évaluation des projets*", ACDI, Direction de l'évaluation, octobre 1980. Plus largement le lecteur pourra consulter avec profit l'ouvrage de O'Shaughnessy, *"La faisabilité de projet"*, Les éditions SMG, Trois-Rivières, Québec, 1992.

<sup>13</sup> - L'arbre de fonctions et l'arbre d'objectifs sont décrits dans *"System tools for project planning, describing complex relationships"*, op. cité, 1975.

<sup>14</sup> - On pourra trouver en annexe, à titre d'illustration, un document présentant ce type d'interaction pour ce qui concerne ce projet.

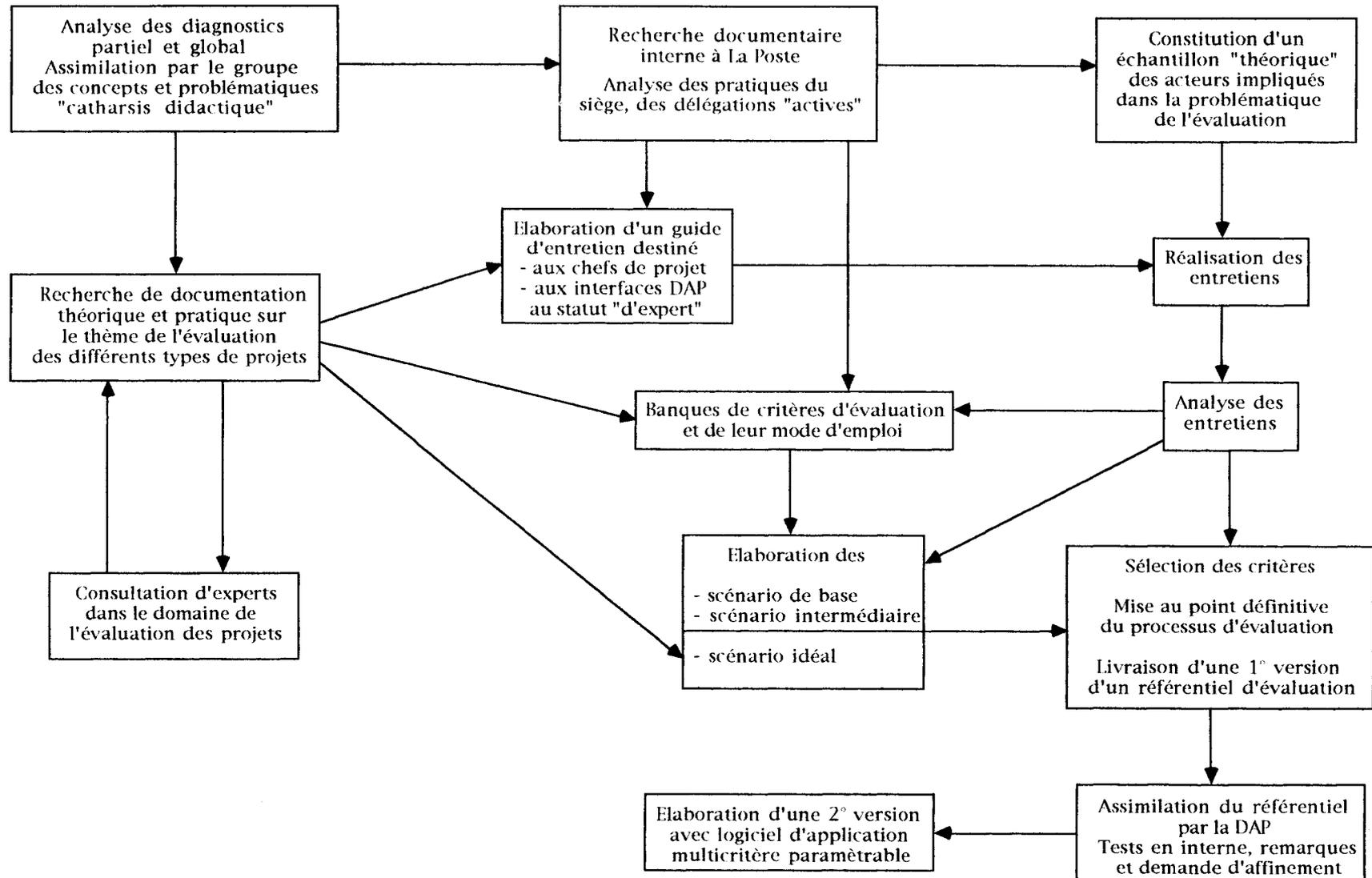


Fig. 6.5 - PROTOCOLE DE RECHERCHE-ACTION CONCERNANT LE PROJET "EVALUATION DES PROJETS DE LA POSTE"

Nous avons commencé par essayer de transmettre au groupe d'étudiants les éléments d'analyse relatifs aux problématiques de l'évaluation telles qu'ils transparaissaient des diagnostics partiel et global d'IMDP que nous avons présentés dans le chapitre précédent.

Cette nécessaire assimilation d'un bagage théorique minimal sur les techniques d'évaluation, les concepts, les schémas de pensée découlant de notre expérience initiale, - décrite lors de l'élaboration du diagnostic partiel -, par des étudiants a priori novices en ces domaines, a constitué une expérience riche d'enseignements.

Elle nous a bien souvent forcé à expliciter des inférences que nous avons parfois faites un peu rapidement, certaines de manière inconsciente, comme par automatisme. Les questions des candides sont souvent bien désarmantes, mais pertinentes. La compréhension d'un raisonnement complexe par autrui ne souffre pas que l'on omette un maillon, que l'on s'accorde des raccourcis de la pensée. La présence d'investigateurs multiples dans une recherche, surtout si elle s'exerce dans le cadre de la "règle des trois unités" pour prendre une métaphore théâtrale, peut s'avérer d'une grande richesse à condition de se livrer à cette discipline de "catharsis didactique", véritable purgation des passions du chercheur par la relation pédagogique.

C'est le même état d'esprit qui explique que de cette première étape ait découlé une recherche de documentation théorique et pratique sur le thème de l'évaluation par les étudiants, couplée avec une consultation "d'experts" avérés du domaine. Il était nécessaire de casser assez vite une relation du type "maître-élève" que le contexte particulier ne pouvait qu'encourager<sup>15</sup>.

Cette recherche externe a été couplée avec une recherche de documentation interne à La Poste où nos premières investigations avait montré une grande diversité des pratiques.

De ce double travail a résulté la constitution d'une banque de critères d'évaluation et de leurs "modes d'emplois" associés ainsi que l'élaboration de guides d'entretien. Les entretiens ont concerné un échantillon théorique de huit chefs de projet et de cinq interfaces de la D.A.P. dont une partie de la mission est l'aide à l'évaluation des projets dans leur zone de compétences.

---

<sup>15</sup> - Opération d'autant plus nécessaire que nous assurons les divers enseignements du DESS relatifs à l'évaluation des projets.

Les entretiens ont été réalisés par les étudiants eux-mêmes<sup>16</sup> par entrevue directe et quelquefois par téléphone. La durée moyenne a été de deux heures environ avec un écart de plus ou moins une demi-heure. Les questions adressées aux interfaces étaient plus techniques et plus directives, celles concernant les chefs de projet étant moins nombreuses mais plus ouvertes, invitant plus à témoigner de leur expérience d'évaluation au travers de leur projet spécifique<sup>17</sup>.

Suite à l'analyse des entretiens et à la consolidation de la banque de critères d'évaluation qui en a découlé, nous avons proposé trois scénarii concernant le fonctionnement du processus global d'évaluation des projets à La Poste: un scénario "idéal" ou scénario "de référence", fruit de la recherche théorique et notre expérience accumulée dans le domaine, un scénario "intermédiaire" plutôt fondé sur un alignement par le haut en fonction des pratiques les plus avancées que nous avons pu observer, un scénario "de base", plutôt minimaliste, basé sur un alignement par le bas.

Les décideurs ayant opté pour le scénario intermédiaire moyennant quelques remaniements et précisions terminologiques en fonction du "vocabulaire maison"<sup>18</sup>, la dernière étape du projet a consisté à rédiger un référentiel complet livré en septembre 1993. Un guide pédagogique et un exemple d'application accompagnaient cette livraison dont "l'habillage" reprenait fidèlement le concept de la "valisette" de la DAP.

Cette première version a demandé quelques mois pour être étudiée et testée par le personnel de la DAP. Une demande concernant certains ajustements et modifications nous a été adressée par la suite. Nous y avons accédé, des travaux de recherche complémentaires en dehors du cadre de La Poste<sup>19</sup> ayant permis d'exploiter certaines synergies d'ordre technique, livrant en mars 1993 une deuxième version plus élaborée accompagnée d'un logiciel d'application multicritère paramétrable.

---

16 - Nous justifierons cette pratique dans la section suivante.

17 - Les guides d'entretien figurent en annexe

18 - Et, nous le verrons, en sacrifiant de façon significative, à la prégnance hiérarchique qui continue à prévaloir dans les comportements et procédures de l'entreprise.

19 - Ils concernent pour partie la conception d'une méthodologie et d'un logiciel d'application concernant la problématique de l'évaluation des projets touristiques pour le compte du Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais. Pour une présentation synthétique voir Vaesken P. & Leroy D., "*Développement touristique et développement régional: une analyse en matière de rentabilité économique issue des PME à vocation touristique*", Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Mondiale de l'ISCB, Strasbourg, juin 1994, pp. 327-342.

## B - ANALYSE DES ENTRETIENS

Nous allons nous borner à synthétiser les interviews des interfaces IMDP, les entrevues avec les chefs de projet ayant eu surtout vocation à étudier le degré de formalisation adéquat du dossier d'évaluation et son cadre d'utilisation. Nous reprendrons donc la structure du guide d'entretien des interfaces.

### 1) PROCESSUS D'ÉVALUATION

Pour ce qui concerne le déroulement du processus d'évaluation, l'ensemble des interlocuteurs nous a clairement indiqué que les différences entre opération et projet correspondaient aux distinctions émises par la DAP dans le référentiel de la "valisette" (unicité de l'objectif, aspect novateur...).

Néanmoins, compte tenu de la difficulté de discernement et du nombre important d'idées de projets ou d'opérations émises, certains d'entre eux ont instauré en plus des aspects précités, des barrières quantifiables et facilement applicables pour limiter arbitrairement le nombre de dossiers à étudier. D'autres font appel à un comité d'arbitrage qui, à partir de la définition du projet et de certains critères, statue entre opération et projet. Il faudra donc apporter dans la rédaction des scénarii des solutions permettant "l'écémage" des idées de projet.

Actuellement, et a contrario de la volonté d'insuffler le management de projets à tous les niveaux hiérarchiques, tout le monde s'accorde à préciser que la majeure partie des idées de projet est esquissée par les rangs fonctionnels supérieurs. Ceux-ci prennent généralement le rôle de "promoteur", considéré comme caution du projet et comme maître d'ouvrage.

La préparation des dossiers est majoritairement réalisée par les adjoints de ces directeurs, avec la rédaction conjointe d'une lettre de mission comportant, outre la définition du projet, les principales données chiffrées légitimant sa réalisation. Encore une fois, ces subordonnés se verront, dans la majeure partie des cas, confiés le rôle de maître d'œuvre après validation par une instance collégiale.

Cette dernière, appelée "comité des projets", "comité de pilotage" ou encore "comité technique des projets", a actuellement pour principales missions, la validation du dossier et sa planification financière dans

l'enveloppe budgétaire prévue par chaque direction. De nombreux intervenants ont exprimé leur souhait de voir évoluer ces structures dans les directions suivantes:

- apporter, à ces comités, des moyens d'indépendance accrus par rapport aux instances politiques et économiques présentes dans l'environnement Poste, en intensifiant la transparence et la communication des décisions prises;
- leur attribuer progressivement les rôles de fournisseurs de savoir-faire et de conseils en plus du rôle de simples allocataires de qu'elles jouent actuellement;
- augmenter leur pouvoirs d'action en leur ajoutant le rôle de maître d'ouvrage des projets, s'enquérant du suivi et du contrôle des écarts.

La plupart des intervenants préconisent ou ont, d'ores et déjà, une structure supplémentaire qui pourra, en raison de son unique mission - l'étude des propositions de projets -, s'attacher avec plus de rigueur et de disponibilité à l'évaluation de ces dernières. Ces différentes remarques nous ont amené à proposer dans nos scénarii des hypothèses de travail qui intensifient l'indépendance et la clarté dans la prise de décision et la réalisation des projets.

Les acteurs du processus d'évaluation sont donc, en général, au nombre de trois. "L'apporteur-promoteur" et le chef de projet, - nommé par ce dernier -, élaborent une lettre de mission qui est soutenue devant un "comité de décision", troisième acteur du processus. En cas de validation, le chef de projet définit trois scénarii qui sont soumis pour choix au comité. Après sélection, le chef de projet conduit la réalisation et présente régulièrement l'évolution au promoteur pour arbitrage des choix tactiques.

Cependant certaines directions, plus "avancées", ont dérogé à ce schéma classique en apportant, par exemple, une structure de conseillers et d'évaluateurs qui se charge de la formalisation des idées et de la rédaction, à partir de l'idée maîtresse, des variantes possibles de réalisation. Ainsi, le chef de projet peut s'appuyer sur une structure compétente et vérificatrice pour l'élaboration des dossiers de projet.

Une autre direction a même considéré qu'il fallait doubler le rôle de préparateur de l'idée de celui de réalisateur (chef de projet), en effectuant la nomination de ce dernier par le comité, après validation.

Enfin, l'absence de formalisme, la faible prise en compte des aspects mercatiques et de la notion de risque par La Poste sont les vecteurs déterminants des insuffisances que constatent les acteurs des projets. On retrouve ici certains aspects du diagnostic global collectés sous le code "management de projet".

Il s'agira donc d'essayer de satisfaire au mieux ces attentes en créant un véritable outil opérationnel de présentation des projets. De plus, de nombreuses requêtes ont confirmé notre intention d'insérer dans le dossier d'évaluation suffisamment d'éléments de réflexion, pour que chaque apporteur de projet prenne véritablement conscience de l'intérêt majeur pour La Poste d'une évaluation efficiente des projets.

## 2) LE PROBLÈME DES DONNÉES

La première difficulté que rencontre les apporteurs est celle de la disponibilité<sup>20</sup> et de la fiabilité des informations. En effet, tous s'accordent à reconnaître que le changement comptable récent qu'a connu La Poste entraîne de nombreux handicaps. La possibilité d'obtenir rapidement une information exacte, actualisée, sans opérer de retraitements comptables, est perçue comme étant actuellement impossible. Ce manque de fiabilité s'explique principalement par:

- l'absence de système d'information vraiment fiable;
- une mauvaise utilisation du système actuel;
- une mauvaise appréciation des répercussions.

Quant à l'accessibilité, les interlocuteurs sont unanimes pour signifier qu'ils n'ont eu à souffrir d'aucune rétention d'informations particulière au sein de leurs directions respectives. La mise en place progressive de la comptabilité analytique et la création d'outils comme l'I.S.A.D. (outil Informatique de Système d'Aide à la Décision), malgré des difficultés de démarrage inhérentes à l'alimentation des bases de données, devraient apporter, aux dires des acteurs, de sensibles améliorations dans la recherche d'informations dans un horizon à moyen terme.

---

<sup>20</sup> - cet aspect sera examiné plus profondément avec le projet "bases de connaissances" avec lequel l'évaluation entretient de nombreuses interdépendances.

Les apporteurs de projets attendent, outre le formalisme, le conseil et l'explication des critères déjà exprimés ci-dessus, des formations sur la gestion d'un projet et sur les différentes techniques d'évaluation concernées.

### 3) LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Ce point n'a guère suscité de commentaires ni de propositions quant à la liste de critères par domaines que nous suggérons. Il semble que les "interfaces" consultées soient d'abord préoccupées par l'amélioration des résultats qu'ils indiquent, notamment en les relativisant grâce à une pondération intégrant la notion de risque<sup>21</sup>. Le domaine commercial correspond aux souhaits émis de prendre en compte la satisfaction de la clientèle et de ne plus la considérer en tant que masse d'usagers d'une institution publique.

Seule note divergente, certaines directions considèrent que la segmentation des critères en grands domaines d'intérêt est superflue par rapport à l'objectif unique qu'elles se sont fixées: sélectionner les projets qui répondent aux axes stratégiques de leur direction. La typologie des projets, telle que définie par la DAP, a, par contre, fait l'objet de nombreuses critiques. Beaucoup y voient une volonté de répartition de la masse monétaire globale accordée à la réalisation des projets. Il leur paraît également impossible d'attribuer, pour chaque projet, une étiquette résumant le but premier du projet.

Peu d'interviewés utilisent actuellement des dossiers d'évaluation spécifiques selon la nature des projets.

D'une manière générale, les critères utilisés sont essentiellement d'ordre financier et social. Pour les premiers, la valeur actuelle nette, le taux interne de rentabilité, le délai de récupération, ou des variantes combinées de ceux-ci sont systématiquement utilisés comme outils de mesure.

En raison de l'histoire et des spécificités de La Poste, la "faisabilité sociale" est une dimension prépondérante pour le choix d'un projet. Cette donnée, essentiellement qualitative, a pour objectif de mesurer l'impact social prévisionnel et d'appréhender, par avance, dans de bonnes conditions,

---

<sup>21</sup> - nous verrons plus avant que notre proposition intègre la possibilité d'effectuer des analyses de sensibilité sur les principaux paramètres, en réponse à cette requête.

la survenue éventuelle de conflits sociaux. D'autres directions utilisent également des valeurs qualitatives pour illustrer les notions de risque et de qualité.

L'impression générale qui transparaît réside dans la volonté de disposer d'un outil simple, pratique, qui, à partir d'un nombre restreint de critères, permettrait une évaluation pragmatique des propositions de projet en fonction des axes stratégiques de l'entreprise. C'est l'enjeu essentiel qui nous était assigné.

#### 4) UTILISATION DES INFORMATIONS RÉSULTANT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Les informations résultantes de l'évaluation et de la prise de décision ne sont pas, en règle générale, exploitées. Cependant, nombreuses sont les intentions de tirer parti de ces données pour élaborer les bases d'un suivi des projets. Les résultats prévisionnels et les recommandations du comité devraient permettre au chef de projet de prendre les orientations nécessaires pour respecter les coûts, les délais et la qualité du projet, en prenant un risque raisonné.

L'analyse des écarts, quant à elle, est rarement pratiquée et s'avère beaucoup trop récente pour dégager des situations typiques génératrices d'écart.

### C - CHARTE DES RESPONSABILITÉS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

La conduite de notre projet nous a amené à proposer trois scénarii combinant chacun la structure complète du processus d'évaluation avec une combinaison donnée de critères d'évaluation.

#### 1) LOGIQUE DE CONCEPTION

Bien avant d'avoir un aperçu du panorama global des différents processus d'évaluation en cours à La Poste, nous avons tenu à élaborer progressivement et collectivement un scénario qualifié initialement "d'idéal", puis plus prosaïquement de référence, pour souligner le fait que sa conception intégrait des préoccupations d'adaptation à certaines contraintes

structurelles et de facilité d'emploi incontournables dans le contexte postal. Cette démarche s'est avérée présenter le double avantage de forger une compréhension commune et approfondie des différents concepts et problématiques afférents à l'évaluation des projets et surtout ne pas brider la réflexion par une inféodation trop marquée envers des pratiques existantes que nous savions déjà assez diverses et pas forcément homogènes.

L'analyse des entretiens et des différents documents émis par les différents niveaux concernés par l'évaluation a conduit à l'élaboration de deux autres scénarii.

Le scénario "intermédiaire" a pour particularité d'intégrer les attentes des délégations territoriales et directions les plus "avancées" dans leur tentative de mise en place d'une organisation favorisant l'implantation du management par projets

Le scénario de "base" repose davantage sur la volonté de proposer une variante qui soit rapidement opérationnelle, généralisable, consensuelle mais réduite au plus petit commun dénominateur des pratiques déjà effectives, corrigées par les évolutions à court terme que tout un chacun déclarait être prêt à mettre en œuvre.

## 2) SOLUTION RETENUE

Le scénario intermédiaire a finalement été retenu moyennant un certain nombre d'adaptations notables. Pour en faciliter la présentation, nous avons retenu une présentation sous forme de "charte des responsabilités<sup>22</sup>".

---

<sup>22</sup> - Une présentation complète de cet outil désormais classique en management de projet a été développée par D. I. Cleland et W. R. King, opus cité, "*linear responsibility charts in project management*", pp. 374-393.

Fig. 6.6 - CHARTE DES RESPONSABILITES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

ACTEURS TRAJECTOIRE DU PROJET	ACTEURS							
	APPORTEUR	PROMOTEUR	DECIDEUR	EVALUATEUR	CHEF DE PROJET	COMITE DES PROJETS	COMITE DE PILOTAGE	EQUIPE DE PROJET "EXPERTS TECHNIQUES"
EMERGENCE DU BESOIN MATURATION DE L'IDEE DU PROJET FORMULATION DU BESOIN: POURQUOI?	□	□		▲ ○	○ Collaborateur direct			▲
VALIDATION DU BESOIN DEFINIR ET FORMALISER L'OBJECTIF DU PROJET □ DOSSIER D'ÉVALUATION D'IDEE DE PROJET		■ ←		▲	○ → ●		△	○
CHOIX STRATEGIQUE			■	△		■		
CONCEVOIR DES SCENARI EVALUER LES SCENARI □ DOSSIER D'EVALUATION DE PROJET		●		▲ ○	●			○
CHOIX TACTIQUE		▲	■	△		■	△	
ELABORATION DU REFERENTIEL		●			●		▲	○
DECISION DE REALISATION (GO / NO GO)		▲	■	△		■	▲	
REALISATION		■ (jalons)			●		●	○
LIVRAISON / FAIRE LE BILAN □ RAPPORT DE TERMINAISON LÉTRE DE TERMINAISON		●		▲	●			○
DECISION DE GENERALISATION		▲	■	△		■	△	
BILAN A FROID		■		▲	△	△	▲	

□ pour proposition/  
point de départ

■ pour décision

△ pour information  
(demande ou retour)

▲ pour avis/consultation

○ pour action

● pour supervision  
"participante"

● pour supervision

### a - les acteurs

En colonnes sont répertoriés les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'évaluation:

- l'apporteur/promoteur: nous avons introduit ici la notion de couple "apporteur-promoteur". A la différence du rôle traditionnel "d'avocat" de l'idée de projet qui use de son autorité "morale" au sein de l'entreprise pour "légitimer" une idée de projet face aux instances décisionnelles ou du rôle de "sponsor" joué dans le cadre de l'intrapreneurship<sup>23</sup>, le promoteur présente des caractéristiques spécifiques dans l'organisation du MdP à la Poste<sup>24</sup>. En fait nous voulons signifier par là que deux cas de figures sont possibles:
  - . l'idée initiale est le fait d'une personne disposant d'une position hiérarchique suffisamment élevée pour pouvoir être le promoteur du projet. Dans ce cas elle va très souvent faire appel à un collaborateur direct pour la préparation du dossier;
  - . l'idée provient d'une personne n'ayant pas assez de poids hiérarchique pour pouvoir être le promoteur du projet. Elle devra alors prendre en charge l'élaboration du dossier et chercher un promoteur pour son projet.
- le décideur: rappelons qu'il s'agit de "*l'autorité qui engage la responsabilité de l'entreprise [...]. Il est l'ultime instance de contrôle qui autorise en particulier l'engagement, l'adaptation ou l'arrêt du projet et décide de son financement*". Il a donc pour vocation également à présider le comité des projets.
- le conseiller/expert en évaluation: l'évaluateur
- le chef de projet

---

23 - Se reporter au chapitre 2 ou par exemple p. 371 dans Koenig G., "*Management stratégique: visions, manoeuvres et tactiques*", Nathan, Paris, 1990: "[...] Le sponsor n'a pas à exercer une autorité hiérarchique, ni même à confier un mandat à l'intrapreneur. Il a pour fonction d'aider au développement d'un projet qui n'est pas le sien, mais qu'il juge intéressant, en faisant bénéficier l'intrapreneur de l'influence dont il dispose et de la connaissance qu'il possède du contexte organisationnel dans lequel le projet est amené à se développer. Son intervention à ce niveau aura notamment pour effet d'améliorer l'articulation de l'intraprise avec la politique générale de la "société mère". L'intrapreneur n'a pas seulement besoin d'être guidé et protégé dans un environnement inconnu et hostile, il lui faut discuter de ses intuitions et débattre des actions qu'il envisage d'engager; c'est encore au sponsor qu'il revient de jouer ce rôle."

24 - cf. la section 2 du chapitre IV.

- le comité des projets: c'est l'instance collégiale qui gère le portefeuille des projets au niveau national ou au niveau déconcentré de la délégation territoriale.
- le comité de pilotage: selon le référentiel postal, *"chaque projet a un comité de pilotage propre qui est présidé par le promoteur du projet. Ce comité comprend un responsable de chaque direction fonctionnelle concernée par le projet, c'est-à-dire toute direction qui est partenaire et doit contribuer à la réalisation du projet en produisant un ou plusieurs lots de travaux. Les membres du comité de pilotage sont les directeurs (ou un représentant désigné par ceux-ci) responsables hiérarchiques des acteurs du projet."*
- l'équipe de projet constituée des "experts techniques", titulaires des lots de travaux.

#### b - processus d'évaluation le long de la trajectoire du projet

En lignes sont représentées les différentes étapes de la trajectoire complète d'un projet "complexe", c'est-à-dire qui comprend une phase d'expérimentation pilote avant la généralisation.

Le point de départ consiste à s'interroger sur la nature, l'urgence, l'ampleur des besoins auxquels l'idée de projet se réfère. Il est important à ce stade de réfléchir sur les impacts attendus du projet, notamment par rapport aux axes stratégiques, sur la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre... Pour ce faire, l'apporteur se voit remettre un dossier d'évaluation d'idée de projet lui permettant de présenter son idée à l'évaluateur selon un formalisme prédéfini. Ce dossier s'apparente davantage à un guide lui permettant de définir son idée de façon efficace et garantir à l'évaluateur la présence de tous les éléments nécessaires pour déterminer s'il s'agira d'un projet ou d'une opération. Le cas échéant, l'évaluateur va conseiller l'apporteur sur les changements à apporter pour conférer à l'idée initiale la dimension d'un projet. Il peut ainsi l'aider à redéfinir les objectifs généraux du projet de façon à les rendre plus cohérents avec les axes stratégiques de l'organisation dans laquelle il devra s'intégrer.

Dans l'immense majorité des cas l'apporteur se confond avec le promoteur. Celui-ci a tendance à charger l'un de ses collaborateurs directs de ces analyses initiales pour lesquelles il peut faire appel aux avis des personnes qui lui semblent compétentes ou concernées. A un certain niveau d'avancement, qui, dans la réalité, peut s'avérer très variable, le promoteur va officialiser la mission de son collaborateur en fixant avec lui

les éléments de sa "lettre de mission" qui l'institue, *ipso facto*, chef de projet. L'analyse des besoins conduit normalement à une formulation plus précise des objectifs notamment par le truchement de l'élaboration d'un arbre d'objectifs et d'un paramétrage encore grossier du triptyque "coût-délai-qualité". Selon les cas, ce travail préalable nécessitera que le chef de projet ou collaborateur direct s'entoure d'experts techniques dont la mobilisation dans le projet sera officielle dès lors que la lettre de mission aura été signée par le promoteur, signal important notamment pour les responsables métiers dont certains de leurs personnels auront été sollicités et qui auront donc désormais vocation à participer au comité de pilotage. Dans la pratique, le démarrage officiel, et donc l'attribution conséquente de moyens - ne serait-ce qu'en ressources humaines - demandera que le décideur et le comité des projets aient donné leur accord à l'issue de l'instruction du dossier d'évaluation d'idée de projet ou dossier d'opportunité. C'est ce qui a été appelé "choix stratégique".

L'approfondissement des analyses primaires va normalement donner lieu à l'élaboration d'un portefeuille de variantes tactiques ou "scenarii alternatifs" qui se distingueront par des choix différents en terme d'options techniques, de modes organisationnels, de calendrier de réalisation, de taille, de tactiques de marché, de prise de risque... La construction de ces scenarii nécessite un effort réel d'imagination, à travers un processus itératif, pouvant aller parfois jusqu'à une remise en cause de l'idée initiale. Il s'agit de l'étape où le projet n'est pas encore irréversible, où l'effort d'exploration du possible doit être maximal. Deux variantes doivent au strict minimum être explorées bien que très souvent, si l'on se limite à deux, la probabilité soit forte que l'une d'entre elles serve de repoussoir, "chargée des sept plaies d'Egypte" ou tout simplement que les concepteurs ne se soient limités à ce qu'ils savaient déjà faire. Trois variantes nous semblent être un chiffre raisonnable, pour autant que le bon sens le justifie<sup>25</sup>. Chacune des variantes sera évaluée à l'aune d'une

---

25 - Pour autant que l'effort minimal de créativité se soit véritablement exercé, nous concordons avec les auteurs quand ils indiquent: *"Souvent, les décideurs s'orienteront plus ou moins rapidement vers la présélection d'une variante tactique. Cette variante donnera lieu à des analyses approfondies portant sur les divers aspects: technologiques, financiers, économiques, etc. Il pourra arriver, ensuite, que l'on revienne à l'examen d'une autre variante tactique, et même, comme on l'a dit, que l'on repasse carrément à la phase 1 (choix stratégique). Dans la pratique, on rencontre plus fréquemment cette approche que celle décrite dans les textes académiques, où l'on préconise (et c'est peut-être intellectuellement plus beau) de générer un portefeuille complet d'alternatives et de procéder au choix parmi elles, en appliquant diverses mesures de rentabilité, de coûts-avantages, etc.*

batterie de critères dont les résultats seront présentés dans le dossier d'évaluation de projet proprement dit ou dossier de faisabilité<sup>26</sup>. Le choix définitif de la variante ou "choix tactique" sera effectué par le décideur et le comité des projets.

Ensuite, l'équipe de projet élaborera le "référentiel" du projet à l'aide des techniques classiques de la gestion de projets. Là encore, il peut y avoir remise en cause partielle voire même totale de la variante tactique. Ce référentiel bouclé, la décision de lancement de la réalisation du projet (le «go» ou «no go» des anglo-saxons) sera définitivement arrêtée.

La réalisation du projet et son pilotage donnent lieu à des points de contrôle lors des "jalons" ou étapes clés de la réalisation du projet par le comité de pilotage et le promoteur. Des décisions de modifications peuvent être également prises lors de la survenue d'aléas.

La livraison du produit du projet à la structure permanente de l'entreprise donne lieu à la rédaction d'un rapport et d'une lettre de terminaison<sup>27</sup> qui réactive le rôle de l'évaluateur. Selon la nature du projet, la décision de généralisation de réalisation du projet à tout ou partie de l'entreprise sera ordonnée, compte tenu de l'expérience accumulée lors de la phase expérimentale.

Enfin, "le bilan à froid" sera rédigé selon des modalités précisées dans la section suivante relative à la capitalisation d'expériences.

## D - MODALITÉS D'ÉVALUATION *EX ANTE* DES PROJETS

Nous allons présenter maintenant des extraits significatifs du référentiel d'évaluation, du guide d'utilisation qui l'accompagne et des grandes lignes du logiciel que nous avons conçu pour en faciliter la mise en œuvre<sup>28</sup>.

---

*L'approche pratique converge vers un choix final par un processus de choix partiels fondés sur des critères quantitatifs et subjectifs qui n'ont pas la prétention d'être exhaustifs.*", R.P. Declerck et alii, "management stratégique des projets", p.131. En fait ce débat nous renvoie à celui plus large de l'application du concept simonien de "rationalité limitée".

<sup>26</sup> - Le détail des critères permettant de discriminer les scénarii seront présentés dans la partie suivante.

<sup>27</sup> - ces documents ainsi que le bilan à froid seront examinés dans la section suivante.

<sup>28</sup> - l'ensemble a été livré à la D.A.P. en mars 1994.

Le chapeau introductif a été rédigé comme suit:

*"Depuis trois ans, La Poste a très nettement marqué sa volonté de développer le management "DE" et "PAR" projet(s). Dans une période de ressources rares et de turbulence de son environnement, le management par projets doit notamment permettre de répartir au mieux ses ressources en fonction de sa stratégie et de ses priorités; il importe donc de pouvoir prioriser et sélectionner les projets, programmes et plans d'actions les mieux adaptés.*

*C'est pour répondre à cet objectif de sélection que ce dossier d'évaluation préalable de projet a été élaboré, en collaboration avec le DESS Gestion de Projets de l'IAE de Lille.*

*L'objectif premier de cette méthode est de permettre une évaluation globale, intrinsèque et rigoureuse des propositions et idées de projets; elle ambitionne notamment d'aider à:*

- *apprécier l'intérêt de l'idée de projet;*
- *identifier, analyser et mesurer les effets internes et externes du projet;*
- *vérifier la cohérence du projet avec la stratégie, les objectifs et les autres activités de La Poste;*
- *apprécier la capacité de La Poste à réaliser le projet et le potentiel de celui-ci;*
- *veiller à développer des synergies positives entre les projets;*
- *vérifier la fiabilité des données utilisées pour l'évaluation;*
- *aider à repérer, analyser les risques et leurs conséquences éventuelles;*
- *vérifier l'existence de moyens de contrôle dans les différentes phases du projet.*

*D'autres objectifs ont également été pris en compte:*

- *Harmoniser et rendre cohérentes les techniques et procédures d'évaluation au plan national;*
- *Assurer l'objectivité et l'impartialité des analyses, quelle que soit la position hiérarchique de l'apporteur de projet;*
- *Permettre à quiconque, quelle que soit sa fonction, de soumettre une idée de projet;*
- *Favoriser la capitalisation d'expériences ainsi que la gestion du portefeuille de projets menés au sein de La Poste.*

*Ce dossier étant destiné à être utilisé tant au niveau national qu'au niveau local, il a été développé après consultation de représentants de directions du siège et des délégations territoriales.*

*Dans le cadre du management "de" et "par" projets, l'évaluation est une démarche plurielle, impliquante, dynamique, récursive et continue. Elle est axée fondamentalement sur l'amélioration de la communication entre les acteurs impliqués et sur la prise de décision, avant, pendant et après le projet. La logique d'ensemble peut être visualisée dans le schéma suivant "charte des responsabilités du processus d'évaluation des projets"<sup>29</sup>:*

## 1) DOSSIER D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET

Il comprend les rubriques suivantes:

### a - définition préalable de l'idée de projet

Quelle que soit l'origine de "l'idée de projet", il est nécessaire d'en proposer une formulation préalable, suffisamment précise pour s'interroger sur les besoins auxquels il va tenter de répondre, et suffisamment "informée" pour apprécier le diagnostic de la situation existante auquel il se réfère.

La finalité générale du projet pourra ainsi être dégagée, permettant de baliser tous les développements ultérieurs.

### b - analyse préliminaire des impacts du projet

Il s'agit maintenant d'identifier, d'inventorier les différents impacts internes et externes du projet dans les différents domaines économique, financier, social, organisationnel, psychologique, technique..., et d'en analyser le caractère plus ou moins favorable par rapport aux axes stratégiques de LA POSTE.

Une liste non exhaustive d'effets est proposée, qu'il convient d'adapter à la spécificité du projet, en proposant des items supplémentaires ou en "neutralisant" ceux qui n'apparaissent pas pertinents .

L'identification des impacts doit permettre d'obtenir une vision élargie du projet - en évitant sa réduction aux seuls objectifs déclarés - et ainsi de contribuer à mieux maîtriser la complexité du projet.

---

<sup>29</sup> - Il s'agit bien de la même charte des responsabilités que nous avons expliquée plus haut.

Les impacts très positifs pourront être intégrés aux objectifs spécifiques du projet, les impacts négatifs devenant autant de risques qu'il faudra gérer.

Les impacts ne peuvent, par ailleurs, n'être appréciés - positivement ou négativement - que par rapport à des objectifs désirés. A ce stade de la démarche, le projet n'étant pas encore "bouclé", il est donc nécessaire d'en évaluer les effets par rapport aux axes stratégiques généraux de l'entreprise. Ceci permettra de mieux situer entre elles les différentes idées alternatives de projet avant que la spécificité de leurs objectifs intrinsèques ne les rendent difficilement comparables. De plus, cette réflexion permet de faire "vivre" la stratégie de l'entreprise en étalonnant les projets - qui en sont la concrétisation essentielle - par rapport à ses dimensions cardinales<sup>30</sup>.

Il y a possibilité de "quantifier" ces impacts en utilisant une échelle d'évaluation (-3; -2; -1; 0; +1; +2; +3) , permettant de mieux synthétiser les informations<sup>31</sup>.

---

30 - Nous avons en fait essayé de décliner les quatre axes stratégiques de La Poste tels qu'ils étaient présentés à l'époque en nous appuyant sur l'examen des projets existants et sur l'analyse des entretiens avec les interfaces qui ont été menés à ce sujet.

31 - on aura reconnu l'utilisation d'une échelle de Likert.

## GRILLE D'ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET

	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
	très défavorable	défavorable	plutôt défavorable	neutre	plutôt favorable	favorable	très favorable	
<b>AXE DEVELOPPEMENT</b>								
* Augmentation du chiffre d'affaires						2		2
* Augmentation de la capacité de production					1			1
* Augmentation des parts de marché						2		2
* Amélioration de la présence postale					1			1
* Augmentation du nombre de nouveaux clients						2		2
* Augmentation du taux de fidélisation					1			1
* Amélioration de la gamme de produits et services							3	3
* Amélioration du réseau de distribution				0				0
* Amélioration de la politique de prix					1			1
*								0
*								0
*								0
	0	0	0	0	4	6	3	13
								1,83
<b>AXE PRODUCTIVITE</b>								
* Baisse des charges d'exploitation			-1					-1
* Modernisation technique				0				0
* Amélioration de l'organisation du travail						2		2
* Augmentation des gains de productivité					1			1
* Meilleure utilisation des moyens existants					1			1
* Amélioration de la rotation des stocks				0				0
* Baisse du coût des approvisionnements				0				0
* Rationalisation de la maintenance				0				0
*								0
*								0
*								0
*								0
	0	0	-1	0	2	2	0	3
								0,75
<b>AXE RESPONSABILITE SOCIALE</b>								
* Responsabilisation/implication du personnel						2		2
* Amélioration des conditions de travail			-1					-1
* Enrichissement des tâches						2		2
* Amélioration de la mobilité professionnelle		-2						-2
* Amélioration des qualifications professionnelles							3	3
* Amélioration du climat social		-4						-2
* Motivation du personnel						2		2
* Degré de changement de la structure				0				0
*								0
*								0
*								0
	0	-4	-1	0	0	6	3	4
								0,57
<b>AXE QUALITE</b>								
* Amélioration de l'accueil des clients				0				0
* Adaptation de l'organisation						2		2
* Simplification des procédures	-3							-3
* Amélioration de la sécurité				0				0
* Amélioration du circuit d'information				0				0
* Amélioration de la qualité des prestations						2		2
* Amélioration de l'image externe de la Poste					1			1
* Amélioration de la politique de communication					1			1
* Amélioration de la qualité de...								0
*								0
*								0
*								0
	-3	0	0	0	2	4	0	3
								0,60

Tab. 6.7 - GRILLE D'ANALYSE D'IMPACTS DU PROJET

### c - grille d'évaluation d'idée de projet

La grille d'évaluation comparative qui a été retenue consiste essentiellement à confronter les idées de projets à quatre concepts fondamentaux<sup>32</sup>:

La **compatibilité** du projet se rapporte à l'adéquation entre le projet, la stratégie et les valeurs de LA POSTE, ainsi qu'à son degré d'opportunité par rapport à l'environnement. Elle se décompose en trois dimensions:

\* le positionnement du projet par rapport aux axes stratégiques:

Il reprend les résultats de l'analyse des impacts du projet relativement au développement, à la productivité, à la responsabilité sociale et à la qualité. Un score médiocre ou défavorable à ce stade devrait amener à abandonner l'idée de projet ou reconsidérer sérieusement sa formulation.

\* le positionnement par rapport aux valeurs de l'entreprise:

Le projet doit être apprécié également par rapport aux valeurs internes partagées par la majorité de ses personnels. Elles constituent les fondements de la "culture" de l'entreprise, - ses valeurs historiques -, ainsi que les vecteurs de son évolution, - son "projet d'entreprise" .

Les valeurs externes, c'est-à-dire celles que les parties prenantes de LA POSTE (Etat, grand public, collectivités locales, entreprises, Commission européenne...), voudraient la voir respecter dans ses activités, sont également à prendre en compte.

\* le positionnement par rapport à l'environnement ou degré d'opportunité:

Les initiatives de la concurrence - localement ou nationalement - l'évolution ou l'émergence de besoins des clients doivent également être prises en compte pour apprécier l'idée de projet.

La **capacité de l'entreprise à réaliser le projet** est le deuxième grand critère d'évaluation: il fait la synthèse

\* de la capacité technique de l'entreprise à concevoir et réaliser le projet;

---

<sup>32</sup> - Nous nous sommes inspirés pour certains de ces critères des travaux de W. O'Shaughnessy, *"La faisabilité de projet: une démarche vers l'efficacité et l'efficacé"*, les éditions SMG, Trois-Rivières, Québec, 1992, pages 38 à 41.

- \* de l'accessibilité du projet pour l'entreprise compte tenu des règlementations et dispositions juridiques, des normes en vigueur ou en prévision (réglementation européenne, droit du travail, normes environnementales, techniques, de sécurité, statut juridique, licences ou brevets, relations avec l'Etat...);
- \* du degré de disponibilité des ressources internes essentielles à la réussite du projet pendant la période prévue pour le projet. Il s'agit de ressources autres que financières telles que les experts techniques, les terrains, bâtiments, laboratoires, matériels informatiques...
- \* de la capacité à mobiliser des ressources financières spécifiques pour le projet (importance des investissements à financer, de l'augmentation du besoin en fonds de roulement, capacité à emprunter, enveloppe affectée aux projets...);
- \* du degré de complexité du projet: elle peut s'apprécier notamment en fonction du nombre de services, d'entités, d'acteurs impliqués ou concernés par le projet, du nombre de contraintes à respecter, de sources de risques, de l'importance du changement, - notamment en termes d'organisation, de transferts de compétences -, que va entraîner la réalisation du projet envisagé.
- \* du degré d'expertise générale de l'entreprise au-delà des aspects techniques. Il dépend de la part de novation contenue dans le projet, de l'expérience accumulée dans des projets similaires, du savoir-faire du chef de projet et de ses collaborateurs...

le critère d'intégration relève plutôt du domaine du management par projets. Il vise à mettre le projet évalué en perspective avec les autres projets de l'entreprise. Il s'agit de s'interroger sur

- \* les synergies - positives ou négatives - du projet en question avec des projets connexes qui ont des relations de dépendance logique (par rapport au temps, par rapport à un programme plus large, par rapport à un territoire ou un environnement donné, par rapport à la consommation d'un même type de ressources rares...) ou statistique (plusieurs projets concourant à la réalisation des mêmes objectifs spécifiques), ou de simple complémentarité.
- \* le degré d'urgence par rapport à des projets concurrents, c'est-à-dire des projets consommant la même marge discrétionnaire de

l'entreprise (ressources budgétaires et stratégiques pendant une période donnée), à un niveau de décision donné.

- \* les conséquences d'un rejet du projet sont une autre façon intéressante d'analyser la valeur du projet sous des angles nouveaux.

Enfin, il convient d'examiner la **potentialité** de la proposition de projet en termes de:

- \* perspectives de rentabilité, bien sûr, mais aussi de
- \* perspectives de croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise
- \* perspectives d'adaptation à l'environnement
- \* perspectives d'amélioration du potentiel d'innovation.

La grille d'évaluation se remplit très facilement en attribuant un score à chacun des critères sur une échelle allant de -3 à +3 ou en indiquant zéro pour les critères non pertinents. Ceux relevant du positionnement stratégique reprennent les scores obtenus dans le tableau d'analyse d'impacts qui est déjà renseigné.

Par ailleurs, chacun des critères peut se voir affecté une pondération particulière. L'échelle de pondération est libre. Le programme calculera automatiquement le score relatif en fonction des poids affectés à chacun des critères jugés pertinents.

Tab. 6.8 - GRILLE D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET

GRILLE D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET

	très défavorable	-2	-1	neutre	1	2	très favorable	score absolu	pondération	score relatif
	-3			0			3			
<b>COMPATIBILITE STRATEGIQUE</b>								8,55	65,00	25,15
<i>Positionnement/axes stratégiques</i>								3,55	40	11,82
* Développement								1,63	33	5,42
* Productivité								0,75	19	2,60
* Responsabilité sociale								0,57	16	1,90
* Qualité								0,60	16	2,00
<i>Positionnement/valeurs de l'entreprise:</i>								0,00	10	0,00
* Conformité/valeurs internes								-1,00	5	-1,67
* Conformité/valeurs externes								1,00	5	1,67
<i>Positionnement/environnement: d'opportunité</i>								5,00	15	18,33
* Concurrence								2,00	5	3,33
* Besoins des clients								3,00	10	10,00
<b>CAPACITE</b>								5,00	29	8,06
* Habiletés techniques de l'entreprise								1,00	5	1,00
* Règlementation et dispositions juridiques								3,00	5	3,00
* Disponibilité des ressources internes								-1,00	5	-1,00
* Moyens financiers de l'entreprise								-1,00	10	-3,33
* Complexité du projet								1,00	5	1,67
* Expertise générale de l'entreprise								2,00	5	3,33
<b>INTEGRATION</b>								3,00	9	3,00
* Synergies avec des projets connexes								-1,00	5	-1,00
* Degré d'urgence/projets concurrents								2,00	5	2,00
* Conséquences d'un rejet du projet								2,00	5	2,00
<b>POTENTIALITE</b>								5,00	45	16,75
* Perspectives de croissance								2,00	5	3,33
* Perspectives de rentabilité								1,00	10	6,67
* Perspectives d'adaptation à l'environnement								1,00	10	3,33
* Amélioration du potentiel d'innovation								1,00	10	3,33
								21,55	149	41,63

Un graphique "radar" permet de mieux visualiser l'évaluation de l'idée de projet en la positionnant sur les quatre axes correspondant aux critères génériques de compatibilité, capacité, intégration et potentialité. La "courbe" de la proposition de projet évaluée sera inscrite à l'intérieur du périmètre délimité par le score d'un projet idéal théorique calculé en fonction de l'échelle de pondération choisie.

Des tableaux de commentaires peuvent être renseignés pour chacun des quatre critères génériques.

# GRILLE D'EVALUATION D'IDEE DE PROJET

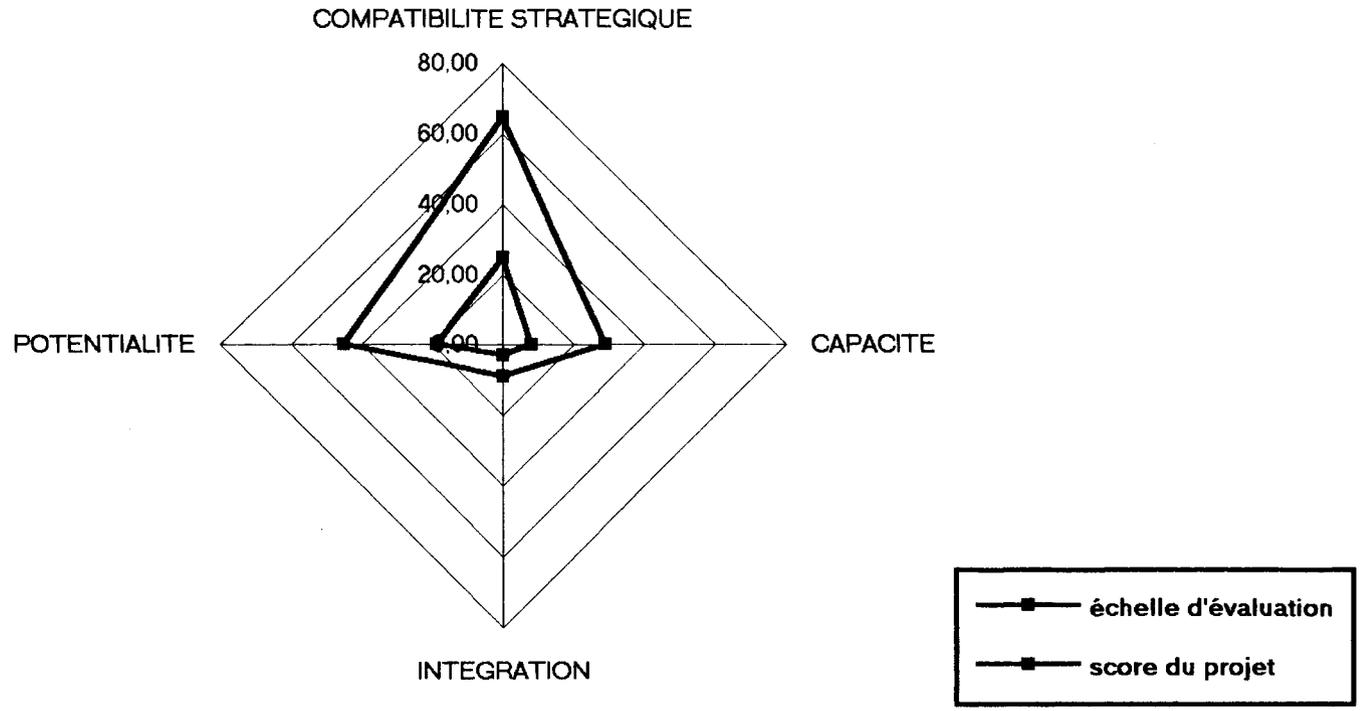


Fig. 6.9 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION D'IDÉE DE PROJET

d - cadrage global du projet

Il s'agit de borner une première estimation du coût global et de la durée globale du projet entre une hypothèse favorable et une hypothèse pessimiste.

La date prévisionnelle souhaitée pour la fin du projet est précisée.

e - impact du projet sur la structure

Les entités ou services impliqués, voire simplement concernés, peuvent être identifiés.

f - déclinaison de l'arbre d'objectifs

Il est fondamental d'élaborer un arbre d'objectifs où, pour chacun des sous-objectifs, seront précisés le produit ou résultat attendu, l'indicateur adéquat permettant de l'évaluer et/ou de le jalonner ainsi que la valeur cible permettant d'apprécier si l'objectif a été rempli.

g - motivation de la décision

Décision est prise par le comité des projets, le décideur, le promoteur quant à la suite à donner: rejet, acceptation moyennant révisions ou accord. Les arguments décisifs qui ont emporté la décision sont exposés ainsi que, le cas échéant, les principales modifications à apporter. La lettre de mission peut être établie, avec ses principaux éléments dûment renseignés.

h - mise en place de la structure projet

Le comité de pilotage est désigné, d'abord fonctionnellement, puis nominativement.

Des recommandations sur la conduite future du projet peuvent être consignées au vu de l'évaluation effectuée et des échanges et analyses auxquels elle a donné lieu. De même, des préconisations peuvent être émises à l'endroit de la future équipe de projet.

La nomination du chef de projet doit être complétée par des indications sur le volume de temps qu'il devra consacrer au projet et par le faisceau de compétences spécifiques qu'il devra déployer.

L'organisation fonctionnelle de l'équipe projet est déterminée, complétée éventuellement par des préconisations quant au choix des personnes qui la constitueront.

Enfin, les principaux éléments de cadrage prévisionnel concernant la phase ultérieure d'élaboration des scénarios alternatifs seront énoncés: date officielle de démarrage du projet, date de remise souhaitée des principaux éléments des scénarios (organigramme technique, planning directeur, budget prévisionnel, grille d'évaluation ...).

Le décideur peut finalement donner certains conseils et orientations.

## 2) DOSSIER D'ÉVALUATION DES SCÉNARIIS ALTERNATIFS

### a - descriptif synthétique des scénariis

Les différents scénariis proposés sont décrits succinctement et placés en synoptique. Il est préconisé de présenter trois variantes, gage d'un effort de créativité et d'imagination de la part de l'équipe projet. Très fréquemment, on a pu observer que si deux scénariis étaient présentés, l'un des deux était en fait une version "repoussoir" ou "faire valoir" de l'autre version, souvent élaborée en fonction de ce qu'on sait déjà faire ou pensons savoir faire.

### b - présentation détaillée du scénario

Les éléments spécifiques du scénario, notamment par rapport aux autres propositions, sont décrits et justifiés.

Il est recommandé de reprendre l'arbre d'objectifs de l'idée de projet, de le décliner plus précisément notamment au niveau des rubriques "résultat ou produit attendu", "indicateur proposé", "valeur cible". Les traits caractéristiques du scénario en seront plus explicites et justifiables.

Le planning directeur prévisionnel sera élaboré sous forme d'un "Gantt logique", reprenant les lots de travaux correspondant aux produits

attendus, les liens logiques qui les relient, les dates prévisionnelles de début et de fin de lots de travaux. Le suivi et le contrôle de l'avancement du projet en seront facilités d'autant pour le comité de pilotage, sur la base de jalons déterminés au préalable. Le planning est aussi un instrument de communication fondamental entre l'équipe projet et les instances de contrôle.

Ce planning doit être cohérent par rapport à la disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation des lots de travaux. Il permettra en outre d'affiner l'échéancier des flux nets de trésorerie correspondant au scénario, indispensable pour en évaluer la rentabilité prévisionnelle.

### c - analyse des risques

Il s'agit d'inventorier les risques identifiés concernant toutes les phases du cycle de vie du projet et pendant sa période de "fonctionnement". Chacun d'entre eux est examiné sous l'angle de son degré de survenance et de son impact prévisible en termes de coûts, délais, qualité. Il doit être précisé si des actions préventives de réduction de ce risque ont été incorporées dans la conception du scénario (et à quel coût); sinon, il s'agit d'identifier les informations, les données, qui permettent de déceler au plus vite la survenance de ce risque et d'aider à la réactivité pendant la phase de réalisation et de mise en œuvre du projet.

Pour guider l'analyste dans cette mission, une liste indicative - mais non exhaustive - des sources de risques a été établie ainsi qu'une grille de synthèse. Une quantification est possible - pour certains risques - tant au niveau de leur probabilité d'occurrence qu'à celui des impacts prévisibles.

Notons qu'une analyse de sensibilité sera proposée en complément, une fois réalisé le bilan économique et financier du scénario.

**PRISE EN COMPTE DES RISQUES**  
(liste non exhaustive)

NATURE DES RISQUES	DEGRE DE SURVENANCE			IMPACT PREVISIBLE			PRISE EN COMPTE DANS SCENARIO	
	Peu probable	Probable	Fort Probable	Faible	Moyen	Fort	OUI	NON à surveiller
<b>RISQUE FINANCIER</b>								
Baisse des produits								
Hausse des charges								
Dérive du coût d'investissement								
<b>RISQUE DE CAPACITE DE PRODUCTION</b>								
Sous-utilisation								
Saturation								
<b>RISQUE MARKETING</b>								
Perte de clients								
Perte de parts de marché								
Sous-estimation de la concurrence								
Nouveaux concurrents								
Non différenciation								
Non diversification								
<b>RISQUE HUMAIN</b>								
Turn over								
Conflit social								
Absentéisme								
Baisse de production								
Baisse de qualité								
Congés de maladie								
Fuite de compétences								
<b>RISQUE RESSOURCES HUMAINES</b>								
Recrutement								
Formation mal adaptée								
Inadaptation des hommes								
<b>RISQUE QUALITE</b>								
Délais/retards								
Rebuts								
Réclamations								
<b>RISQUE D'APPROVISIONNEMENT</b>								
Rupture de stocks								
Gonflement des stocks								
<b>RISQUE TECHNIQUE</b>								
Taux de défaillance								
Obsolescence								
Nature/nombre/gravité des pannes								
<b>RISQUE SECURITE</b>								
Agressions								
Fiches hygiène et sécurité								
Accidents du travail								
<b>RISQUE ENVIRONNEMENTAL</b>								
<b>RISQUE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE</b>								
ETC...								

Tab. 6.10 - PRISE EN COMPTE DES RISQUES

#### d - bilan économique et financier

Tout projet, tout investissement peut être réduit à un échéancier de flux de trésorerie permettant d'analyser sa rentabilité.

Le chiffrage d'un projet constitue donc une étape majeure du processus d'évaluation. L'évaluation chiffrée du projet repose sur l'estimation des frais (immobilisations et charges) et des recettes (ou économies) générés par la mise en œuvre du projet. Dès lors l'analyse de la rentabilité peut être menée en calculant quatre critères clés:

- \* le délai de récupération
- \* l'indice de profitabilité
- \* la valeur actuelle nette
- \* le taux interne de rendement

#### Le délai de récupération du capital investi actualisé

Il s'agit de déterminer le temps qui sera nécessaire au projet pour rembourser, - par les flux nets de trésorerie dégagés -, les sommes initialement investies. Il correspond donc au moment où les flux nets de trésorerie actualisés cumulés passent du négatif au positif.

C'est un critère intuitif correspondant à l'idée qu'un investissement est d'autant plus intéressant que ses flux de trésorerie permettent de rembourser plus rapidement le capital mis en œuvre. Il est donc particulièrement significatif quand les risques sont importants et qu'il est nécessaire de récupérer la mise de fonds le plus rapidement possible. Il est indispensable dès lors que l'entreprise connaît des problèmes de trésorerie.

Il fournit ainsi une certaine indication du risque attaché au projet dans la mesure où l'on peut raisonnablement estimer que les flux de trésorerie nets les plus éloignés sont les plus incertains, de sorte qu'à un délai de récupération long peut correspondre un risque assez élevé.

Ce critère ne tient cependant pas compte de ce qui se passe après le recouvrement du capital investi: un projet peut donner sa pleine mesure seulement au bout de quelques années et être malgré cela rentable.

Le critère du délai de récupération n'est pas un critère de rentabilité mais plutôt un critère mesurant le degré de liquidité des capitaux investis

dans le projet. Il favorise en effet la préoccupation de récupérer le plus rapidement possible la mise de fonds initiale, de maintenir un certain niveau de liquidité des actifs et donc de respecter la solvabilité de l'entreprise.

#### L'indice de profitabilité

Avec ce critère, il s'agit de déterminer un indice d'efficacité relatif aux fonds investis. Il se calcule en rapportant la somme des flux nets de trésorerie actualisés au montant des sommes investies. Ce critère peut se calculer aussi en rajoutant à 1 le rapport de la valeur actuelle nette du projet sur l'investissement initial.

L'indice sera donc  $> 1$  si la VAN est positive et inversement.

Il sera particulièrement intéressant d'y recourir lors du classement de scénarii de projet dont la durée de vie est identique mais le volume des fonds investis différents, puisqu'il mesure la rentabilité du projet par franc investi.

#### La valeur actuelle nette

Ce critère vise à apprécier non le taux de rentabilité d'un projet mais sa capacité à dégager un profit.

Il se calcule en faisant la somme de tous les flux nets de trésorerie actualisés dégagés pendant la durée de vie économique, en commençant bien sûr par le (ou les) flux négatif(s) correspondants au montant de l'investissement initial.

Le calcul de la VAN repose sur l'hypothèse implicite que les flux de trésorerie nets dégagés par le projet au cours de son exploitation sont réinvestis au taux d'actualisation, ce qui est réaliste et prudent.

Le critère de la VAN est sensible à la qualité de l'estimation du taux d'actualisation.

En théorie il y a deux conceptions principales du taux d'actualisation:

\* soit le *coût d'opportunité des placements financiers équivalents* qu'offrent le marché (à cause de l'hypothèse implicite de réinvestissement) et auxquels on renonce en réalisant le projet.

*\* soit le coût de la mise à disposition de l'entreprise des ressources financières nécessaires à assurer le financement de l'investissement.*

La première solution est pratique à obtenir mais reste entachée d'approximations (multitude de placements alternatifs). De plus, si l'on peut estimer sans trop de difficultés le montant et la durée de son investissement, il sera beaucoup plus difficile d'en évaluer le risque pour rechercher le placement équivalent. Concrètement, négligeant la question du risque, beaucoup de décideurs utilisent le taux des emprunts à long terme comme coût d'opportunité.

Pour contourner ces difficultés, la doctrine bien établie utilise donc la deuxième approche et définit le taux d'actualisation comme le coût moyen pondéré des sources de financement nécessaires à la réalisation du projet.

Enfin, ce taux peut être fixé par la direction de l'entreprise et applicable à tous les projets d'investissement.

En outre, il est possible de tenir compte de la dépréciation monétaire en ajoutant le taux d'inflation au taux d'actualisation. Ce faisant, on accepte l'hypothèse forte que l'inflation évoluera de manière constante dans le temps.

#### Le taux interne de rendement

Il s'agit du taux d'actualisation qui égalise la valeur actuelle des recettes et celle des dépenses d'exploitation et d'investissement générées par le projet. Concrètement c'est le taux d'actualisation qui permet de résoudre l'équation polynomiale constituée par la suite des flux nets de trésorerie actualisés (au taux interne de rendement) correspondant au scénario de projet évalué, en commençant par le (ou les) flux négatif(s) afférent(s) à l'investissement initial.

Il s'agit donc d'une caractéristique intrinsèque de l'investissement projeté.

Ce critère constitue une mesure de rendement commode; il s'exprime sous forme d'un taux en % qui peut facilement être comparé à d'autres taux provenant de l'environnement financier. Les spécialistes financiers

l'utilisent pour vérifier l'existence d'un "effet de levier" en cas de financement dudit projet en tout ou partie par emprunt.

Par contre, le TIR ne donne aucune indication sur la valeur absolue de l'investissement et de ses flux de trésorerie, ce qui peut poser des problèmes en cas de contraintes budgétaires ou de trésorerie.

#### Précautions d'emploi quant aux critères financiers

La durée de vie économique du projet n'est pas une notion objective; les économistes considèrent que c'est la période au-delà de laquelle il n'est plus rentable d'utiliser le projet - en phase de fonctionnement - au vu des performances des techniques concurrentes (phénomène d'obsolescence) et ce, quel que soit l'état technique de l'équipement. On conçoit aisément qu'elle n'excède guère 5 à 6 ans pour les projets faisant largement appel à l'informatique.

Dans la pratique, on retient souvent comme horizon économique du projet la durée de vie de l'actif le plus important ou le terme de l'emprunt le plus long s'il a été financé par des capitaux externes.

#### Précautions d'emploi

Les critères financiers ne permettent de discriminer directement entre différentes variantes d'un même projet que si les scénarios comparés présentent les mêmes montants d'investissement initial et les mêmes durées de vie économique.

Dans le cas contraire, les critères financiers - de la VAN et du TIR notamment - peuvent amener à des appréciations discordantes. Il faut alors introduire une hypothèse supplémentaire de "taux de réinvestissement réaliste" concernant les flux nets de trésorerie secrétés par les projets. On calculera alors une "valeur actuelle nette intégrée" et un "taux interne de rendement intégré" autorisant des comparaisons directes.

#### e - analyse de sensibilité

L'analyse de risque proposée ici se base sur le principe de l'analyse de sensibilité. Elle vise à déterminer les effets induits par les variations de

certaines éléments sur la capacité à dégager du profit, c'est-à-dire la valeur actuelle nette du projet. L'objectif est tout autant de faire apparaître les variables qui peuvent être la cause de variations importantes de la VAN, que d'estimer, en francs, les risques inhérents au projet et de les répartir en fonction des différents domaines d'analyse que nous avons présentés plus haut.

La technique de l'analyse de sensibilité consiste à identifier les différentes variables entrant dans la composition de la VAN, puis à les faire varier une à une autour de leur valeur la plus probable, celle retenue pour le calcul de la VAN. On affecte ainsi à chacune d'entre elles la valeur "pessimiste", puis une valeur "optimiste" qu'elle peut prendre. Ces variations sont ensuite répercutées sur la VAN, de manière à mettre en évidence les variables qui entraînent les plus grands écarts.

La démarche concrète est la suivante. On part d'une liste non exhaustive d'éléments entrant dans le calcul de la VAN, et issus des différents domaines que nous avons retenus plus haut.

Comme pour une analyse de sensibilité "classique", la technique consiste à estimer, pour chacune des variables, la valeur maximale et la valeur minimale possibles. Ceci fait, on intègre cette nouvelle valeur au calcul de la VAN pour en observer les effets. Cette simulation est faite variable par variable, les autres demeurant constantes. Les variables entraînant les plus grands écarts négatifs de la VAN seront considérées comme les plus porteuses de risques. On obtient ainsi pour chaque domaine, les éléments à suivre tout particulièrement.

(Il est conseillé de bien relier cette analyse de sensibilité à l'analyse de risques effectuée précédemment et notamment de tester la sensibilité des variables affectées d'un risque non pris en compte dans la conception du scénario en question).

#### f - impacts quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi

Un premier tableau est proposé permettant de préciser les variations quantitatives d'emploi par grandes catégories liées à la réalisation du scénario.

Il permettra d'avoir une appréciation sur le critère d'évolution de la productivité du facteur travail.

Un deuxième tableau permet d'étudier les effets qualitatifs sur l'emploi du scénario notamment au niveau des nouvelles activités envisagées pour les personnes à redéployer. Ces transferts de compétences constituent un bon indicateur du degré de complexité organisationnelle du scénario étudié.

#### g - appréciation synthétique du scénario

L'objectif de cet outil d'aide à la décision est de vous permettre d'agréger les différents critères de chaque domaine, puis d'en projeter les résultats sur un graphique afin de réaliser une analyse multicritère.

Six domaines ont été répertoriés pour illustrer les différentes dimensions du scénario étudié et d'en faire une évaluation globale.

\* la rentabilité reprend les quatre critères financiers calculés lors de l'établissement du bilan économique et financier:

- la valeur actuelle nette
- le taux interne de rendement
- l'indice de profitabilité
- le délai de récupération

\* le développement illustre essentiellement la dimension marketing du scénario. Les deux premiers peuvent être aisément calculés, les deux autres font l'objet d'une appréciation plus subjective:

- chiffre d'affaires supplémentaire cumulé engendré par le projet pendant sa durée de vie sur le montant de l'investissement;
- le taux de croissance de part de marché due au projet
- le niveau d'amélioration de la gamme de produits
- le niveau d'amélioration du réseau de distribution
- le niveau d'amélioration de la politique de prix

\* la productivité peut s'apprécier au travers de deux critères quantitatifs assez classiques:

- diminution cumulée des charges d'exploitation pendant la durée de vie du projet à taux d'activité constant
- variation de l'emploi à taux d'activité constant

\* la dimension sociale est examinée au travers de trois critères:

- impact sur les conditions de travail
- degré d'enrichissement des tâches
- part de la formation par rapport à l'investissement

\* le degré de complexité du projet est appréhendé via l'examen de trois critères:

- l'importance des transferts de compétences au niveau des personnels impliqués par le projet
- le nombre d'entités et services impliqués dans et par le projet
- le degré de prise en compte des risques et contraintes (en se référant à la grille d'analyse de risques et à l'analyse de sensibilité)

\* enfin le degré d'opportunité du projet est examiné:

- par rapport à la concurrence
- et par rapport aux besoins des clients non ou mal satisfaits.

L'intérêt du tableau de pondération est notamment de ne pas obliger à l'utilisation systématique de tous les critères. Vous retenir les critères que vous souhaitez intégrer à votre analyse en les notant 1 ou 0 dans la colonne intitulée "pertinence". La colonne résultat permet de rappeler les valeurs obtenues pour les critères quantitatifs.

La seconde étape va consister à évaluer chacun des critères sur l'échelle devenue maintenant familière (-3; -2; -1; +1; +2; +3), - attribuer 0 revient à considérer le critère comme non pertinent -. Cette note est à reporter dans la colonne "score absolu".

La troisième étape requiert d'affecter une pondération à chacun des critères. Elle est complètement libre, la seule contrainte, d'ordre logique, exige que l'on utilise la même pondération pour chacun des scénarios proposés.

Le programme va calculer un score relatif pour chacun des critères en fonction de la pondération et de la note qui leur ont été attribuées.

APPRECIATION SYNTHETIQUE DU SCENARIO N°

CRITERES	PERTINENCE	RESULTAT	SCORE ABSOLU	PONDERATION	SCORE RELATIF
<b>RENTABILITE</b>					
V.A.N.	4		7	20	11,67
T.I.R.	1		1	5	1,67
Indice de profitabilité	1		3	5	5,00
Délai de récupération	1		1	5	1,67
	1		2	5	3,33
<b>DEVELOPPEMENT</b>					
C.A. ramené à l'investissement	4		8	20	13,33
Taux de croissance de part de marché	1		2	5	3,33
Amélioration de la gamme de produits	1		3	5	5,00
Amélioration du réseau de distribution	1		1	5	1,67
Amélioration de la politique de prix	0		2	5	3,33
					0,00
<b>PRODUCTIVITE</b>					
Baisse des charges d'exploitation (à taux d'activité constante)	2		3	10	5,00
Variation de l'emploi (à taux d'activité constante)	1		2	5	3,33
	1		1	5	1,67
<b>SOCIAL</b>					
Conditions de travail	3		3	15	10,00
Enrichissement des tâches	1		3	5	5,00
Part de la formation par rapport à l'investissement	1		2	5	3,33
	1		1	5	1,67
<b>COMPLEXITE</b>					
Transfert de compétences	3		6	15	10,00
Nombre d'entités et services impliqués dans et par le projet	1		2	5	3,33
Degré de prise en compte des risques et contraintes	1		1	5	1,67
	1		3	5	5,00
<b>OPPORTUNITE</b>					
Par rapport à la concurrence	2		6	10	10,00
Par rapport aux besoins des clients non ou mal satisfaits	1		3	5	5,00
	1		3	5	5,00
	18		26	90	60,00

Tab. 6.11 - APPRÉCIATION SYNTHÉTIQUE DU SCÉNARIO

Le système de pondération et la détermination des critères pertinents présentent l'avantage de rendre l'outil adaptable aux différents types de projets. Il sera ainsi possible, par exemple, de déterminer une grille de pondération par type de projets, grille qui pourra être adaptée en fonction de l'évolution de l'environnement, et de nouveaux besoins qui seraient apparus.

Finalement le programme propose une représentation du scénario évalué sous forme d'un graphique "radar": chaque axe représente donc un domaine d'évaluation. La courbe représentative du scénario va s'inscrire à l'intérieur du périmètre défini par la courbe d'un projet "idéal" correspondant à l'échelle de pondération qui aura été préalablement définie.

APPRECIATION GRAPHIQUE SYNTHETIQUE DU SCENARIO N°

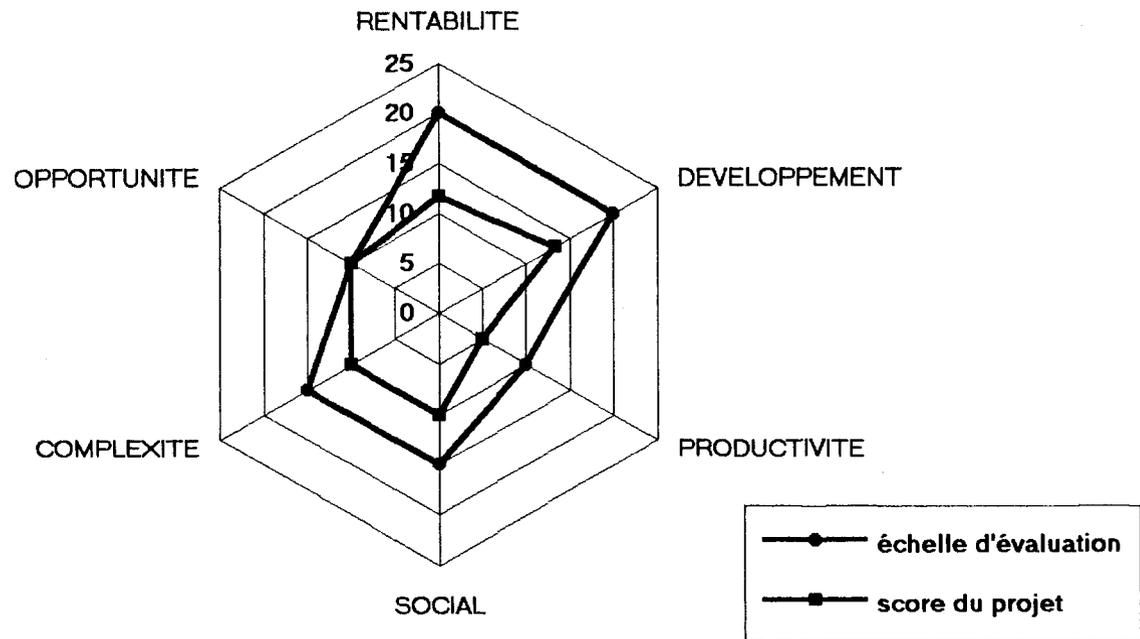


Fig. 6.12 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'APPRECIATION SYNTHÉTIQUE DU SCÉNARIO

#### h - grille d'évaluation globale du scénario

À l'instar de ce qui a été fait pour évaluer l'idée de projet, l'analyste peut passer au crible de la grille d'évaluation globale chacun des scénarios.

Les critères sont les mêmes, les domaines définis dans l'évaluation synthétique sont intégrés automatiquement dans le programme et apparaissent en zone grisée<sup>33</sup>. Toutes les cellules calculées automatiquement par le programme apparaissent en ombré léger<sup>34</sup>; les cellules qui font l'objet d'une saisie éventuelle figurent en ombré plus prononcé<sup>35</sup>.

---

33 - de couleur rouge dans le logiciel

34 - de couleur jaune dans le logiciel

35 - de couleur bleu ciel dans le logiciel; (Remarque: ce code de couleur est le même quelle que soit la feuille de calcul du classeur d'excel 4).

## GRILLE D'EVALUATION GLOBALE DU SCENARIO N°

	score absolu	pondération	score relatif
<b>COMPATIBILITE STRATEGIQUE</b>	<b>11.1</b>	<b>80</b>	<b>38.83</b>
Positionnement/axes stratégiques	6.1	60	30.50
* Développement	2	25	16.67
* Productivité	1.5	10	5.00
* Responsabilité sociale	2	15	10.00
* Qualité	0.6	10	2.00
Positionnement/valeurs de l'entreprise:	0	10	0.00
* Conformité/valeurs internes	-1	5	-1.67
* Conformité/valeurs externes	1	5	1.67
Positionnement/environnement: d° d'opportunité	5	10	8.33
* Par rapport à la concurrence	2	5	3.33
* Par rapport aux besoins des clients non ou mal satisfaits	3	5	5.00
<b>CAPACITE</b>	<b>6</b>	<b>39</b>	<b>13.00</b>
* Habiletés techniques de l'entreprise	1	3	1.00
* Règlementation et dispositions juridiques	3	3	3.00
* Disponibilité des ressources internes	-1	3	-1.00
* Moyens financiers de l'entreprise	1	10	3.33
* Complexité du projet	2	15	10.00
* Expertise générale de l'entreprise	2	5	3.33
<b>INTEGRATION</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>10.00</b>
* Synergies avec des projets connexes	1	10	3.33
* Degré d'urgence/projets concurrents	2	10	6.67
* Conséquences d'un rejet du projet	2	10	6.67
<b>POTENTIALITE</b>	<b>5.75</b>	<b>45</b>	<b>21.67</b>
* Perspectives de croissance	2	5	3.33
* Perspectives de rentabilité	1.75	20	11.67
* Perspectives d'adaptation à l'environnement	1	10	3.33
* Amélioration du potentiel d'innovation	1	10	3.33
	<b>25.85</b>		
	<b>25.85</b>	<b>194</b>	<b>83.50</b>

Tab. 6.13 - GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DU SCÉNARIO

Un graphique "radar" viendra automatiquement illustrer cette grille.

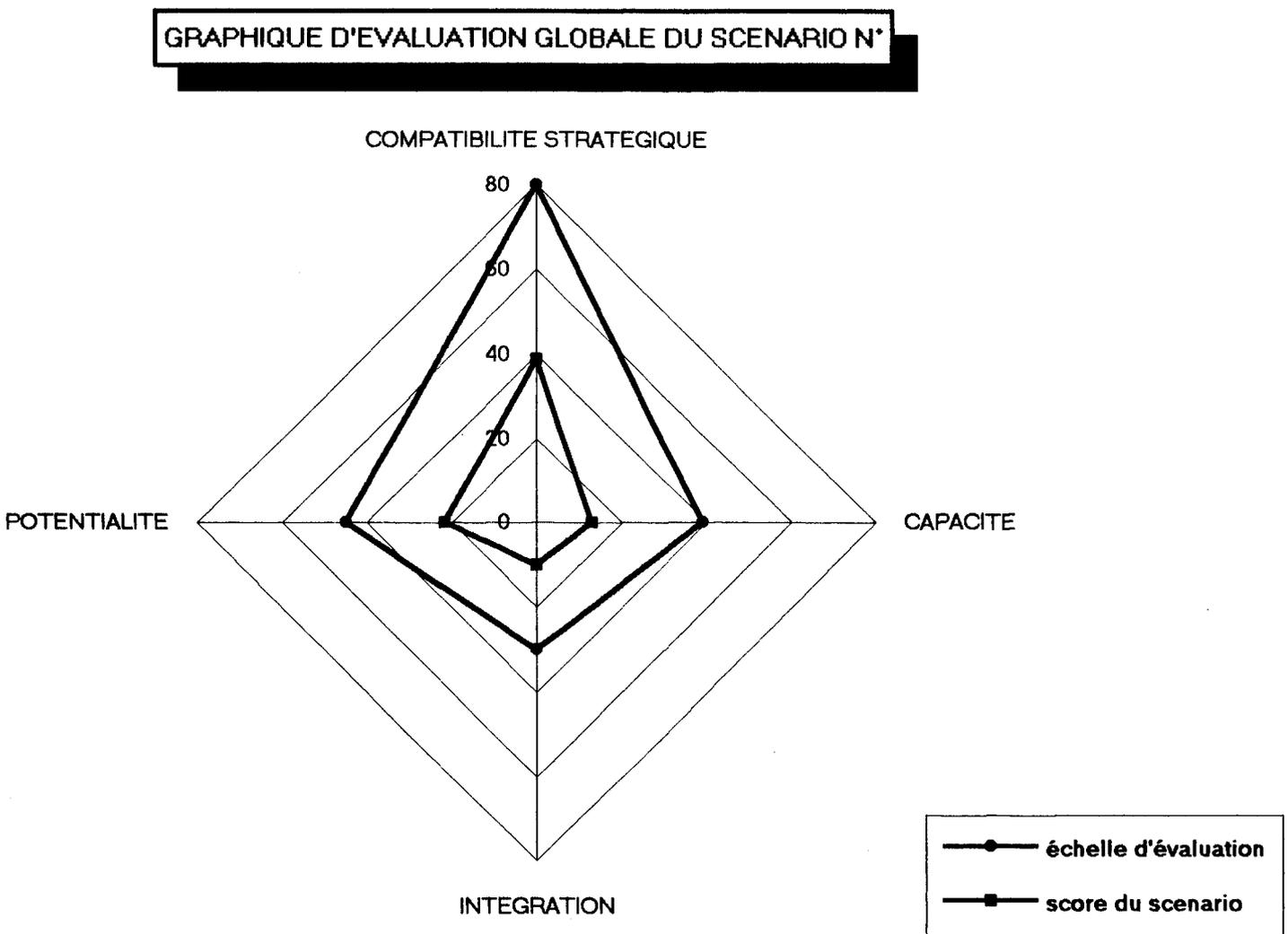


Fig. 6.14 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DU SCÉNARIO

i - synthèse générale des scénarios

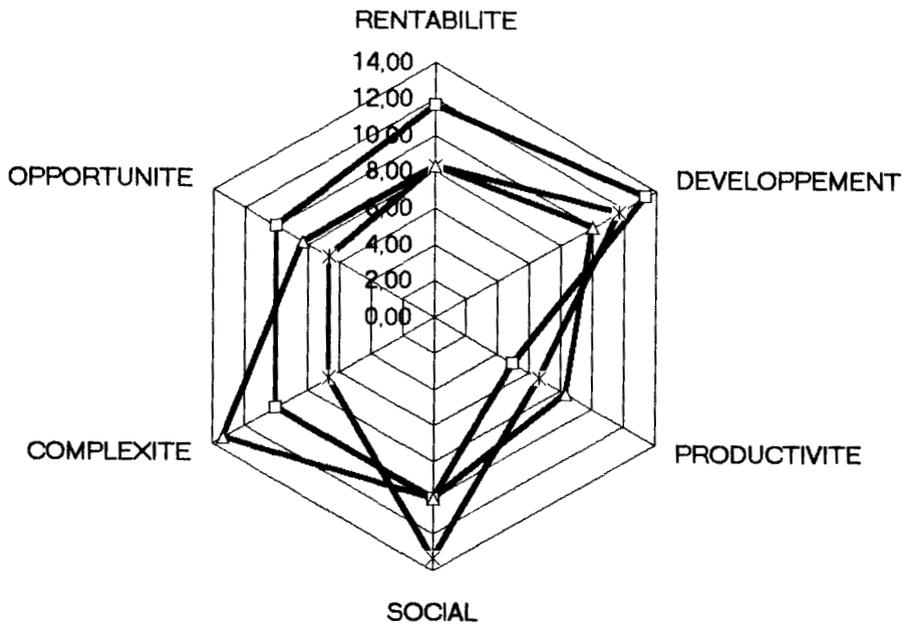
Le programme va générer automatiquement deux tableaux synoptiques de synthèse et leurs graphiques "radar" associés:

APPRECIATION SYNTHETIQUE GLOBALE DES SCENARIOS

CRITERES	PERTINENCE	PONDERATION	SCENARIO 1	SCENARIO 2	SCENARIO 3
<b>RENTABILITE</b>	4	20	11.67	6.33	6.33
V.A.N.	1	5	1.67	1.67	1.67
T.I.R.	1	5	5.00	6.33	1.67
Indice de profitabilité	1	5	1.67	1.67	1.67
Délai de récupération	1	5	3.33	1.67	3.33
<b>DEVELOPPEMENT</b>	4	20	13.33	11.67	10.00
C.A. ramené à l'investissement	1	5	3.33	3.33	1.67
Taux de croissance de part de marché	1	5	5.00	3.33	3.33
Amélioration de la gamme de produits	1	5	1.67	1.67	1.67
Amélioration du réseau de production	1	5	3.33	3.33	3.33
Amélioration de la politique de prix	0	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PRODUCTIVITE</b>	2	10	5.00	6.67	5.33
Baisse des charges d'exploitation (à charge constante)	1	5	3.33	3.33	3.33
Variation de l'emploi (à charge constante)	1	5	1.67	3.33	5.00
<b>SOCIAL</b>	3	15	10.00	13.33	10.00
Conditions de travail	1	5	5.00	5.00	1.67
Enrichissement des tâches	1	5	3.33	3.33	3.33
Part de la formation par rapport à l'investissement	1	5	1.67	5.00	5.00
<b>COMPLEXITE</b>	3	15	10.00	6.67	13.33
Transfert de compétences	1	5	3.33	1.67	5.00
Nombre d'entités et services impliqués dans et par le projet	1	5	1.67	1.67	3.33
Degré de prise en compte des risques et contraintes	1	5	5.00	3.33	5.00
<b>OPPORTUNITE</b>	2	10	10.00	6.67	5.33
Par rapport à la concurrence	1	5	5.00	3.33	5.00
Par rapport aux besoins des clients non ou mal satisfaits	1	5	5.00	3.33	3.33
	18	90	60.00	53.33	58.33

Tab. 6.15 - APPRÉCIATION SYNTHÉTIQUE GLOBALE DES SCÉNARIOS

### COMPARAISON SIMPLIFIEE DES SCENARIOS



—□— scénario1 —×— scénario2 —△— scénario3

Fig. 6.16 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE DE COMPARAISON SIMPLIFIÉE DES SCÉNARII

<b>GRILLE D'EVALUATION GLOBALE DES SCENARIOS DU PROJET</b>
--

	pondération	scénario1	scénario 2	scénario3
<b>COMPATIBILITE STRATEGIQUE</b>	<b>80</b>	<b>38,83</b>	<b>55,42</b>	<b>46,67</b>
<i>Positionnement/axes stratégiques</i>	60	30,50	42,08	35,00
* Développement	25	16,67	14,58	12,50
* Productivité	10	5,00	6,67	8,33
* Responsabilité sociale	15	10,00	13,33	10,00
* Qualité	10	2,00	6,67	3,33
<i>Positionnement/valeurs de l'entreprise:</i>	10	0,00	6,67	3,33
* Conformité/valeurs internes	5	-1,67	3,33	1,67
* Conformité/valeurs externes	5	1,67	3,33	1,67
<i>Positionnement/environnement: d'opportunité</i>	10	8,33	6,67	8,33
* Par rapport à la concurrence	5	3,33	3,33	5,00
* Par rapport aux besoins des clients non ou mal satisfaits	5	5,00	3,33	3,33
<b>CAPACITE</b>	<b>39</b>	<b>13,00</b>	<b>9,67</b>	<b>16,33</b>
* Habiletés techniques de l'entreprise	3	1,00	1,00	1,00
* Réglementation et dispositions juridiques	3	3,00	3,00	3,00
* Disponibilité des ressources internes	3	-1,00	-1,00	-1,00
* Moyens financiers de l'entreprise	10	-3,33	-3,33	-3,33
* Complexité du projet	15	10,00	6,67	13,33
* Expertise générale de l'entreprise	5	3,33	3,33	3,33
<b>INTEGRATION</b>	<b>30</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>16,67</b>
* Synergies avec des projets connexes	10	-3,33	-3,33	3,33
* Degré d'urgence/projets concurrents	10	6,67	6,67	6,67
* Conséquences d'un rejet du projet	10	6,67	6,67	6,67
<b>POTENTIALITE</b>	<b>45</b>	<b>21,67</b>	<b>18,33</b>	<b>26,67</b>
* Perspectives de croissance	5	3,33	3,33	5,00
* Perspectives de rentabilité	20	11,67	8,33	8,33
* Perspectives d'adaptation à l'environnement	10	3,33	3,33	6,67
* Amélioration du potentiel d'innovation	10	3,33	3,33	6,67
	<b>194</b>	<b>83,50</b>	<b>93,42</b>	<b>106,33</b>

Tab. 6.17 - GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DES SCÉNARIIS DU PROJET

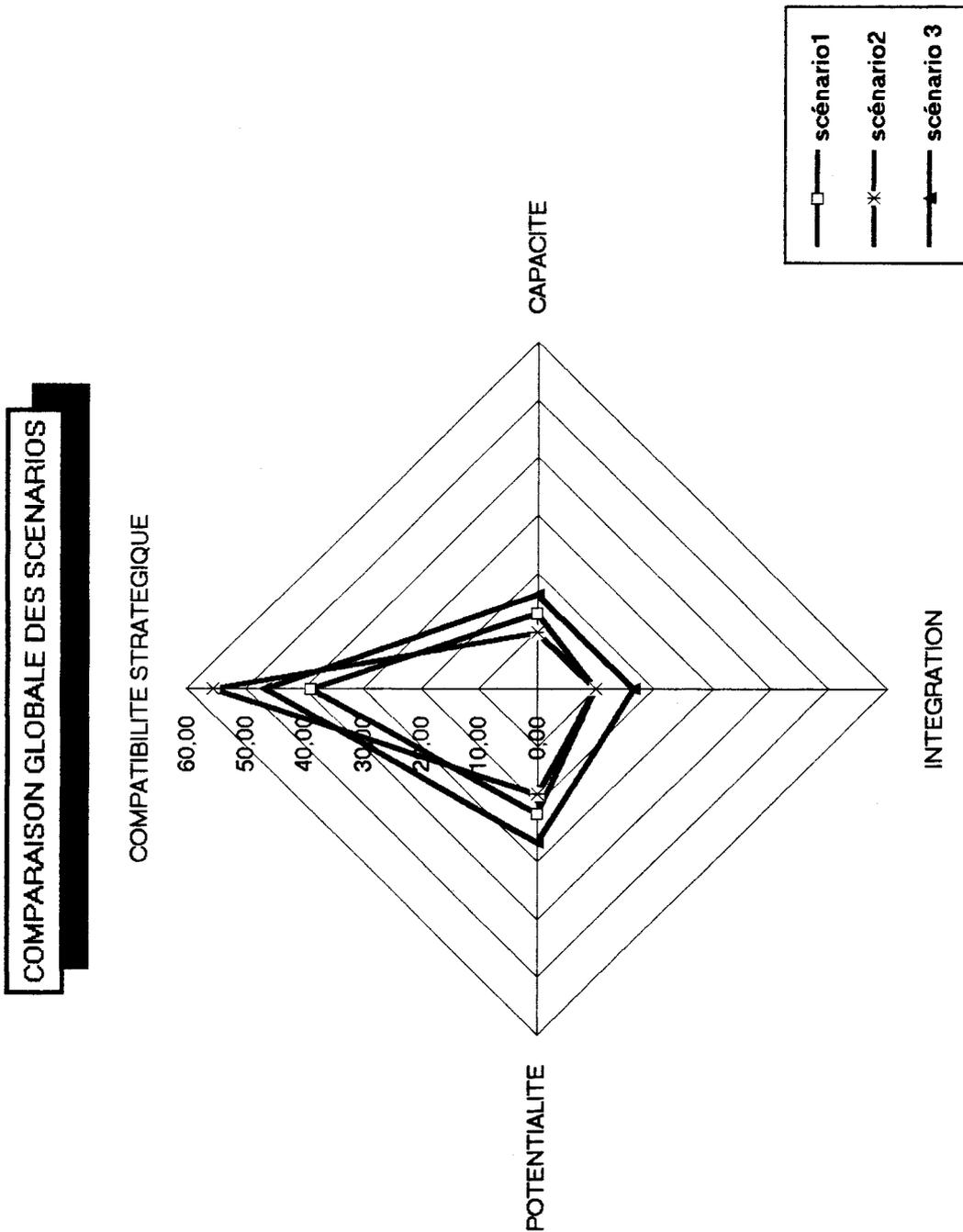


Fig. 6.18 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE DE COMPARAISON GLOBALE DES SCÉNARI

### SECTION 3: PROJET "BASE DE CONNAISSANCES POSTE"

Comme pour chacun des projets qui nous ont été confiés par la DAP, une lettre de mission a été rédigée, conformément aux prescriptions de la démarche management de projet à La Poste. Nous en extrayons les passages principaux qui permettent de situer les attendus de la mission<sup>36</sup>:

*"[...] L'expérience de chaque projet doit être enrichissante pour l'entreprise. Il faut capitaliser les acquis de chaque projet. La capitalisation des expériences est un élément important de la démarche MdP..."*

*Ce projet répond au souci de l'ensemble des chefs de projet et acteurs de projet de disposer en permanence de références ou de renseignements sur un type de projet et plus précisément en terme de coûts, délais, organisation..."*

*Il vous appartiendra donc de:*

- définir le contenu de la base de connaissances. Elle devra être adaptée aux besoins et à la culture de La Poste*
- préparer les conditions de sa mise en œuvre pour une exploitation simple et adaptée quel que soit l'utilisateur."*

Sur la base des éléments de notre diagnostic et de l'appropriation de la démarche MDPP par les étudiants, nous avons puisé parmi l'arsenal des techniques utilisées au DESS Gestion de Projets pour mieux cerner et définir le projet et nourrir une réflexion interactive avec le donneur d'ordre, conformément aux principes de la méthode M.A.P.

Cette première étape a donc consisté, notamment, à appliquer l'analyse de la valeur, l'expansion de fonctions, le cadre logique et à présenter un arbre d'objectifs aux décideurs, accompagné des éléments classiques d'organigramme technique, fonctionnel, de charte de responsabilité, de planification prévisionnelle du projet. Une seconde étape a consisté à élaborer différentes variantes de la base de connaissances en fonction d'options de contenu et de modes de fonctionnement. Enfin la troisième, une fois le choix de la variante effectué, a été consacrée à la rédaction d'un cahier des charges proprement dit et au cadre de

---

<sup>36</sup> Le texte intégral de la lettre de mission se trouve en annexe

référence qui présente l'ensemble des conditions de la réalisation de la base de connaissances: contenu, mode d'alimentation...

Nous ne rentrerons pas dans les détails du déroulement du projet, ce qui importe ici est de décrire la façon dont a été menée la recherche et les résultats auxquels elle a abouti.

## A - PROTOCOLE DE RECHERCHE

Un protocole de recueil et de traitement des informations a été élaboré dont les modalités pratiques devaient être entérinées par le donneur d'ordre.

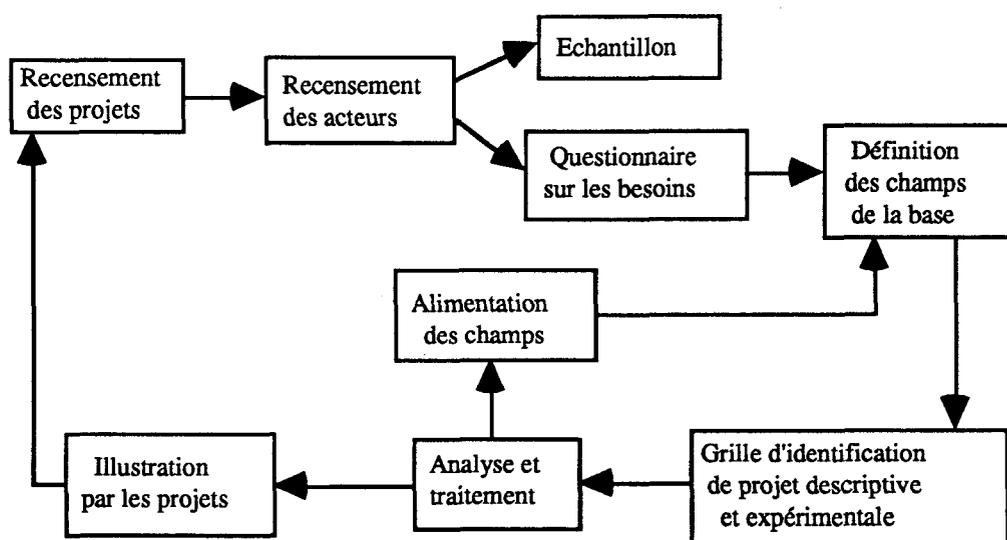


Fig. 6.19 - PROTOCOLE INITIAL D'ÉTUDE DU PROJET BASE DE CONNAISSANCES

En fonction des infléchissements indiqués par les décideurs quant aux objectifs initiaux assignés au projet (contrainte budgétaire et calendaire notamment) et des difficultés rencontrées pour réaliser le recensement des projets, des acteurs, et donc pour administrer le questionnaire sur les besoins dans un laps de temps limité, nous avons dû adopter le protocole suivant<sup>37</sup>:

<sup>37</sup> - La littérature spécialisée en management de projet n'a guère abordé ce sujet pourtant fondamental de la capitalisation d'expériences. Signalons cependant Gulliver F.R., "Post-project appraisal pay" dans *Managing projects and programs*, Harvard business review book serie, 1989, pp. 279-288 et Spirer H.F. & Hamburger D.H., "Phasing out the project", dans

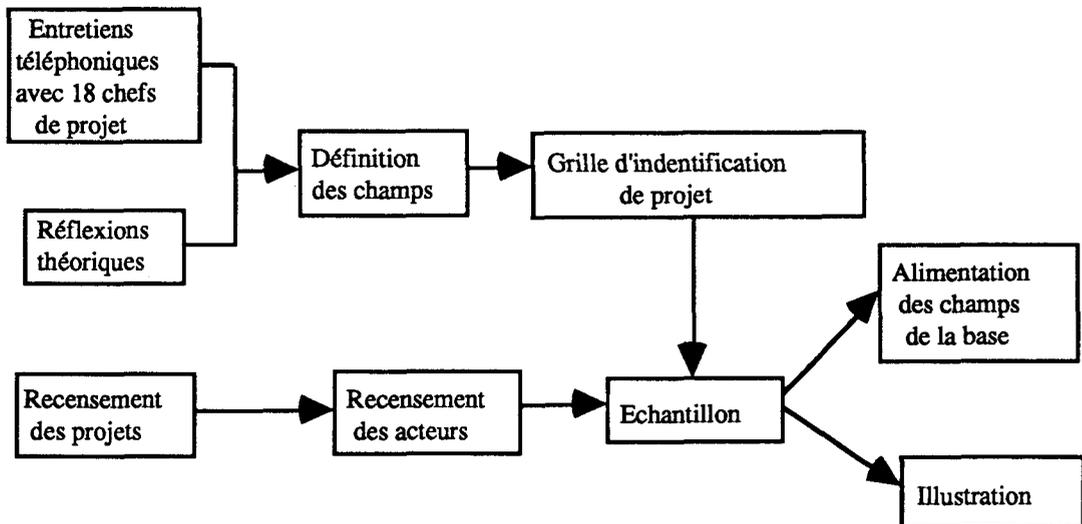


Fig. 6.20 - PROTOCOLE FINAL D'ÉTUDE DU PROJET BASE DE CONNAISSANCES

### 1) MODALITÉS DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été réalisés par téléphone auprès de 18 chefs de projet<sup>38</sup> ce qui fournit un éventail assez représentatif des différents types de projets pouvant être menés à la Poste. Les chefs de projet avaient reçu la grille d'entretien quelques jours auparavant. Les interviews ont été administrés par les étudiants de l'équipe projet après un long travail d'appropriation des problématiques sous-jacentes aux questions et pour assurer une certaine homogénéité dans leur comportement d'intervieweur<sup>39</sup>.

Project management handbook, édité par Cleland D. et King W., N.Y., Van Nostrand Reinhold, pp. 231-250.

38 - La liste figure en annexe

39 - Le fait que le chercheur n'ait pas réalisé lui-même les entretiens s'explique à la fois pour des raisons positives et négatives. Compte tenu des contraintes d'adaptabilité aux emplois du temps très chargés des interviewés, il fallait pouvoir accepter les dates de rendez-vous téléphoniques pour assurer l'enquête dans le laps de temps qui nous était imparti. En outre, bon nombre des chefs de projets nous connaissaient personnellement ou étaient avertis de notre statut "d'expert en management de projet" que nous avait conféré la DAP. Le risque de biaisage était donc à notre avis plus important si nous avions pu assurer les entretiens nous même.

D'autres raisons plus "positives" militent pour une telle procédure. La variété des personnes menant les entretiens peut constituer un gage supplémentaire pour éviter le biais systématique introduit par les présupposés du chercheur et l'influence de son système cognitif. En outre le fait d'avoir procédé à l'explicitation des concepts et des hypothèses de travail à des étudiants de troisième cycle aux profils de formation hétérogènes a permis d'assurer un premier filtre à nos idées, réalisant en quelque sorte cette "catharsis

Les entretiens ont eu une durée moyenne de cinquante minutes environ avec des écarts n'excédant pas la dizaine de minutes.

## 2) OBJECTIFS DES ENTRETIENS

Il a été décidé de réaliser des entretiens sur un mode relativement directif compte tenu des circonstances. Un certain nombre de questions fermées permettront de pouvoir exploiter les réponses statistiquement. La structure finalement adoptée confère néanmoins au meneur de l'entretien une certaine part d'improvisation qui peut l'amener à affiner certains points de la discussion et à dépasser le strict cadre des questions posées.

Le questionnaire s'accompagne d'un guide d'entretien qui explicite le sens des questions, les informations principales que l'on recherche<sup>40</sup>, précaution importante quand le chercheur n'assure pas lui-même les interviews. La structure des objectifs de ces entretiens s'établit comme suit:

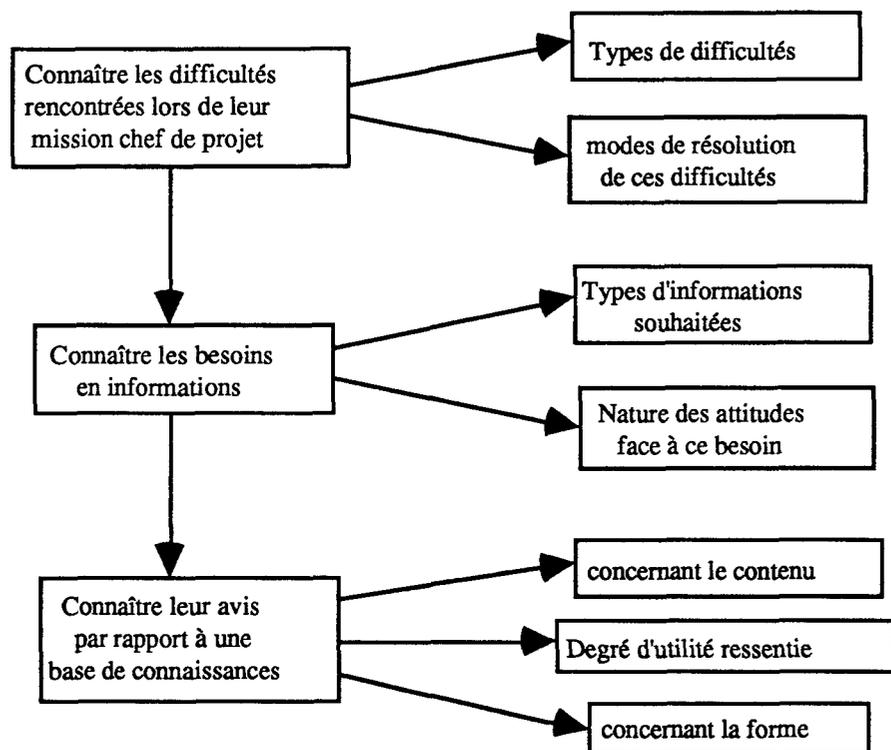


Fig. 6.21 - LOGIQUE DU GUIDE D'ENTRETIEN

**didactique**" dont nous avons parlé dans la section précédente. La conception d'un questionnaire qui soit compris et assimilé par tous a ainsi demandé un certain nombre d'itérations pour son élaboration qui n'ont pu qu'être bénéfiques pour tous. Le lecteur pourra trouver en annexe le guide d'administration du questionnaire qui illustre ce processus.

40 - Le questionnaire et le guide d'entretien se trouvent en annexe.

Cette grille d'entretien a fait l'objet de tests auprès de personnes sensibilisées à la problématique de la capitalisation d'expériences, ce qui a permis de redéfinir la formulation de certaines questions et d'affiner les questions fermées.

Précisons enfin que deux critères ont présidé à la sélection des interlocuteurs:

- le premier est relatif au statut de la personne par rapport à IMDP: chef de projet pilote, chef de projet non pilote, interface de la DAP.
- le deuxième concerne le degré d'intérêt manifesté pour notre projet, concrètement, si la personne a répondu à un courrier préliminaire de présentation de la démarche du projet.

Toutes les personnes contactées de cet échantillon ont accepté de s'entretenir avec nous.

## **B - ANALYSE DES ENTRETIENS**

### **1) LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE LA MISSION**

Cinq grands types de difficultés ont été mises en avant:

#### **a - un manque d'information sur le projet lui-même**

- . une mauvaise définition du projet
- . une lettre de mission trop imprécise
- . des limites du projet mal définies

sont trois remarques revenant régulièrement, telles des antiennes. Il en ressort que l'étape initiale de la définition du projet reste un point délicat de la méthode, auquel les initiateurs du projet ne semblent pas conférer l'importance nécessaire. La base de connaissances devra tenter d'éclairer les différents outils de définition du projet et les illustrer.

#### **b - un déficit de formation**

Il appert que le manque de formation influe sur la bonne appréhension des finalités de la méthode. Les acteurs qui ont pu bénéficier ne serait-ce que d'une initiation au management de projet se sentent plus à l'aise et mais doivent jouer le rôle de relais par rapport aux autres

membres de l'équipe projet, activité ressentie comme chronophage. Cette constatation confirme le fait que c'est bien l'ensemble des catégories d'acteurs de projet qui sera le principal utilisateur de la base pour autant qu'elle saura fournir des illustrations et les amener à intégrer la culture projet.

#### c - difficultés à fédérer l'équipe

Les chefs de projet indiquent qu'ils n'ont guère le choix de leurs collaborateurs. Les difficultés de fédération sont inhérentes au mode de constitution de l'équipe. Des mésententes, voire des conflits peuvent survenir. La source essentielle provient du fait que l'organisation matricielle va à l'encontre de l'organisation hiérarchique traditionnelle. Il faudra pouvoir insister sur ce point et connaître les principaux aléas qui peuvent en découler, proposer des illustrations, solutions ou pistes d'adaptation<sup>41</sup>.

#### d - manque d'outils méthodologiques

Les acteurs de projet n'ont pas tous, loin s'en faut, trouvé de réponses à leurs problèmes dans le référentiel "la valisette". Ils désireraient avoir davantage d'illustrations concrètes de la méthode. La valisette leur paraît trop difficile à utiliser car elle est trop abstraite. Ils aimeraient aussi disposer d'autres moyens comme des logiciels spécialisés.

Les chefs de projet interrogés sont nombreux à proposer de joindre un glossaire à la valisette, reprenant de manière simplifiée les grands principes et concepts de la méthode ainsi qu'une liste de logiciels spécialisés en gestion de projets pour réaliser les tâches telles que l'organigramme technique, le planning...

#### e - le manque de temps

Cette difficulté est rapportée de manière quasiment unanime par les acteurs qui ont du mal à continuer à exercer leur fonction quotidienne et le surplus d'activités engendré par le projet. Là aussi, il s'agit d'une conséquence du mode d'organisation spécifique préconisé à La Poste pour

---

41 - Cette dimension relève davantage du projet de la section 4.

les équipes de projet. Les problèmes de gestion du temps de travail ressortissent au niveau individuel, mais aussi au niveau collectif. Il semble que les hiérarchiques ne mesurent pas assez cette dimension des projets pour peu qu'ils n'en soient pas les initiateurs directs. Une clarification générale s'impose.

## 2) LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES À CHAQUE PHASE

CHOIX STRATÉGIQUE	CHOIX TACTIQUE	RÉALISATION
Besoins, par ordre décroissant, en terme  - d'analyse du besoin par rapport aux objectifs - de connaissance de la stratégie de La Poste - de connaissance de la place du projet dans la politique globale - de connaissance des priorités de la direction et comment faire pour prioriser les projets entre eux - de connaissance de l'environnement de La Poste (marché, concurrence...) - de connaissance des études ou audits déjà menés qui ont déclenché le projet	Besoins de  - méthodes d'analyse du risque facile et concrète  - méthodes ou outils pour établir le budget  - méthodes, outils ou référentiel pour établir la durée des lots de travaux	Besoins  - d'outils d'évaluation du projet pour calculer la valeur ajoutée du projet en terme de productivité et de qualité  - d'outils et de méthodes pour évaluer la qualité du projet  - de méthodes de conduite de réunion et de négociation

Tab. 6.22 - BESOINS EN INFORMATIONS SELON LA TRAJECTOIRE DU PROJET

## 3) LA RECHERCHE D'INFORMATION

### a - les sources d'information

Toutes les personnes interrogées ont eu besoin de rechercher de l'information. Les sources d'information sont disparates:

Banques de données	21%
DAP	16%
Hiérarchie directe	16%
Bibliothèque	11%
Valisette	11%
Entreprises extérieures	11%
Interfaces IMDP	8%
Autres acteurs	6%

#### b - les canaux

Les canaux utilisés sont la plupart du temps officieux:

Visites	33%
Téléphone	33%
Documentation diverse	33%

La base de connaissances trouve ainsi une partie de sa justification dans la nécessité de proposer une source d'information homogène et largement accessible.

#### c - les prises de contact

42% des personnes interrogées sont entrées en contact avec des acteurs d'autres projets. Les raisons invoquées relèvent de la recherche d'informations sur un projet pour lequel les personnes se sentaient concernées directement ou indirectement, ou pour établir les éventuelles interactions entre leur projet et d'autres en cours.

Les 58% restant n'ont pas pris contact avec d'autres acteurs de projet pour la raison simple qu'ils ne les connaissaient pas.

La base de connaissances doit résoudre ce problème d'identification en proposant des références de projets, d'acteurs, de partenaires...

#### d - origine des demandes d'information

57% des personnes ont dû répondre à une demande d'information qui émanait :

- de la délégation 36%
- des salariés intéressés par le projet 22%
- des acteurs de projet pour des problèmes de méthode 22%
- des chefs de projets ayant une mission dans le même domaine 14%

e - contenu de la demande

Les questions qui ont été adressées aux chefs de projet avaient trait aux:

- informations générales sur le projet 40%
- informations sur la mission du chef de projet 20%
- informations sur la méthode 30%
- informations sur les résultats du projet (par des personnes concernées directement ou indirectement) 10%

Il est évident qu'une perte de temps est liée à l'isolement de l'acteur de projet dans sa démarche d'accès à l'information.

#### 4) L'INFORMATION SUR LES PROJETS DE LA POSTE

65% des chefs de projet interrogés disposent d'informations sur les projets menés à La Poste. Cependant les sources ne laissent d'être diverses et d'accès inégal. Elles proviennent

- de la délégation 50%
- de la direction fonctionnelle 17%
- de rapports personnels entre acteurs de projets 17%
- de la communication interne 16%

Ce sont les compte rendus qui sont dans 34% des cas le support de la diffusion de cette information. Il est clair que la base de connaissances devra s'attacher à unifier la source de cette information et de permettre à chacun un accès plus égal et plus structuré à cette information.

## 5) LA REMONTÉE D'INFORMATIONS SUR LE PROJET

### a - destinataires de la remontée d'information

Tous les chefs de projets font remonter de l'information sur leur projet:

- vers la DAP	22%
- vers la délégation concernée	22%
- vers la direction fonctionnelle concernée	22%
- vers la direction générale	17%
- vers la direction de la clientèle financière	8%
- vers d'autres directions concernées	5%
- vers les utilisateurs potentiels	4%

### b - les objectifs de la remontée de l'information

Les buts de cette remontée sont:

- la validation dans l'avancement du projet	47%
- la recherche d'éclaircissement dans la démarche	18%
- la recherche d'un "appui politique"	18%
- la volonté d'impliquer et de sensibiliser au projet	12%

### c - les supports de la remontée de l'information

Les supports de cette remontée sont constitués respectivement par:

- les compte-rendus écrits	58%
- les réunions	32%
- les entretiens avec la hiérarchie directe	12%

### d - le contenu de l'information ascendante

Cette remontée d'information est alimentée par:

- des questions 30%
- des rapports d'état d'avancement du projet 15%
- des informations sur les menaces ou opportunités du projet 15%
- des rapports d'analyse 15%

## 6) LE CONTENU SOUHAITÉ DE LA BASE DE CONNAISSANCES

L'intérêt se porte, par ordre décroissant, sur:

- le recensement des projets 86%
- un service de veille informative 86%
- des pistes d'adaptation 72%
- des informations sur la qualité 57%
- des informations sur les coûts 56%
- des informations sur les risques 55%
- les modes d'interaction entre les projets 54%
- des informations sur la formation 47%
- les critères d'évaluation 46%
- des informations générales sur La Poste 44%
- des illustrations de la méthode 43%
- des informations sur les délais 42%
- des outils méthodologiques 41%
- des indicateurs de réussite 38%
- des informations sur le phasage 36%
- des références théoriques 35%
- les pièges à éviter 25%
- les conditions préalables au démarrage du projet 13%
- des informations sur ce qui se fait ailleurs 13%

De plus, les chefs de projet veulent une information concrète et directement exploitable.

## 7) LE SUPPORT SOUHAITÉ DE LA BASE DE CONNAISSANCES

Les vœux s'orientent vers:

- |                           |     |
|---------------------------|-----|
| - un support informatique | 50% |
| - un support télématique  | 30% |
| - un support papier       | 20% |

Les chefs de projet se prononcent à parité pour un accès direct à l'outil (par recherche personnelle) ou pour un accès indirect (par recherche déléguée).

## 8) L'ALIMENTATION DE LA BASE DE CONNAISSANCES

93% des chefs de projet interrogés se disent prêts à alimenter la base de connaissances. 7% reconnaissent qu'ils n'en auront pas le temps. Cette alimentation devrait se faire selon eux par l'intermédiaire de l'interface IMDP à 70%, voire du responsable du projet.

Le rythme le plus adéquat pour alimenter la base correspond à la terminaison de chacune des trois phases principales de la trajectoire normale d'un projet.

## 9) CONCLUSION DE CES ENTRETIENS

La nature souvent pratique des questions posées et la durée des entretiens ne permettent guère de réaliser une analyse très fouillée.

On peut remarquer cependant qu'un certain nombre de difficultés pointées par les chefs de projets confirment des points repérés au niveau du diagnostic.

Les difficultés à fédérer l'équipe - sur les membres de laquelle le chef de projet a bien peu de latitude quant à leur choix - et le manque de temps renvoient au mode d'organisation «matriciel bureaucratique»<sup>42</sup> ou à la

---

42 - selon l'expression de S. Andersen et alii, "Goal directed project management", Kogan Page, 1987, p.81. "Parce que beaucoup de chefs de projets proviennent de la hiérarchie opérationnelle, ils ne connaissent pas d'autres options managériales que celle de la structure hiérarchique. Ainsi cette structure peut être imposée à l'équipe de projet quand bien même elle s'avère inappropriée. Quelquefois, la pire infortune qui puisse arriver à un projet est de

configuration type «lightweight project manager»<sup>43</sup>, dans lesquels le chef de projet n'est qu'un coordinateur nanti d'un pouvoir décisionnel relativement faible<sup>44</sup>.

Le thème récurrent des difficultés à bien définir le projet dans ses différentes dimensions est bien corroboré par le fait que le moment crucial où les déficits d'informations sont le plus ressentis intervient dans la phase de choix stratégique: on retrouve l'idée relativement partagée que le processus de formulation stratégique apparaît comme une boîte noire ("*besoins de connaissance de la stratégie de La Poste, besoins de connaissance de la place du projet dans la politique globale, besoins de connaissances des priorités de la direction et comment faire pour prioriser des projets entre eux...*").

Compte tenu des objectifs opérationnels qui nous étaient assignés, cette étude, finalement assez superficielle sur le fond, a quand même permis de dégager des éléments de réponse suffisamment instructifs, dans leurs grandes lignes, pour proposer des variantes "réalistes" de conception de cette base de connaissances.

Globalement les attentes des chefs de projet peuvent se décliner essentiellement à quatre niveaux:

- des informations descriptives les aidant à replacer le projet dans son environnement
- des références pour faciliter la recherche d'informations et la conduite même du projet

---

voir sa structure "forcée" par la ligne hiérarchique traditionnelle". Pour ce qui concerne l'analyse des avantages et inconvénients d'une telle structure, voir p. 81 et 82.

43 - Comme l'indique C. Midler dans "*l'acteur projet, portrait d'un rôle d'influence*", convention AFITEP, 1992, p.15 en reprenant les quatre configurations typiques de la situation de l'acteur projet par rapport aux acteurs métiers: "functional organization", "lightweight project manager", "heavyweight project manager", "tiger team organization" qu'ont proposées K.B. Clark, R.H. Hayes et S.C. Wheelwright dans "Dynamic manufacturing, creating the learning organization", the free Press, 1988.

44 - L'analyse des conflits dans les structures matricielles a généré une très abondante littérature, de niveau très inégal d'ailleurs. Pour une bonne approche, le lecteur pourra consulter: Barker J., Tjosvold D. et Robert A., "*Conflicts approaches of effective and ineffective project managers: a field study in a matrix organization*", Journal of management studies, vol. 25, n° 2, march 1988, pp.167-178; Cleland D.I., "*The cultural ambience of the matrix organization*", dans Project management handbook, ed. by Cleland D. and King W., 1988, N.Y., Van Nostrand Reinhold, pp971-989.; Pinto M.B., Pinto J.K. et Prescott J.E., "*antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation*", Management science, vol. 39, n° 10, october 1993; Selin G. et Selin M., "*reasons for project management failure in multiproject environment using matrix organization*", Proceedings of the 11th INTERNET world congress on project management, Florence, juin 1992, vol. 2, pp.447-459.

- des illustrations pour concrétiser la "valisette" et des éclaircissements sur un certain nombre de points
- des expériences concrètes pour illustrer les problèmes déjà rencontrés.

Grâce à ces éléments, les champs de la base de connaissances ont pu être déterminés en prenant en compte l'ensemble des contraintes associées. Il fallait surtout prévoir des modalités de mise en œuvre et de fonctionnement qui minimisent les efforts supplémentaires demandés aux acteurs de projet et qui s'inscrivent au mieux dans les procédures existantes du système d'information "projets".

## C - LES GRANDES LIGNES DE LA BASE DE CONNAISSANCES

Nous ne verrons ici que le coeur du projet réalisé. Des aspects connexes ont été développés en réponse aux besoins que l'étude a révélés. La veille informative est désormais traitée également par un journal interne à l'entreprise "la lettre du management de projet", publication d'une dizaine de pages à parution trimestrielle environ. Une version actualisée et surtout plus synthétique du référentiel consigné dans "la valisette" a donné lieu à la publication d'une plaquette "P.O.S.T.A.L - P.O.S.T.A.L." très largement diffusée et qui existe depuis peu sur un support informatique plus convivial. Les séminaires d'initiation et de formation intègrent dorénavant la réalisation d'une étude de cas illustrative des grands principes de la méthode. Enfin, les bases du didacticiel informatisé que nous avons proposé ont été reprises et élargies en intégrant une petite étude de cas et les moyens pour l'utilisateur de vérifier, à tout moment, le degré d'acquisition des principes de la méthode<sup>45</sup>.

### 1) MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES

Nous n'évoquons ici que la formule transitoire pour une raison simple clairement exprimée dans la plaquette de communication interne à l'entreprise sur la base de connaissances:

---

45 - l'informatisation a d'ailleurs été réalisée par des étudiants du DESS Gestion de Projets de l'époque qui ont créé leur propre entreprise spécialisée en "multimedia" avec lesquels nous continuons à coopérer pour créer des applications dans le domaine du management de projet.

*"La mise en place de la base de connaissances sous forme informatique nécessite un délai de réalisation qui retarde le lancement de cet outil indispensable aux chefs de projets et aux acteurs de projets en général.*

*L'importance de ce projet justifie une mise en route rapide. Aussi se fera-t-elle en deux temps:*

- 1ère étape: une base non informatisée: transmission des données par documents papier*
- 2ème étape: une base informatisée facilitant et accélérant la consultation."*

Des "experts" en gestion de projet sont nommés et sont responsables de la capitalisation à leur niveau, direction nationale, délégation, voire département. Ces experts disposent des fiches support de la circulation des informations:

- fiche projet
- dossier de fin de projet composé du rapport de terminaison, de la lettre de terminaison et du bilan à froid
- fiches de références bibliographiques sur des ouvrages et articles.

L'expert doit identifier tous les chefs de projet relevant de son ressort. Il leur envoie les fiches de projet et les dossiers de fin de projet - hormis le bilan à froid.

Les chefs de projet remontent rapidement les fiches projet et le dossier de fin de projet dès la terminaison de celui-ci. L'expert doit veiller à la bonne remontée de ces documents. Il lui est conseillé de rencontrer au moins une fois le chef de projet pour l'aider à remplir les documents et les valider.

L'expert gère donc à son niveau les documents qu'il reçoit. Il s'enquiert de l'avis du promoteur pour la validation finale des documents et recueillir son appréciation en tant que "client interne". L'expert a pour tâche essentielle de renseigner le bilan à froid pour l'élaboration duquel il aura à consulter le promoteur.

L'expert transmet un double de chaque document à la délégation aux projets. Il y a donc une double centralisation des informations: d'une part au niveau de l'expert concernant toutes les données relatives aux projets de son ressort et, d'autre part, au niveau de la DAP qui collecte les données de tous niveaux.

La DAP reçoit et classe les documents reçus, à savoir les fiches projet renseignées, les dossiers de fin de projet remplis, les fiches "ouvrages" et "articles" concernant la veille informative que certains acteurs peuvent lui transmettre.

Ainsi, quand l'expert reçoit une demande d'information de la part d'un chef de projet, il peut y répondre directement s'il possède l'information par devers lui, ou alors, transmettre la demande à la DAP. Celle-ci traite les demandes et retourne les informations aux experts. Les documents ainsi transmis peuvent être:

- des fiches projets renseignés de projets antérieurs
- des fiches spécifiques: les dossiers de terminaison de projet ne sont pas voués à circuler<sup>46</sup>, le gestionnaire de la DAP en extraira les informations demandées et "transmissibles" et les retournera par le truchement de fiches spécifiques
- des fiches "veille"

En fin de course, les experts retournent les informations aux demandeurs. Le schéma de circulation des informations se présente donc comme suit:

---

46 - nous avons vu plus haut que c'était un point crucial. On doit préserver la confidentialité sur certains projets ou sur des informations permettant de faire une évaluation rétrospective des chefs de projet. Les personnels de la DAP devront savoir faire preuve de discernement dans cette opération de filtrage et surtout, le cas échéant, résister à d'éventuelles pressions hiérarchiques. De toute façon, s'ils ne disposent pas de la confiance des acteurs, ils ne doivent pas se leurrer sur l'efficacité de cette capitalisation d'expériences.

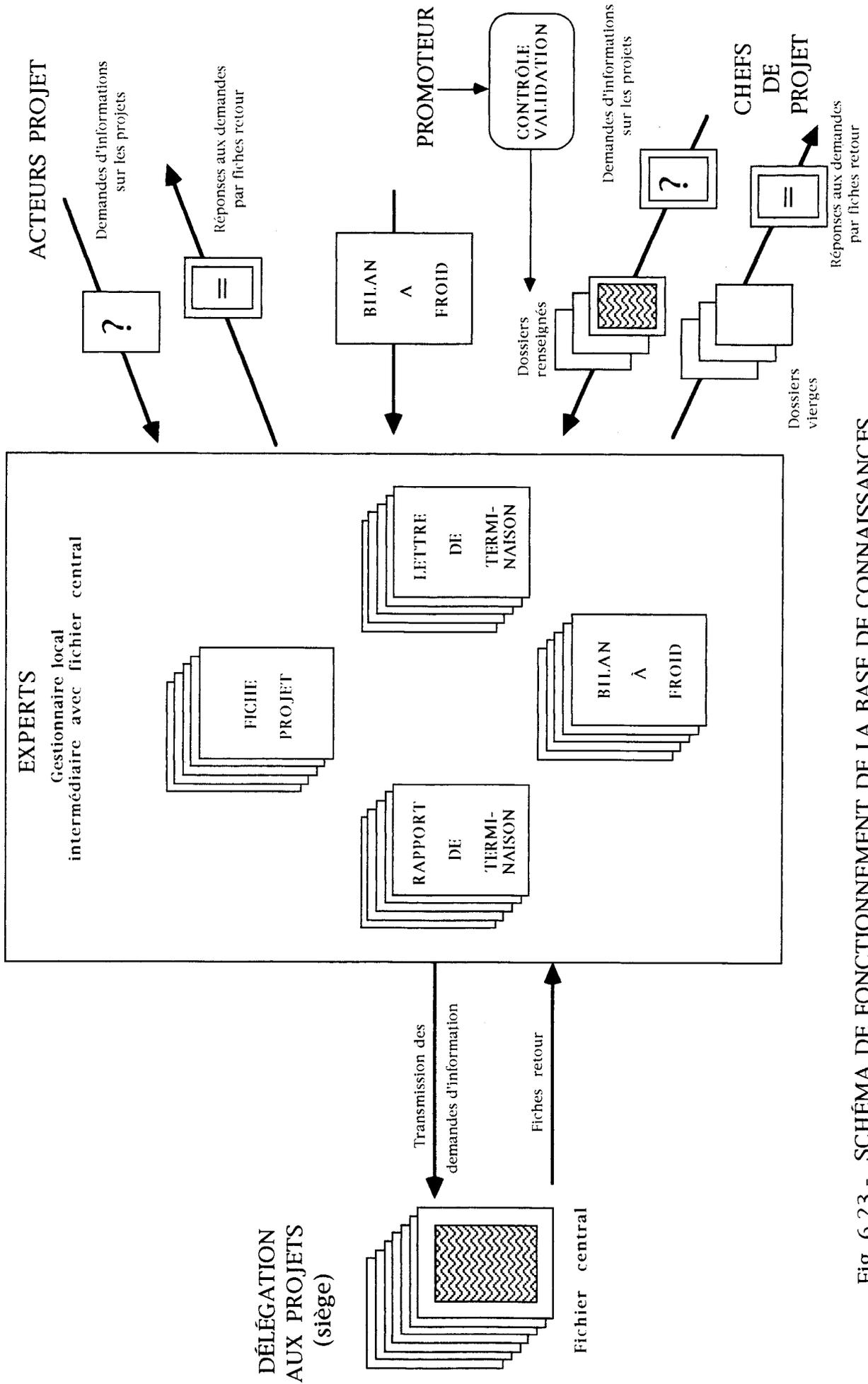


Fig. 6.23 - SCHEMA DE FONCTIONNEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES

## 2) CONTENU DE LA BASE DE CONNAISSANCES

Pour assurer un fonctionnement et une alimentation régulière de la base, les procédures s'appuient essentiellement sur des documents "fatals", c'est-à-dire des documents qu'en tout état de cause le chef de projet ou les différents acteurs doivent fournir. L'analyse des entretiens a bien montré qu'il ne fallait pas escompter mettre en place un système qui engendrerait des tâches procédurières supplémentaires à accomplir par des acteurs qui s'estiment déjà débordés.

### a - les documents supports de l'information

La fiche projet reprend les données de la lettre de mission dont on a vu qu'elle emportait le consensus des différents acteurs. Au-delà des coordonnées professionnelles des différents acteurs du projet (chef de projet, promoteur, membres du comité de pilotage...), elle contient donc les principaux paramètres du projet (type, budget, mode d'organisation de l'équipe, organigramme technique, charte de responsabilité, arbre d'objectifs, plan de charges, planning ou nature et date des principaux jalons) ainsi qu'une identification des éventuels partenaires externes du projet. Tous ces documents et quelques autres sont nécessaires pour obtenir la décision de réaliser le projet, souvent élaborés avec l'aide de "l'expert".

Le fait saillant réside dans l'élaboration d'un dossier de fin de projet, constitué de trois parties:

- le rapport de terminaison "qui servira essentiellement à l'enrichissement de la base de connaissances par une description des éléments décisifs composant le projet et les remarques afférentes. Le chef de projet indique les conséquences du projet, les principaux problèmes rencontrés et indique les enseignements à retenir en terme de constitution d'équipe et de management des hommes autour du projet. Les points forts et les faiblesses identifiés seront également mentionnés afin d'enrichir une base commune des facteurs de succès de tel ou tel type de projet."

Il repose donc sur la structure du dossier d'évaluation préalable du projet que nous avons proposée à la section précédente. Il s'agit donc d'assurer un bouclage de l'analyse, moyennant la nécessaire prise en

compte du contexte qui a prévalu lors de la trajectoire du projet. C'est ainsi que, par exemple, figure une rubrique consacrée à l'adaptation des réponses aux besoins initiaux que devait s'attacher à satisfaire le projet: besoins satisfaits par le produit fini, besoins identifiés mais non satisfaits par le projet, besoins satisfaits par le projet mais non prévus au départ. Sans rentrer dans le détail, des rubriques telles les modifications d'objectifs pendant le déroulement du projet, le respect de la finalité du projet, l'évolution de l'environnement du projet, les impacts sur les structures, les réponses au besoin d'urgence, relèvent du même état d'esprit. Ce faisant, l'analyse plus classique des écarts entre le prévu et le réalisé en devient d'autant plus pertinente.

- la lettre de terminaison, "pendant de la lettre de mission élaborée au début du projet, qui analyse la conduite du projet et qui donnera éventuellement «quitus» au chef de projet". Au vu du succès qu'avait remporté la lettre de mission, nous avons suggéré très tôt à la DAP d'instituer son équivalent après la terminaison du projet. Nous savons combien la phase de transition du projet en opérations stables et récurrentes est une phase délicate, qu'elle doit être gérée comme telle, qu'elle fait partie intégrante de la mission du projet et a fortiori du chef de projet. En vertu de l'adage anglosaxon bien connu «what you measure, you get», il fallait intégrer cette phase de terminaison des projets dans un processus d'évaluation.

Nous avons vu, dans l'analyse du diagnostic global, que l'évaluation des chefs de projet reste un point délicat, pour ne pas dire controversé. La lettre de terminaison est un outil à intégrer au "management de la performance" tel qu'imaginé par la direction des ressources humaines de La Poste. Accompagnée de la lettre de mission initiale, - que d'aucuns ont signalé comme étant parfois vague et incomplète -, elle peut être une garantie pour le chef de projet que sa mission sera valorisée à l'aune du risque qu'il a encouru, devenir en quelque sorte son bâton de maréchal. On sait bien que le succès est partagé et l'échec solitaire.

- le bilan «à froid» "va permettre le suivi du dossier, certains éléments ne peuvent être réellement analysés qu'après une période de rodage du produit, ainsi que l'appréciation du degré de pertinence, de fiabilité, d'adaptation et de pérennité des critères d'évaluation.

*Ce bilan à froid peut être fait à deux niveaux. Il y a tout d'abord un bilan à faire pour chaque projet, afin de pouvoir analyser tous les critères. Puis, il convient de traiter ensuite l'ensemble des résultats de même nature, pour éventuellement apporter des modifications au dossier d'évaluation. En effet, des critères actuellement pertinents ne le seront peut-être plus forcément à moyen ou à long terme. Il conviendra alors de les retirer du dossier d'évaluation. Et inversement, avec des critères qui n'ont pas aujourd'hui été retenus, mais qui se révéleront plus adaptés à l'organisation de La Poste de demain".*

Cette idée du bilan «à froid» a aussi été une de nos premières suggestions. Maintenant elle peut commencer à trouver les moyens de sa concrétisation. L'expert est chargé de renseigner le dossier ad hoc sur la base de ses propres observations et constatations, mais aussi après consultation directe avec le «promoteur» qui, à La Poste, est le véritable client interne du projet, le garant de l'existence du besoin.

La vie courante nous a appris à nous méfier de la notion de succès appliquée aux projets. Ce qui s'avérait être une réussite au moment où l'on coupe le ruban tricolore, devient source de polémiques quelques temps plus tard! Des impacts non prévus s'exerce sur l'environnement, les utilisateurs quotidiens découvrent des dysfonctionnements difficiles à déceler de prime abord, les prévisions de rentabilité tablaient sur une configuration de la demande par trop optimiste, des coûts cachés apparaissent...

Trop souvent les effets réels du projet se diluent dans la masse des opérations courantes, au suivi ou à la vérification des effets réels du projet se substitue la foi du charbonnier. Il est vrai qu'objectivement, il est bien difficile d'isoler les effets de nombreux projets, de jouer avec l'hypothèse du ceteris paribus, a fortiori quand les projets sont de nature immatérielle, les avantages non monétarisables comme c'est le cas pour la grande majorité des projets menés à La Poste.

Mais l'évaluation a posteriori n'est pas simplement affaire d'informations comptables, c'est même la plupart du temps une fausse piste ou un leurre. Bien des indicateurs peuvent être renseignés si l'on prend la peine d'observer la réalité au quotidien, en écoutant les personnes utilisatrices de l'output du projet, en notant des modifications de comportement. La qualité du choix de ces indicateurs dépend en grande

partie d'ailleurs des analyses menées pendant les phases initiales du projet, quand le degré d'irréversibilité ne rend pas encore myope<sup>47</sup>.

C'est avec le bilan à froid, avec le recul nécessaire, que les effets du projet peuvent être appréciés, ceux que l'on recherchait et les autres... En fonction d'une typologie des projets, on peut capitaliser véritablement sur la pertinence, la fiabilité des critères qui ont permis d'asseoir la décision de réaliser le projet sous telle variante. En comparant les données initiales des dossiers d'évaluation, il s'agit non seulement de proscrire les critères inutiles ou peu fiables, mais aussi d'en concevoir de nouveaux, mieux adaptés, et plus largement encore, de proposer de nouveaux types d'analyse, de revivifier les cartes cognitives des analystes et décideurs<sup>48</sup> et donc tout simplement d'améliorer de façon continue les processus de prise de décision, l'approche du management de projet adoptée dans l'entreprise.

#### b - le rôle fondamental des experts

Avec ce système, une place centrale est conférée aux "experts décentralisés" dont la qualité de la mission qu'ils seront amenés à remplir est intimement liée à la façon dont ils assureront la qualité de la capitalisation à leur niveau. Assurément, ils auront une mission de conseil auprès des chefs de projet, notamment dans la période initiale, en aidant à instruire les procédures d'évaluation de projet. Ils seront donc aux premières loges, en observation participante des différents projets de leur zone de compétence, capables de contextualiser les expériences, de discerner les sources d'apprentissage véritable, d'appréhender la dimension humaine dont les dossiers ne peuvent rendre compte. Ils sont le maillon essentiel de la chaîne de confiance qui doit s'instaurer entre les différents acteurs projet, condition dirimante à toute capitalisation efficace et effective.

---

47 - pour un exemple d'évaluation reposant sur une analyse projet véritable voir les propositions de Vergnenègre A., "Pour une évaluation économique de l'investissement en C.F.A.O.", RFG, n° 82, janv.-fév. 1991, pp. 21-27.

48 - voir par exemple sur ce sujet les pénétrantes analyses de Senge P.M. "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization", Doubleday, 1994; "the core learning dilemma that confronts organization: is that we learn best from experience but we never directly experience the consequences of many of our most important decisions", p 23, cf le concept de "mental models", de "systems archetypes", . Dans le même ordre idée voir aussi les analyses d'Argyris sur les "defensive routines", les développements plus récents de Stacey. Nous développerons ces aspects dans le chapitre VIII.

La direction de la stratégie et de la planification a aussi un rôle important à jouer dans ce processus. D'une part parce que l'année 1992 a donné lieu à un important travail de mise à jour des projets majeurs de La Poste dont certains ont été éliminés<sup>49</sup> et donc à une accumulation d'expériences à transmettre, et d'autre part, parce qu'elle doit témoigner par l'exemple, les niveaux inférieurs ne comprendraient guère qu'ils doivent se soumettre à une nouvelle discipline - somme toute contraignante - quand le siège, dans le même temps, s'en affranchirait. Les jeux politiques, soumis à une nouvelle donne, ne manqueront pas d'influencer le fonctionnement réel du système proposé.

---

<sup>49</sup> - "Ces fameux trains qui démarrent et qu'on ne sait ni ne veut plus arrêter" selon l'image heureuse du directeur des finances et du contrôle de gestion.

## SECTION 4: PROJET "CONSTITUTION D'UN REFERENTIEL EN OUTILS DE NEGOCIATION - COMMUNICATION - CONSTITUTION D'EQUIPES - GESTION DE GROUPES TEMPORAIRES"

Le troisième volet du triptyque a trait à la nécessité d'appréhender au mieux la dynamique organisationnelle induite par les projets dans le contexte spécifique de La Poste. Très vite, il était apparu que la grande majorité des projets qui émergent étaient de type «interne» et se caractérisaient par un fort impact organisationnel et social. La démarche d'IMDP avait d'ailleurs, dans une certaine mesure, intégré d'emblée cette dimension. Parmi les sept principes de base qu'elle avait placés en exergue, trois relevaient de la «motivation des hommes»: *"un travail d'équipe, la responsabilisation des différents acteurs, un plan de communication formalisé"*. Cependant, la première version de la boîte à outils qui lui était associée ne comprenait aucun élément permettant de prendre en compte, au delà d'aspects procéduriers, ces trois principes. Conforté par les premières attentes des équipes de projets pilotes, le thème du troisième projet confié par la DAP s'imposait de lui-même bien que sa formulation ne fût guère concise.

Les principaux extraits de la lettre de mission initiale précisent davantage les attendus de notre projet<sup>50</sup>:

*"[...] Il existe de nombreux outils, techniques et méthodes applicables au domaine postal permettant de mener à bien les projets en terme de coûts, délais et qualité.*

*Cependant, du fait de leur multiplicité et de leur diversité, (informatique, infrastructure, social...) les projets menés à La Poste requièrent un haut degré de transversalité des actions et des décisions induites.*

*Cette transversalité est la source de nombreuses difficultés.*

*Pour réussir l'implantation du management de projet, il nous faut rapidement développer et mettre en œuvre les moyens nécessaires aux différents acteurs, issus de niveaux, de*

---

<sup>50</sup> - le texte de la lettre de mission figure en annexe.

*services, de directions différents pour que ceux-ci puissent travailler, communiquer, décider et progresser ensemble.*

*C'est dans cette optique que je vous demande de constituer un référentiel en outils de négociation/communication/constitution d'équipes/gestion de groupes temporaires dans le domaine postal."*

Dans la phase initiale, la quasi-intégralité des outils d'aide à la formulation et au cadrage du champ du projet a été mobilisée: matrice d'interaction, cadre logique, analyse de la valeur, système idéal, mémoire d'identification de projet, arbre d'objectifs, modélisation S.A.D.T.

Dans un projet d'une telle nature, il s'agit moins pour les analystes de déployer un savoir faire que de se donner les moyens de pouvoir alimenter une véritable interactivité avec les décideurs et de structurer eux-mêmes leur cadre d'intervention. Parmi cette panoplie, certains outils se révèlent, dans un contexte donné, plus aptes à construire un véritable dialogue<sup>51</sup>, tant il appert que dans certains types de projets, les objectifs et les méthodes pertinentes ne se précisent qu'au fur et à mesure, en fonction des résultats des analyses, de l'évolution du contexte, de la captation de ressources, etc.<sup>52</sup>

Si l'on se réfère à la typologie de Turner et Cochrane<sup>53</sup>, les projets que nous réalisions relevaient du type 4, c'est-à-dire des projets où ni les objectifs ni les méthodes ne sont clairement définis:

---

51 - Bon nombre de ces outils ont été utilisés par les deux autres équipes de projet. Ceci a permis à la fois d'initier une fonction d'apprentissage collectif avec les décideurs mais aussi une appropriation collective des problématiques par l'ensemble des étudiants. Il est clair que les projets ne pouvaient être gérés indépendamment les uns des autres. Il a fallu donc concevoir, pas à pas, une véritable "gestion de portefeuille de projets": interdépendance d'objectifs notamment, comme on l'a vu, entre le projet "évaluation" et le projet "base de connaissances", élaboration d'un système d'information et de pilotage commun, synchronisation des interventions au sein de l'entreprise, lissage des ressources, cohérence des sollicitations vis à vis de La Poste, etc...

52 - La tentation reste forte, vivace de ne voir dans la gestion de projets qu'une tentative de "taylorisation dynamique" appliquant des principes rationnels et universels à l'instar de ce qui a été pratiqué pour les opérations récurrentes. Il ne s'agit pas d'écrire les lois d'une dynamique des projets comme il existe une mécanique des fluides. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point fondamental.

53 - J.R. Turner et R.A. Cochrane, "Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them", International Journal of Project Management, vol. 11 n° 2, may 1993, pp. 93-101

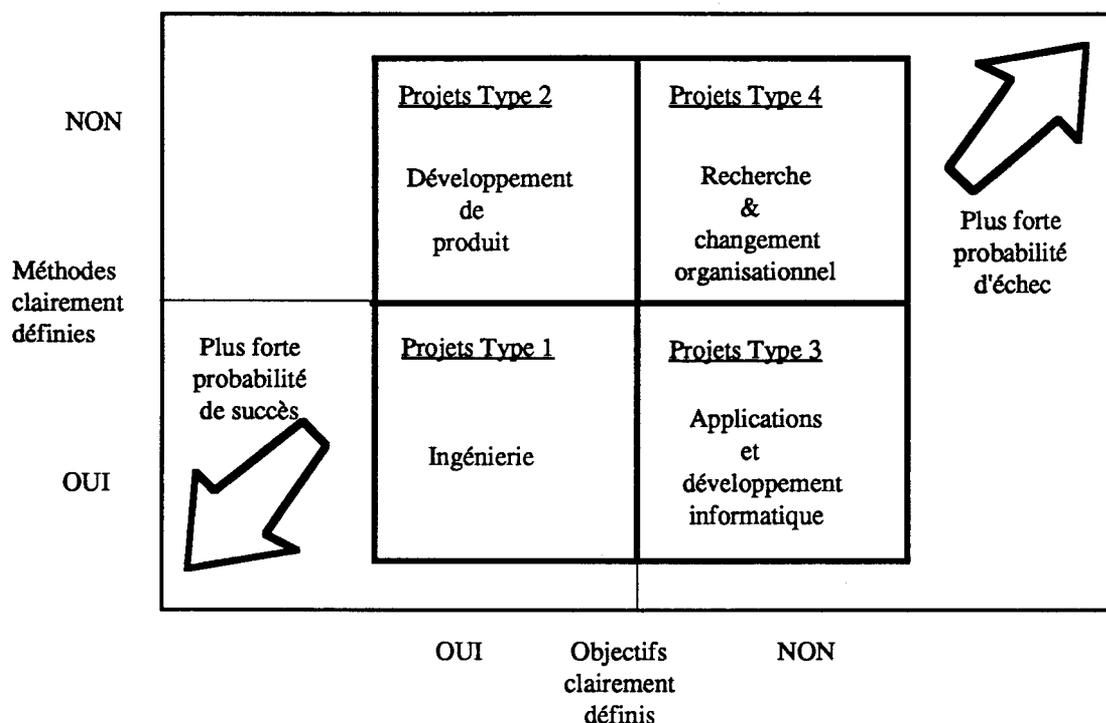


Fig. 6.24 - MATRICE DES OBJECTIFS ET MÉTHODES

Ce projet particulier illustre ce processus. Trois "lectures" successives du projet ont été données par les décideurs:

- "management de groupes temporaires, communication et négociation, tant au sein de ceux-ci qu'avec les structures;
- communication et négociation entre le projet et les structures, à l'usage des chefs de projets et des gestionnaires de projets, en insistant sur la prise en compte de la sensibilité sociale à La Poste;
- recueil d'outils d'identification de l'environnement, des acteurs, de l'impact du projet, communication et négociation sociales, gestion du changement, évaluation, capitalisation."

Nous ne détaillerons pas ici le recueil d'outils qui a finalement été livré<sup>54</sup> pour mieux nous concentrer sur le processus de recherche qu'il a pu initier.

<sup>54</sup> - Les approches, démarches et outils rassemblés dans ce recueil n'ont pas fait l'objet de travaux de conception à proprement parler. L'originalité repose davantage dans leur sélection, leur mise en situation, la structuration de l'ensemble. Le lecteur intéressé pourra se reporter en annexes où cet aspect précis lui sera présenté, les outils en eux-mêmes sortant du cadre de cette thèse.

## A - PROTOCOLE DE RECHERCHE

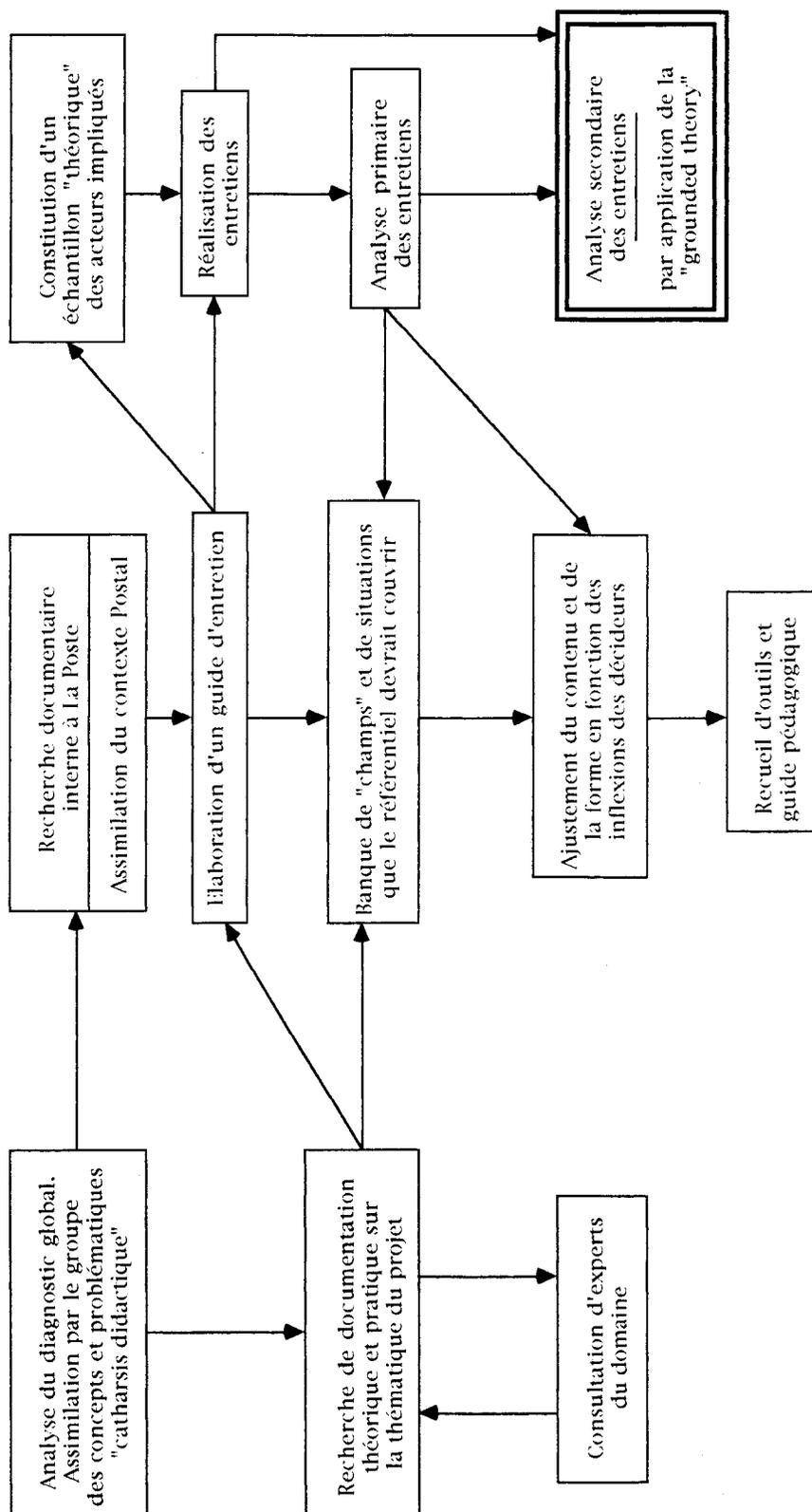


Fig. 6.25 - PROTOCOLE DE RECHERCHE-ACTION CONCERNANT LE PROJET "POSTE 3"

L'approche que nous avons suivie pour ce projet est assez similaire à celle du projet "base de connaissances". Nous y retrouvons les étapes initiales d'analyse du diagnostic et de "catharsis didactique", la recherche de documentation externe, la consultation d'experts du domaine, le recueil de documentation interne et l'assimilation du contexte postal. Ces actions ont permis d'élaborer un guide d'entretien et de constituer une "banque de champs" et de situations que le référentiel devait couvrir.

Les entretiens ont concerné un "échantillon théorique" de la population qui était concernée directement par la thématique du projet. La composition de cet échantillon devait répondre à un certain nombre de caractéristiques parmi lesquelles figuraient la nécessité de couvrir les différents niveaux hiérarchiques impliqués, les différents types de projets pouvant être menés à La Poste, les différentes catégories d'acteurs de projet que l'on pouvaient rencontrer.

Dix huit entretiens ont pu être menés selon le scénario que nous avons défini collectivement. L'analyse "primaire" de ces entretiens a permis de proposer des scénarii du référentiel en fonction d'options de contenu et de forme. Les décideurs ont indiqué leur choix et par la suite nous avons dû nous ajuster par rapport à certaines inflexions de dernière minute<sup>55</sup>. Fin septembre, comme il était convenu, un recueil de plus de quarante outils a été livré ainsi que le guide pédagogique qui leur est associé<sup>56</sup>.

## B - ANALYSE PRIMAIRE DES ENTRETIENS

Les entretiens se sont déroulés par entrevues ou par rendez-vous téléphoniques. Leur durée moyenne s'est élevée à deux heures environ avec des écarts de plus ou moins trois quarts d'heure. Le guide d'entretien<sup>57</sup> laissait une grande marge de manœuvre à l'interviewer. Les questions étaient ouvertes et devaient amener principalement, après avoir resituées le contexte projet de l'interlocuteur, à sélectionner les champs les plus pertinents du référentiel ainsi que leur contexte d'occurrence et d'apprentissage<sup>58</sup>.

---

55 - un de ces fameux aléas de dernière minute concerne par exemple la nécessité de ne pas faire de "doublon" avec des travaux et études lancés par la direction des ressources humaines concernant "l'ingénierie sociale à La Poste".

56 - Le lecteur en trouvera les grandes lignes en annexe.

57 - le guide d'entretien figure en annexe.

58 - la transcription synthétique des 18 interviews a été placée en annexe.

## 1) CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Plus de la moitié des personnes interrogées sont des interfaces de la DAP soit au niveau de leur direction fonctionnelle, soit au niveau de leur délégation, ce qui explique que nombre d'entre eux soient déjà fortement sensibilisés et partisans de la démarche management de projets.

Tous les niveaux hiérarchiques impliqués directement dans les projets ont été représentés: directions fonctionnelles du siège ou de délégation, directions opérationnelles de délégation ou de département, en position de responsable ou d'adjoint.

Ces personnes ont travaillé ou travaillent encore sur des projets de nature très diverse, recouvrant l'ensemble de la typologie de projets qu'avait mise au point la DAP:

- *"les projets d'organisation dont l'objet est un changement de l'organisation existante ou la mise en place de technologies nouvelles (21,5 %)*
- *les projets de recherche-développement qui concernent la recherche jusqu'à l'expérimentation d'un prototype dans les différents domaines (6%)*
- *les projets de lancement de produits nouveaux, avec un volet marketing important (17%)*
- *les projets «logistique» (construction, acquisition de matériels...) (11%)*
- *les projets à caractère social qui sont des projets concernant les ressources humaines au sens large: statut, organisation des carrières, définition des métiers, amélioration des conditions de travail... (21,5%)*
- *les projets de maintenance technique ou informatique" (23%)*

Au détour se trouve largement confirmé le fait que cette typologie n'est guère opératoire. Elle ne réalise pas une partition de l'ensemble des projets menés à La Poste. Ainsi, les projets de lancement de produits nouveaux ont souvent une composante organisationnelle importante, parfois logistique. De même, les projets d'organisation ont une forte composante sociale.

Les différents types d'acteurs de projet de l'échantillon se répartissent comme suit:

- chef de projet	50%
- gestionnaire de projets	30%
- experts, titulaires de lots de travaux	10%
- promoteur	5%
- coordinateur	5%

Là encore, la frontière n'est pas nette entre les différents rôles, certains acteurs pouvant cumuler plusieurs fonctions. Certains peuvent être chef d'un projet donné et titulaire de lots de travaux sur d'autres projets. Le gestionnaire de projet est souvent assimilé au bras droit du chef de projet, avec des prérogatives supérieures à celles que confère la mission de soutien méthodologique en management de projets. Certains chefs de projets «nationaux» ont davantage un rôle de coordination d'ensemble, notamment des chefs de projets "à caractère opérationnel" c'est-à-dire en charge de la mise en œuvre au sein d'une entité territoriale donnée.

1/5 des personnes interrogées ont repris un projet commencé en "méthodologie classique" pour l'adapter aux nouveaux canons de MDPP.

Plus d'un tiers ont déjà vécu la fin d'un projet par terminaison, gel ou abandon.

## 2) LA FORMATION EN MANAGEMENT DE PROJET

A 90%, les acteurs interrogés ont suivi la formation ou la sensibilisation en management de projets dispensée par la DAP. Ceux qui n'ont pas eu l'opportunité d'en bénéficier le regrettent et pensent qu'il s'agit d'un préalable indispensable à la conduite de projets. Très souvent, en plus du chef de projet, un à trois membres de l'équipe ont également suivi la formation, le reste de l'équipe étant sensibilisé par cascade.

L'expérience des acteurs interrogés s'avère très variable: de plus d'une vingtaine d'années à moins d'un an au sein de La Poste. La majorité d'entre eux ne pratique que depuis peu la démarche de management par projets mais ont acquis, néanmoins, une certaine expertise à force d'être constamment sollicités, (certains gestionnaires peuvent avoir jusqu'à une vingtaine de projets à suivre en simultané).

Seulement 1/6 des personnes consultées sont dédiées à plein temps ou presque sur leur projet. Dans bien des cas, les acteurs ont à accomplir leur travail quotidien et à participer, à différents titres, à deux ou trois projets de front.

3/5 des interviewés ressentent un besoin d'approfondissement en gestion ou en management de projets. Parmi celles-ci

- 40% aimeraient mieux connaître les méthodes de planification, d'estimation des délais, des coûts et des charges ainsi que certains outils associés au management de la qualité (analyse de Pareto, diagramme d'Ishikawa...).
- 30% apprécieraient une formation en animation de groupe pour mieux savoir faire adhérer, rendre participatif, améliorer la conduite des réunions.
- 20% voudraient pouvoir mieux appréhender les différents contextes de négociation qu'ils rencontrent le long de la trajectoire des projets.
- 10% aspireraient à une meilleure gestion de leur temps personnel.

### 3) APPRÉCIATIONS SUR LA DÉMARCHE MANAGEMENT DE PROJETS

#### a - remarques générales

Dans l'ensemble, les acteurs interrogés se déclarent globalement satisfaits de la démarche projet<sup>59</sup>. Celle-ci leur paraît intéressante dans la mesure où elle facilite l'articulation des tâches, leur agrégation en lots de travaux. Ceci permet d'avancer plus clairement, de mieux cadrer le projet (le structurer, le borner, faire des prévisions...), de travailler différemment, par équipes, en responsabilisant chacun. Cette démarche rappelle constamment à chacun qu'il est souhaitable de déterminer ses actions en fonction de ses objectifs et non l'inverse.

Tous insistent sur le mot «démarche». Le message à véhiculer constamment est que MDPP est avant tout une démarche et non une «méthode». A défaut, de graves dérives peuvent apparaître.

---

<sup>59</sup> - la composition de l'échantillon introduit un biais certain. Un résultat contraire eût été bien improbable. L'énoncé des dysfonctionnements, attentes, propositions d'amélioration sera bien plus instructif.

- un des dangers consisterait à vouloir appliquer au pied de la lettre la «méthode», en occultant les composantes humaines et contextuelles des projets, ce qui conduirait à une déviation vers le taylorisme et à l'échec dans la réalisation du changement.
- un autre danger réside dans la récupération éventuelle de la «méthode» par la hiérarchie, si la possibilité de remettre en cause l'idée d'un décideur ou d'un promoteur demeure purement théorique. Ce phénomène serait la porte ouverte à la multiplication de projets non viables ou sur lesquels l'organisation n'aurait plus de prises, en contradiction avec la recherche actuelle d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. En outre, les cadres auraient le sentiment de devoir répondre d'erreurs qui ne leur sont pas imputables.

Cependant, de nombreux acteurs regrettent la lourdeur du formalisme indiqué dans le référentiel, surtout après la phase du choix stratégique<sup>60</sup>. (C'est le cas, par exemple, de la fiche de suivi de lots de travaux souvent considérée comme lourde à gérer et surtout inadaptée tant dans sa forme qu'au niveau des indicateurs). Ils soulignent ainsi un manque de pratique, de mise en œuvre concrète de ces outils lors de la formation dispensée par la DAP.

Certaines suggestions d'amélioration ont été proposées:

- Certains appellent de leurs vœux, un approfondissement de la formation au management de projet selon une logique en deux temps. Tout d'abord une explication détaillée est nécessaire pour initier les projets de grande envergure afin de transmettre les concepts fondateurs de la démarche et d'assurer la maîtrise des procédures qui l'accompagne. Ensuite, selon les besoins, des formations plus ponctuelles, plus pointues, axées sur une logique de «formation-action». (Il s'agit en l'occurrence de pouvoir approfondir et adapter à chacun la pratique des outils, grâce à des exemples illustratifs, dans un esprit de «learning by doing», de type simulateurs entre autres). Cette logique consiste finalement à assurer une véritable appropriation des outils et des procédures de manière à favoriser leur adaptation et leur emploi à bon escient selon les caractéristiques intrinsèques des différents projets.

---

<sup>60</sup> - notons au passage que les documents prescrits par la valisette semblent relativement utilisés, avec une mention spéciale pour "l'arbre d'objectifs" qui s'avère très prisé.

- La création d'un pool d'experts en conduite de projet, au niveau de la DAP ou de chaque délégation voire chaque département, permettrait de satisfaire rapidement les demandes d'aide et de conseil des chefs de projet et de leur équipe. Leur expérience indique qu'un projet se déroule d'autant mieux qu'une personne compétente est en charge du suivi méthodologique. Cela permet au chef de projet d'être plus disponible pour régler les problèmes de négociation, coordination, recentrage du groupe, etc.

## b - remarques plus spécifiques

### i. ...des...dysfonctionnements...notables

La nature des entretiens a permis aux personnes interrogées d'évoquer dans un climat de plus grande liberté<sup>61</sup> certains dysfonctionnements qu'il nous faudrait prendre en compte dans l'élaboration du référentiel.

- la culture "Poste" semble très lente à faire évoluer; le travail en mode hiérarchique, le cloisonnement en "cheminées fonctionnelles" restent très présent dans les pratiques au quotidien. Trop souvent encore, beaucoup de cadres travailleraient davantage au «feeling», à "l'affectif" qu'au "quantifiable formalisé". Ils manquent de vision stratégique et cernent mal l'intérêt d'un certain degré de formalisme permettant "suivi, rigueur et professionnalisme".

- La "thèse de l'honneur"<sup>62</sup>, largement répandue, refuse le principe du "reporting", de la transparence. Une personne qui indique où elle en est et où elle va, a l'impression de perdre du pouvoir ("le pouvoir du flou") et de s'exposer à des sanctions, des rappels à l'ordre<sup>63</sup>. Beaucoup de personnes craignent encore le

---

61 - les acteurs ont été plus prolixes sur ces aspects que ceux qui s'étaient exprimés lors de la manifestation organisée à l'occasion du bilan d'IMDP et que nous avons étudié lors de l'élaboration du diagnostic global.

62 - on peut se demander si les quelques émetteurs de cette remarque se sont trouvés davantage fondés à le faire suite à une éventuelle lecture de P. d'Iribarne, *"la logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales"*, Paris, Le Seuil, 1989.

63 - Cela n'est pas sans évoquer les analyses de M. Crozier et E. Friedberg, notamment dans *"l'acteur et le système"*, Le Seuil, Paris, 1977: "[...] Car le pouvoir, les capacités d'action des individus ou des groupes au sein d'une organisation dépendent en fin de compte du contrôle

"face à face", le travail en transversal, historiquement peu habitués à se rencontrer.

- De façon plus ou moins explicite, les personnes interrogées (à 90%) indiquent que dans les faits, les facteurs prédominants pour le choix de l'équipe projet (chef de projet ou titulaires de lots de travaux) résident dans leur compétence technique, leur expertise dans le domaine concerné, leur connaissance des rouages de La Poste et leur position hiérarchique<sup>64</sup>. Cependant cette sélection n'est pas tempérée par la prise en compte de critères tels que la motivation, la disponibilité, la capacité à coordonner, animer, intégrer les différents langages, la maîtrise des concepts et méthodes du management de projet.

- Le degré de formalisme adéquat à adopter dans la conduite des projets ne laisse d'être très ambivalente dans l'esprit d'une majorité d'acteurs. Il y a en permanence un double mouvement contradictoire dans les intentions: les acteurs fuient un formalisme contraignant mais recherchent un formalisme qui les rassure. Les systèmes d'information de projet ont souvent des structures très diverses, des procédures plus ou moins laches, une organisation qui dépend moins finalement de la nature du projet et des différentes phases qu'il traverse le long de son cycle de vie que d'un équilibre contextuel, constamment modifié en fonction des urgences, du manque de temps des membres de l'équipe, de la pression des échéances, de la difficulté à estimer les charges de travail... ce degré de formalisme dépend bien évidemment de la position occupée au sein du projet et du degré de responsabilisation qu'internalise les acteurs. Par ailleurs plus l'équipe de projet est éclatée - ce qui est la logique du mode matriciel - plus la nécessité

---

*qu'ils peuvent exercer sur une source d'incertitude affectant la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs à elles, et de l'importance comme de la pertinence de cette source d'incertitude par rapport à toutes les autres qui conditionnent également cette capacité. Ainsi, plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir.", p. 79 (édition "Points politique", 1981).*

<sup>64</sup> - Ce choix est conséquent avec le mode dominant d'organisation de l'équipe projet adopté par La Poste (structure matricielle hiérarchique).

du "rendre compte" est ressentie par le chef de projet et le gestionnaire de projets<sup>65</sup>.

Ces différents dysfonctionnements sont cependant associés très souvent dans l'esprit des interviewés avec la période transitoire que connaît La Poste, la démarche projet devant réussir à les résoudre au fur et à mesure que la transition arrivera à son terme.

## ii. ...attentes...et...préoccupations...du...moment

Les acteurs interviewés ont eu toute latitude pour s'exprimer sur les problèmes auxquels ils étaient confrontés. Une analyse statistique rapide montre que six catégories peuvent être distinguées bien qu'elles présentent des imbrications notoires.

- les problèmes de "non dits", des engagements fictifs et non tenus, l'insuffisance de la contractualisation interne et du système de validation ont été évoqués par 33% des personnes interrogées.
- Le manque de disponibilité des personnes compétentes l'a été pour 20% des acteurs.
- Le manque de pratique et d'outils permettant de prévoir et de suivre le tryptique "coûts-délais-qualité" a été signalé par 20% des personnes.
- La non existence de l'élaboration d'un plan de charges individualisé a été évoquée dans 16% des cas.
- enfin, l'absence d'un système de documentation et d'information rigoureux ainsi que d'un système de capitalisation a été regrettée respectivement par 5% des acteurs questionnés.

Bien d'autres points ont été abordés d'une manière ou d'une autre par les acteurs: la constitution de l'équipe et son évolution, les rôles du chef de projet, du gestionnaire de projets, la communication, la négociation, les conflits et la confidentialité. Nous ne les développerons pas ici car ils feront l'objet de plus amples développements dans la partie suivante.

---

<sup>65</sup> - ne considérons-nous pas souvent, au fond de nous même, que l'urgence, c'est la priorité des autres!

## C - ANALYSE SECONDAIRE DES ENTRETIENS: UN CAS D'APPLICATION DE LA "GROUNDED THEORY"

La difficulté à rendre compte de la richesse et de la densité des entretiens, à livrer de manière synthétique toutes les ambivalences, contradictions de certains thèmes évoqués, à dresser la carte du paysage du management par projets telle qu'elle se dessinait au travers de ces compte rendus, nous a, à la vérité, laissé perplexe et insatisfait.

Nous ressentions un peu de cette honte qui envahit l'architecte médiocre qui ne sait pas exploiter la richesse des matériaux qu'il a à sa disposition. Après plusieurs tentatives infructueuses, nous avons opté pour l'utilisation des techniques de «grounded theory», une des techniques de la démarche qualitative. Si le diagnostic global examiné au chapitre précédent avait donné lieu à une amorce de codage et de mise en relations, cette démarche empirique et pragmatique ne constituait en fait qu'une tentative fort maladroite et balbutiante au regard des canons de la G.T.<sup>66</sup> tels que les ont définis des auteurs comme Glaser, Strauss, Corbin et leurs disciples.

La démarche qui a été suivie peut se visualiser comme suit:

---

<sup>66</sup> - Pour alléger un peu la rédaction, le sigle "G.T." signifiera désormais "grounded theory"

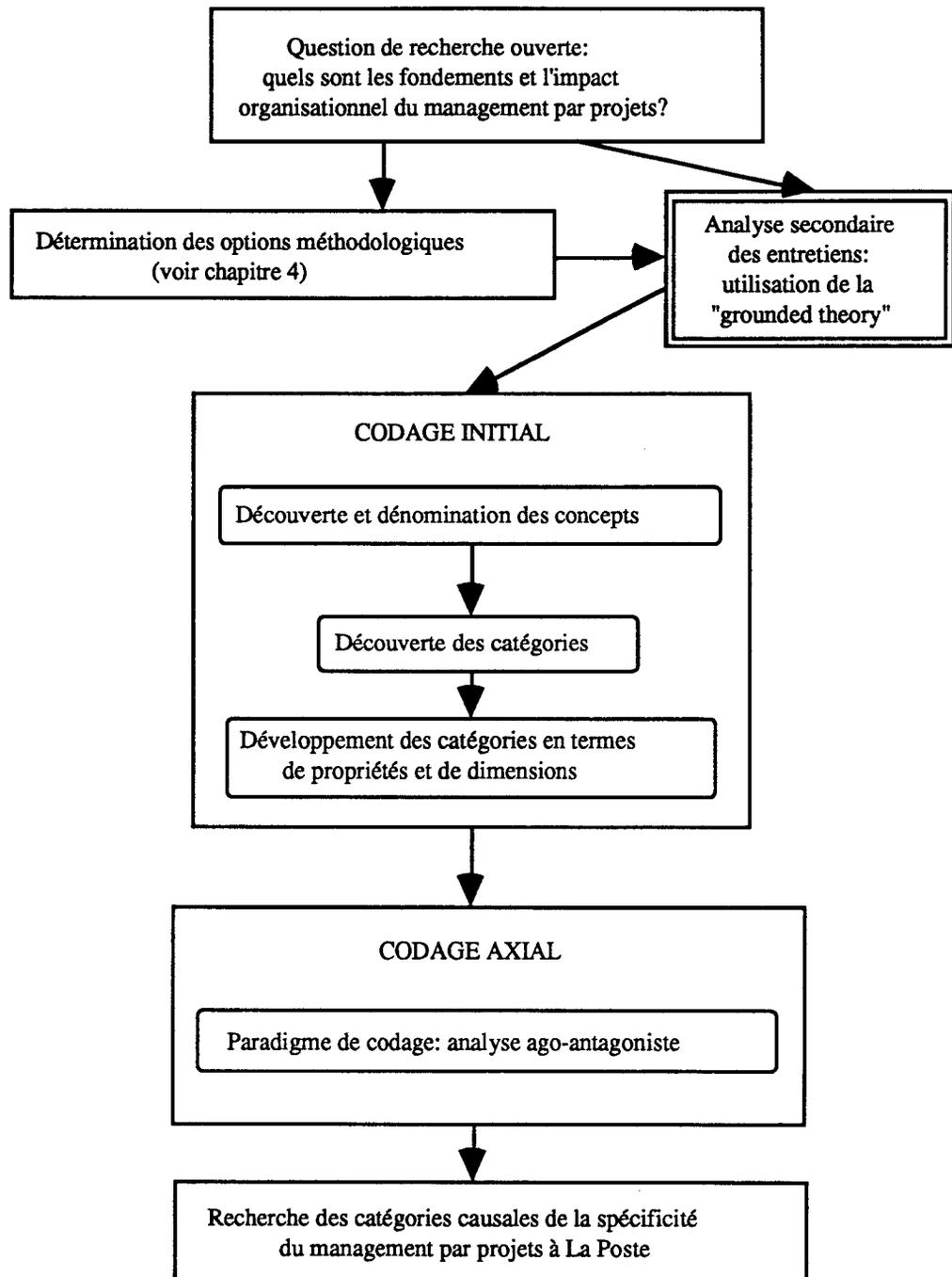


Fig. 6.26 - PROTOCOLE D'UTILISATION DE LA "GROUNDED THEORY"

## 1) TECHNIQUES ET PROCÉDURES UTILISÉES

Nous ne reviendrons pas ici sur les principes généraux du G.T. et la justification de son emploi que nous avons abordés dans le chapitre 4. Nous nous focaliserons par contre sur l'explicitation des techniques et procédures qu'il met en jeu<sup>67</sup>.

Les recherches qui utilisent le G.T. doivent débiter, comme pour toute étude à vocation scientifique, par une question de recherche. Cependant, cette question initiale, se doit, dans le cadre du G.T. d'être de nature ouverte, offrant au chercheur toute la latitude nécessaire pour explorer le phénomène en profondeur.

Il n'est pas forcément besoin que soient clairement identifiés tous les concepts afférents au phénomène que l'on étudie. Si tel était le cas, le réseau de relations nouant ces concepts n'est pas pleinement appréhendé et sa conceptualisation s'avère encore fragile et fragmentaire<sup>68</sup>.

Le champ ouvert par la question initiale de recherche sera progressivement précisé et orienté durant la période d'analyse au fur et à mesure que les concepts et leurs relations sont découverts aux différentes phases du codage. Le codage peut se définir selon J.-P. Deslauriers comme "une opération qui désigne le découpage des informations obtenues par observation, entrevue ou tout autre moyen, et leur enregistrement"<sup>69</sup>.

Dans le cadre du G.T., les différentes phases du codage revêtent une importance primordiale, moment privilégié où les données sont analysées, soumises continûment à comparaison, alimentant ainsi le processus d'élaboration de la théorie. L'analyse et l'interprétation des données ne s'opèrent pas de manière séquentielle, mais interagissent quasi-simultanément l'une avec l'autre.

---

<sup>67</sup> - cette partie doit beaucoup à G. d'Amboise et J.-M. Nkongolo Bakenda dont le cahier de recherche "*Réflexion sur les possibilités et les contraintes d'application d'une approche qualitative: cas de l'utilisation du «Grounded Theory» en sciences de l'administration*", document de travail n° 92-16, Université de Laval, Québec, Canada, nous a servi de vademecum.

<sup>68</sup> voir notamment Strauss et Corbin, "*Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*", Sage Publications, 1990, Newbury Park, pp 37-38.

<sup>69</sup> J.-P. Deslauriers, "*Recherche qualitative: guide pratique*", 1991, McGraw-Hill, Montréal, p. 70.

Selon Strauss et Corbin (1990: 61-142), le G.T. se décompose en trois phases principales: le codage initial, le codage central ou axial et le décodage sélectif.

#### a - le codage initial

*"Le codage initial est un processus qui consiste à découper les données, à les examiner, à les conceptualiser et, enfin à les catégoriser. Cette procédure se réalise grâce à deux opérations de l'analyse comparative constante: les comparaisons fréquentes et le questionnement. Pour une meilleure compréhension de la démarche, cette phase peut être subdivisée en trois étapes: la découverte et la dénomination des concepts, la découverte des catégories et, enfin, le développement de ces dernières en termes de leurs propriétés et dimensions.*

##### *. Découverte et dénomination des concepts*

*En prenant à part une observation, une phrase ou un paragraphe, on lui donne un nom conceptuel (plus abstrait que les données) qui désigne un événement du phénomène [...] au fur et à mesure qu'on avance, on se pose des questions sur chaque événement pour savoir ce qu'il est et ce qu'il représente.*

*En plus, lorsqu'on rencontre un phénomène du même nom que ceux déjà traités, on le compare aux phénomènes précédents pour en dégager les traits caractéristiques. Avec cette procédure, les faits bruts sont remplacés par les concepts ou les idées qui les représentent...*

##### *. La découverte des catégories*

*[...] dans une recherche, on peut avoir près d'une centaine de concepts. ces derniers doivent être regroupés autour des phénomènes qui semblent particuliers. C'est ce processus de regroupement qu'on appelle catégorisation...*

##### *. Le développement des catégories en termes de propriétés et de dimensions*

*Au fur et à mesure qu'on a des catégories, il faut noter leurs propriétés (ou caractéristiques) et leurs dimensions (intensité ou fréquence et conditions d'apparition des caractéristiques). Les propriétés et les dimensions sont des éléments essentiels qui seront utiles pour l'élaboration des relations entre catégories et pour en déterminer les subdivisions." (d'Amboise et Nkongolo; 1992, p.12-14).*

Ces trois étapes ont été effectuées sur les compte rendus des dix-huit entretiens dont nous disposons<sup>70</sup>.

#### b - le codage axial

*"Il s'agit d'un ensemble de procédures par lesquelles les données sont groupées à un autre niveau d'abstraction après le codage initial, en établissant des relations entre les catégories et leurs subdivisions ou sous-catégories.*

*Ce regroupement se fait grâce à un paradigme de codage impliquant les conditions causales, le phénomène, le contexte, les conditions d'intervention, les stratégies d'action/interaction et les conséquences." (d'Amboise et Nkongolo; 1992, p.14)*

Ce point est fondamental pour conférer au G.T. toute sa densité et sa précision.

Il nous a semblé à ce point de l'analyse que nombre de catégories que nous avons créées induisaient des relations de causalité qui changeaient de sens selon les acteurs. Des phénomènes identiques engendraient une perception duelle chez les acteurs.

Deux possibilités s'offrent au chercheur dans ce cas:

- soit forcer en quelque sorte les rationalités divergentes des acteurs en proposant une synthèse issue de son propre système cognitif dans le droit fil de la tradition hégélienne,
- soit préserver cette dualité des points de vue<sup>71</sup>, ne pas occulter la tension paradoxale permanente qu'elle sous-tend, sa résolution

---

<sup>70</sup> - "Si l'art véritable consiste à dissimuler tous les signes de l'art, la véritable science laisse voir ses échafaudages aussi bien que sa construction définitive" affirme R.K. Merton "Eléments de théorie et de méthode sociologique", Plon, 1965 cité par J. Girin "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?", Revue Economies et sociétés, série Sciences de gestion, oct-nov.-déc 1982. C'est dans cet esprit que nous avons voulu montrer au lecteur intéressé le matériau brut (les comptes rendus initiaux), et les transformations successives que nous avons opérées (découverte des catégories et développement des catégories en termes de propriétés et de dimensions). Ces documents sont placés en annexe.

<sup>71</sup> - Comme le précisent P. Dumouchel et J.-P. Dupuy, "les travaux de Varela confirment le constat d'échec d'une logique identitaire qui refuse d'embrasser les rôles contradictoires dans le même regard (...) elle est réduite à osciller stérilement de l'un à l'autre. La dialectique hégélienne n'est pas non plus une solution, car la synthèse n'émerge qu'en faisant disparaître la thèse et l'antithèse. Ce qu'il nous faut penser, c'est une logique qui accepte les contradictions, les conflits, les oppositions, une logique du magma", dans "l'enfer des choses", 1979, Paris, Le Seuil.

provenant de la recherche d'équilibre du système plus global dont ces pôles opposés ne sont que des constituants.

Nous avons opté pour cette deuxième voie qui nous semblait moins réductrice, plus riche de sens quoique beaucoup moins explorée dans notre vision occidentale. Nous avons d'ailleurs été conforté dans ce choix de l'approche **ago-antagoniste** en réalisant que certains auteurs éminents en préconisaient l'emploi dans les sciences de gestion<sup>72</sup>. Ainsi J.C. Martinet (1994, p.25) affirme que "[...] *l'essentiel des problématiques stratégiques relève, a priori, de l'ago-antagonisme... heuristiquement, il semble fructueux de se forger des représentations qui placent au centre du raisonnement les couples ago-antagonistes: organisation-environnement, centralisation-décentralisation, actualisation-potentialisation, stratégie délibérée-stratégie émergente [...] il est parfois nécessaire de renoncer aux axiomes d'identité, du tiers exclu et de non-contradiction pour pouvoir penser la co-présence, la co-activité des pôles en lutte-coopération qui ne se réduisent qu'exceptionnellement en la victoire définitive de l'un ou en l'équilibre stable des deux. Le "régime normal" de fonctionnement/évolution est l'asymétrie, les plages éloignées de l'équilibre, le mélange d'ordre et de désordre.*

72 - Si son apparition semble assez récente en sciences de gestion sous l'impulsion des spécialistes de la systémique, le "modèle de la régulation des couples ago-antagonistes - MRCAA -" se retrouve plus ou moins explicitement évoqué dans de nombreux champs disciplinaires. "On peut ainsi trouver trace du MRCAA dans les oeuvres de S. Freud, J. Lacan (où le "réel" est le moteur et l'effet du fonctionnement du couple "imaginaire"- "symbolique"), chez J. Piaget (l'équilibration majorante), M. Heidegger (avec les oscillations du couple présence-absence et la recherche d'une "essence de la technique" qui délivrera de l'"arraisonnement" par la science analytique), G. Bateson ("le double lien"), R. Girard (la rivalité mimétique), R. Thom (le modèle de la "fronce" où deux agents se disputent une place dans un espace-substrat), dans le mouvement structuraliste avec ses couples d'opposition statiques (C. Levi-Strauss), le post-structuralisme et les couples d'opposition devenus dynamiques (J. Petitot...), les orientations systémiques autour du "paradoxe" et des "hiérarchies enchevêtrées" (D. Hoffstater, V. Barel, J.P. Dupuy, P. Dumouchel, B. Paulré...) qui malheureusement évacuent parfois la tension du paradoxe en cherchant une solution moyenne ou un niveau "supérieur" à partir duquel le paradoxe disparaît; on trouve aussi trace du MRCAA chez des politologues comme J.L. Vullierme (avec l'apparition simultanée de la communauté politique autonome et des *oikoi* - unités élémentaires familiales, religieuses... qui la constituent) dans les recherches de V. Locquin (la notion de chimère), A. Ducrocq (le principe d'inséparabilité appliqué au couple gène-protéines qu'il encode), chez des philosophes ou poètes comme M. Deguy (le "désir anétiologique" qui ne cherche pas d'explication par l'origine) et l'insurmontabilité du paradoxe assimilé au rythme, J.L. Nancy, J. Derrida, M. Henry (le savoir de la vie opposé au savoir de la science), et bien d'autres auteurs..." E. Bernard-Weil, p. 57, "Systémique ago-antagoniste" dans "Systémique: théorie & applications", coordonné par F. Le Gallou et B. Bouchon-Meunier, Lavoisier, Technique et Documentation, Paris, 1992. On peut rajouter à cette longue énumération l'économiste F. Perroux (dynamique conflit-coopération entre unités actives: voir par exemple "Dialogue des monopoles et des Nations: équilibre ou dynamique des unités actives?", P.U.G., Grenoble, 1982 et bien avant, certains principes du taoïsme, notamment le couple bien connu du Yin et du Yang.

### c - le codage sélectif

A notre connaissance, nous n'avons pas repéré d'utilisation antérieure de la systémique ago-antagoniste comme paradigme de codage.

Pour ce qui concerne le codage sélectif, nous avons aussi dévié quelque peu de l'orthodoxie du "G.T."

*En effet, "le codage sélectif est celui qui permet de sélectionner la catégorie centrale, de la relier systématiquement aux catégories, de valider ces relations et, si c'est nécessaire, de raffiner et de développer davantage les catégories.*

*Comme on le voit, la première étape de cette partie du G.T. consiste à identifier la question principale de l'étude, c'est à dire, à passer de la description de l'objet principal à sa conceptualisation. Il s'agit en fait d'une présentation analytique du problème. Cela signifie que le problème principal reçoit un nom comme c'était le cas pour les catégories"; (d'Amboise et Nkongolo; 1992, p.16)*

Cette catégorie centrale a été baptisée dans notre analyse "management par projets", les macro-catégories permettant de proposer une définition du management par projets comme nous le verrons au chapitre suivant.

Enfin, lors de ce codage sélectif, nous avons mis en évidence deux catégories majeures que nous utiliserons pour "contextualiser" le management par projets à La Poste. Nous avons donc pris quelque liberté avec les canons du G.T.:

*"[...] Si deux phénomènes frappent le chercheur comme étant d'égales importances, il doit absolument en choisir un comme catégorie centrale de l'étude en présence et considérer l'autre comme catégorie secondaire. Il pourra toutefois écrire plus tard un autre compte-rendu où cette dernière sera à son tour considérée comme la catégorie centrale." (d'Amboise et Nkongolo, p.17).*

## 2) RÉSULTATS DE L'ANALYSE

### a - au niveau du codage initial

Nous avons retenu finalement quarante-cinq catégories «actives»<sup>73</sup> qui peuvent se décliner selon sept dimensions principales:

Les trois premières dimensions font référence aux trois phases principales de la trajectoire d'un projet: phase de choix stratégique, phase de choix tactique, phase de réalisation (R.P. Declerck, P. Eymery, M.A. Crener; 1980, p.128).

Les quatre autres sont relatives à la perception des acteurs de projet:

- finalités associées au management «de» et «par» projets (MDPP)<sup>74</sup>
- craintes exprimées
- difficultés ressenties
- satisfactions exprimées.

Nous avons croisé ces deux axes principaux dans un tableau à double entrée qui en donne ainsi une vision synoptique. On pourra remarquer que les effectifs en ligne et en colonne sont homogènes, respectivement (dix, neuf, treize, douze catégories pour chacune des dimensions de "perception" et seize, seize, treize catégories relatives à la trajectoire du projet)<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> - Nous n'avons pas épuisé l'ensemble des catégories obtenues dans notre codage initial tel qu'il figure en annexe. Nous avons privilégié les catégories les plus fréquemment évoquées et qui pouvaient sans ambiguïté relever des sept dimensions que nous avons sélectionnées.

<sup>74</sup> - Les acteurs ne semblent pas toujours être en mesure d'établir un distinguo très net entre management de projet et management par projets, en tout cas la distinction introduite dans le référentiel officiel de La Poste n'est guère respectée. Nous n'avons pas voulu non plus inférer trop vite notre propre définition puisqu'elle émergera de cette phase de codage initial.

<sup>75</sup> - Une lecture attentive indique que le total en colonnes dépasse d'une unité le total en lignes. Cette anomalie provient simplement du fait que la catégorie "pas besoin des outils de gestion de projet; le «feeling» et l'expérience suffisent" intervient à la fois dans la phase tactique et dans la phase de réalisation.

Tab. 6.27 - TABLEAU SYNOPTIQUE DES CATEGORIES ACTIVES RETENUES

TRAJECTOIRE DU PROJET PERCEPTIONS DES ACTEURS	PHASE STRATÉGIQUE	PHASE TACTIQUE	PHASE DE RÉALISATION
Finalités associées au Management DE et PAR Projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleure priorisation</li> <li>- savoir arrêter un projet à temps</li> <li>- améliorer la synergie, la cohérence entre les projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en oeuvre de la transversalité, décloisonner le travail</li> <li>- travail en équipe efficace</li> <li>- meilleure structuration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un plus grand professionnalisme</li> <li>- une plus grande responsabilisation</li> <li>- une démarche "goal oriented"</li> <li>- lutter contre la "surréactivité des personnes"</li> </ul>
CRAINTES EXPRIMÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- récupération par la hiérarchie</li> <li>- prégnance de la hiérarchie</li> <li>- stratégie non claire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cloisonnement des cheminées fonctionnelles</li> <li>- manque de disponibilité des experts; "ce sont toujours les mêmes"</li> <li>- déviation vers le taylorisme</li> <li>- prégnance de la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la thèse de l'honneur</li> <li>- pas de traçabilité des actions</li> </ul>
DIFFICULTÉS RESSENTIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficultés d'application liées à la nature des projets</li> <li>- ne pas pouvoir remettre en cause l'idée d'un supérieur</li> <li>- insuffisance de l'étude d'opportunité</li> <li>- positionnement du promoteur</li> </ul>	<p>NAIURE ORGANISATIONNELLE DES PROJETS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- difficultés pour définir les indicateurs pertinents</li> <li>- problèmes d'estimation des coûts, délais de charges de travail</li> <li>- OF/OF viennent trop tard; le chef de projet et le gestionnaire de projet font le boulot</li> <li>- insuffisance des scénarios alternatifs</li> <li>- pas besoin des outils de gestion de projet; "feeling" et expérience suffisent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisme excessif</li> <li>- suivi des coûts jamais atteint</li> <li>- pas besoin des outils de gestion de projet; "feeling" et expérience suffisent</li> <li>- problèmes de gestion du temps des acteurs</li> <li>- problème de définition du concept "projet"</li> </ul>
SATISFACTIONS EXPRIMÉES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pertinence de la lettre de mission</li> <li>- cadrage du projet/existant</li> <li>- clarification des enjeux</li> <li>- clarification du calendrier</li> <li>- moyen de communication</li> <li>- donne du poids au chef de projet</li> <li>- pertinence de l'arbre d'objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisation de l'analyse</li> <li>- responsabilisation avec contractualisation des lots de travaux</li> <li>- structuration et planification</li> <li>- adaptabilité de la démarche management de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleure implication des "experts"</li> <li>- meilleure visibilité au niveau du suivi</li> </ul>

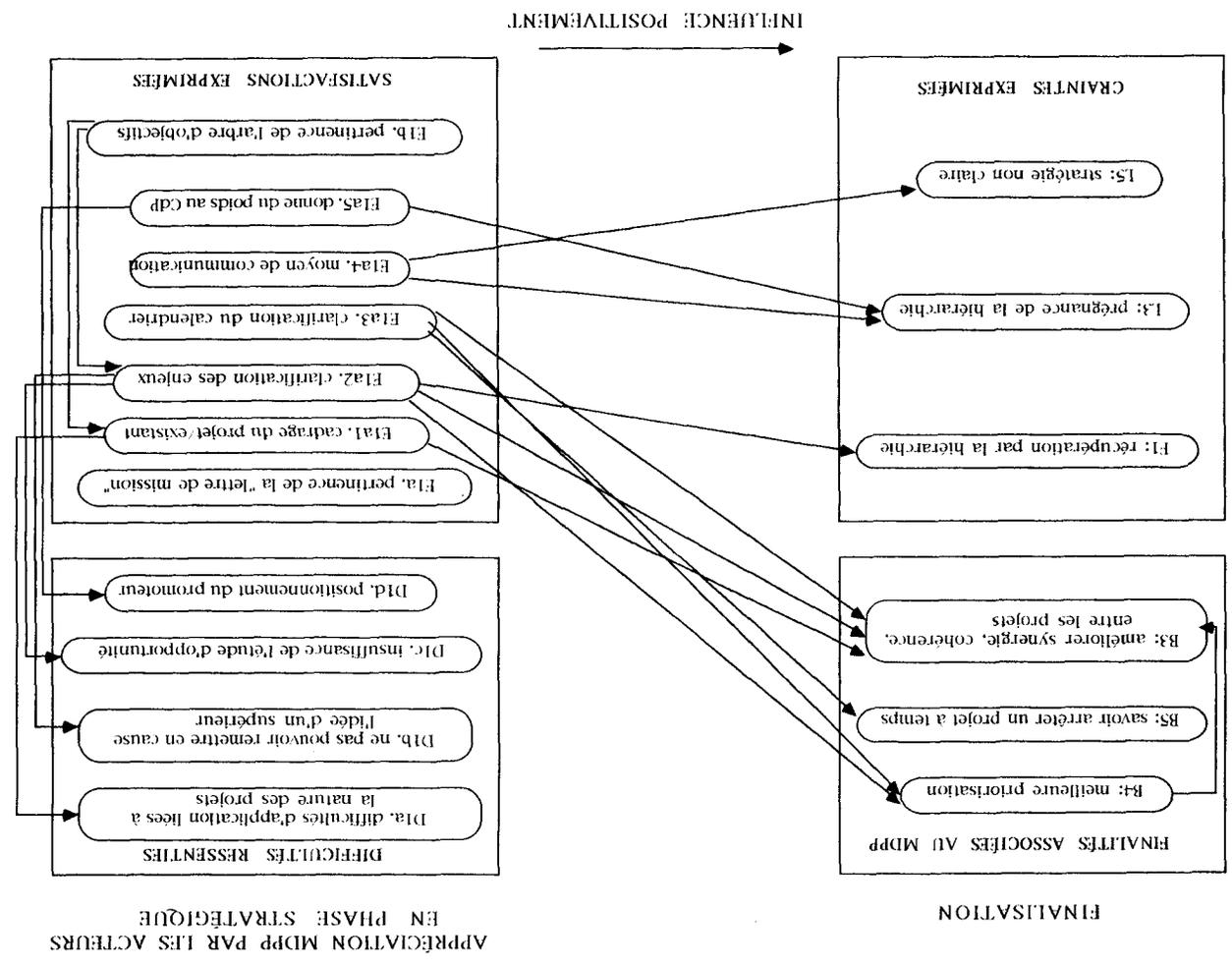
b - au niveau du codage axial

Pour la clarté de l'exposé, nous avons illustré le résultat de l'utilisation du paradigme de décodage adopté en six représentations graphiques en distinguant pour les trois phases principales de la trajectoire d'un projet, le jeu des influences positives de celui des influences négatives.

i. la phase de choix stratégique: le jeu des influences positives



Fig. 6.28 - SCHEMA REPRESENTANT LE JEU DES INFLUENCES POSITIVES S'EXERCANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX STRATEGIQUE



La "pertinence de la lettre de mission" apparaît comme la catégorie à centralité maximale, notion-clé qui influe favorablement sur nombre d'autres variables. Elle a été décomposée en cinq dimensions constitutives qui explicitent davantage les relations mises en avant par les acteurs de projet.

En permettant de mieux cadrer les enjeux du projet par rapport au diagnostic de l'existant, en sondant la réalité, l'ampleur et le degré d'urgence des besoins que le projet s'attachera à satisfaire, la lettre de mission concourt à l'amélioration de la synergie, de la cohérence entre les différents projets qui seront effectivement adoptés et à l'élucidation de certaines difficultés d'application liées à la nature spécifique des projets (Type 4 dans la typologie de Turner et Cochrane). Cette faculté sera d'autant plus bénéfique que l'arbre d'objectifs aura été élaboré dans des conditions satisfaisantes, fruit d'une réflexion collective de l'équipe projet et d'une interactivité réelle entre elle et les commanditaires du projet.

La clarification des enjeux, (en termes de modifications éventuelles des configurations d'exercice du pouvoir, d'accès à des ressources rares ou contingentées, en termes de rupture et de novation par rapport au fonctionnement des structures existantes, de délimitation de la zone d'impact du changement que le projet engendrera, du degré d'acceptation du risque...), devrait aider le processus de priorisation et de constitution du portefeuille de projets. Elle devrait surtout permettre d'éviter une "récupération" par la hiérarchie en aidant notamment le promoteur à porter un éclairage plus objectif, plus dépassionné, sur le bien-fondé de son idée initiale<sup>76</sup>. grâce à une véritable étude

---

76 - Ce pouvoir de remise en cause ou, tout au moins, de libre exercice de la raison critique sur les idées des supérieurs est un point fondamental. Chaque structure doit permettre de faire s'exprimer, le plus tôt possible (c'est-à-dire quand les engagements ne sont pas irréversibles ou révisables à un coût prohibitif), les arguments contraires aux idées du Prince. On supporte plus facilement la réduction d'un budget que la renonciation à une supposée bonne idée. La charge affective et l'engagement émotionnel et psychologique ne sont pas de même ampleur ni sur le même registre. L'initiateur de l'idée peut plus difficilement invoquer le jeu d'événements contraires (la conjoncture par exemple) mais doit faire le deuil personnel de son intuition. Nous avons le sentiment qu'une intuition ne peut être tuée que par une autre intuition, surtout si elle provient de soi. Le "fou du roi" avait cette vocation dans les structures despotiques. Son pouvoir de tuer dans l'oeuf les intuitions du tyran était réel pour autant qu'il savait théâtraliser ses remarques, utiliser le jeu de l'ironie et déplacer le débat dans les sphères de l'irrationnel, de l'imaginaire, là où les coups ne sont pas mortels, là où tous les acteurs se relèvent à la fin du spectacle et saluent la salle... Il ne pouvait user de la dérision que parce qu'il était lui-même objet de dérision. Il ne pouvait avoir d'idées - celles que se réappropriait son maître - que parce qu'on l'avait proclamé dépourvu de tout

d'opportunité. Là encore la qualité de l'arbre d'objectifs du projet peut être d'un grand secours pour affiner la clarification des enjeux.

Le fait d'adjoindre à la lettre de mission un calendrier prévisionnel du projet précisant les dates des principaux jalons et d'engagement des ressources est primordial pour aider à la priorisation du projet, à la gestion du portefeuille de projets. La surveillance de ce calendrier doit surtout contribuer à la faculté qu'a l'organisation de savoir arrêter un projet à temps<sup>77</sup>.

La lettre de mission doit être aussi considérée comme un puissant vecteur de communication au sein de l'entreprise. Elle concrétise la stratégie globale de l'entreprise qui est alors davantage perçue par le personnel ou les différentes parties prenantes. Elle émet des signaux concrets, pratiques et assimilables par tous. D'un autre côté, l'émission et la diffusion de la lettre de mission, acte officiel de naissance du projet, permettent de lutter contre une trop forte prégnance hiérarchique, les différents acteurs du projet s'avançant "démasqués", et ne constituant pas un collectif anonyme oeuvrant pour la réalisation d'une idée d'un supérieur hiérarchique. La responsabilisation des acteurs, tant recherchée, nécessite cette étape préalable de publicité interne des différentes missions respectives que prennent en charge les membres de l'équipe de projet.

Enfin, la lettre de mission donne du poids au chef de projet et permet d'éclairer le positionnement du promoteur, conditions nécessaires de bon fonctionnement, notamment dans le cadre d'organisation des projets sous forme matricielle hiérarchique. Le chef de projet a besoin de cette visibilité, de voir ses prérogatives, objectifs et contraintes clairement spécifiés, de se voir reconnaître la part de risque qu'il assume et d'en tirer profit en cas de réussite avérée. Il s'agit d'envoyer également un signal clair aux responsables hiérarchiques

---

entendement. Plus prosaïquement nous pensons à la remarque d'un de nos collègues à propos de son ancien directeur général qui indiquait: "je vous paie pour dire quand j'ai tort, même si je vous engueule à l'occasion!".

<sup>77</sup> - Il en est de certains grands projets comme des supertankers dont le degré de manœuvrabilité est inversement proportionnel à la masse et qu'on ne maîtrise plus guère une fois en haute mer. La force inertielle des grands projets est telle que, faute de pouvoir changer de cap à temps en cas d'aléas, on soit souvent réduit au sabordage, avec les conséquences diverses et désastreuses qu'on imagine aisément. Les "grandes décisions" sont souvent fortement contraintes, sans grande marge de liberté, résultant de la non prise de plus petites décisions antérieurement.

fonctionnels qui se verront ponctionner des ressources pour les affecter à la réalisation du projet. Le chef de projet doit se voir clairement reconnue cette prérogative, cette capacité de négociation directe, sans devoir en passer systématiquement par l'intervention et l'arbitrage du promoteur.

ii. phase de choix stratégique: le jeu des influences négatives

APPRECIATION MDPP PAR LES ACTEURS  
EN PHASE STRATEGIQUE

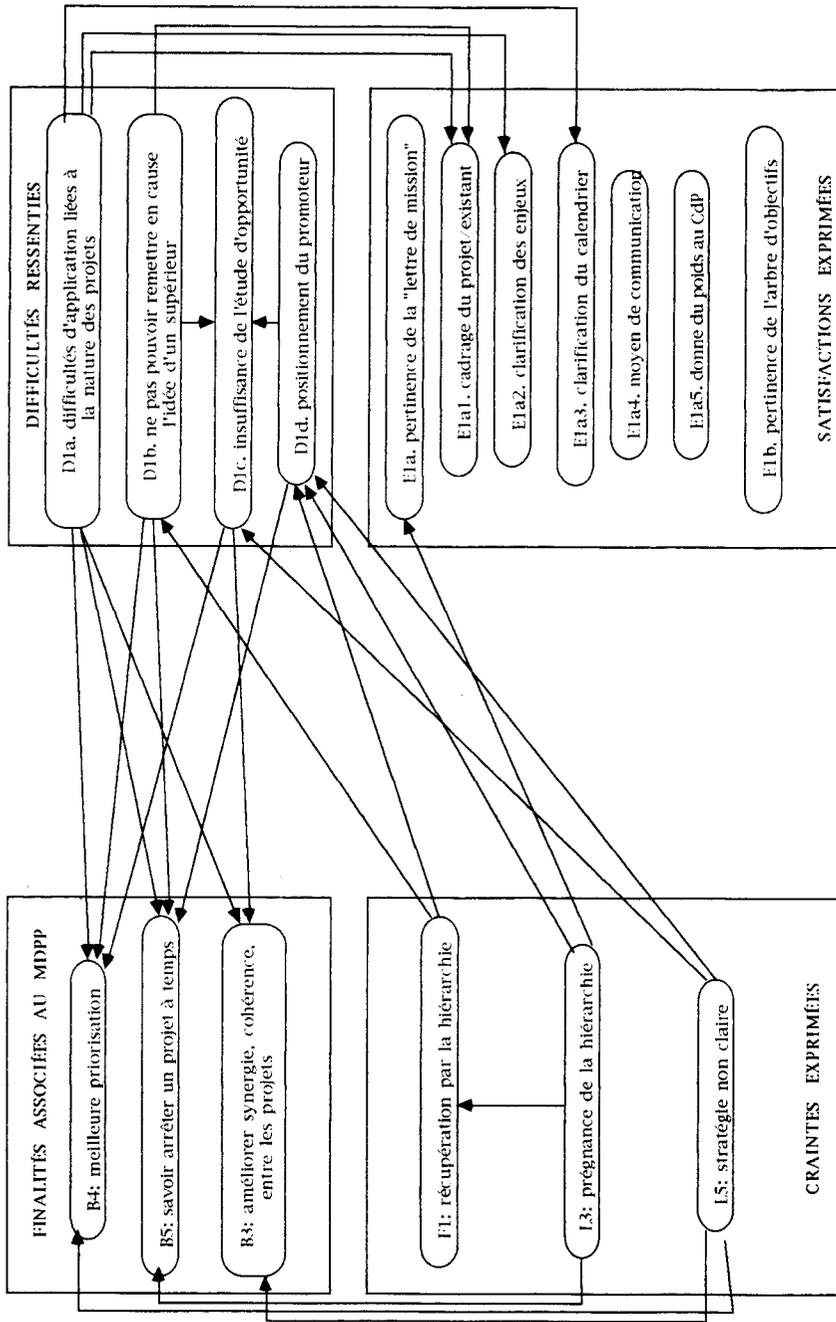


Fig. 6.29 - SCHEMA REPRESENTANT LE JEU DES INFLUENCES NÉGATIVES S'EXERCANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX STRATEGIQUE

A *contrario* du schéma précédent où c'était la macrocatégorie des "satisfactions exprimées" qui initiaient la plupart des relations, les relations négatives auront essentiellement pour origine les macrocatégories relatives aux difficultés ressenties d'une part, aux craintes exprimées d'autre part.

La principale difficulté vécue par les acteurs provient des problèmes d'application de la méthode officielle de management de projets de La Poste, de la nature particulière des projets qui y sont menés et que nous avons évoquée abondamment plus haut dans l'analyse primaire des entretiens.

Il n'est guère évident de cadrer un projet de changement organisationnel par rapport à l'existant, d'avoir une vision claire des enjeux de pouvoir<sup>78</sup> quand on en est encore qu'au stade limbique<sup>79</sup>. En conséquence, le calendrier prévisionnel de mise en œuvre ne peut être donné qu'à titre indicatif, les variantes tactiques qui seront conçues ultérieurement se distinguant justement par des calendriers de mise en œuvre différents. La faculté de savoir arrêter un projet à temps pâtit également de l'occurrence éventuelle de ces phénomènes.

Le processus de priorisation et l'amélioration de la gestion du portefeuille ne sont pas chose facile dans ces conditions. On peut imaginer des modèles quand il s'agit de recherche-développement ou de lancement de produits ou services nouveaux<sup>80</sup>. La tâche est encore plus ardue pour ce qui concerne un ensemble très hétérogène de projets à fort impact organisationnel et social qui s'inscrivent dans une opération de changement global d'une entreprise de la taille de La Poste.

---

78 - Ces enjeux se révèlent la plupart du temps progressivement avec l'avancement du projet, quand son impact sur les personnes leur apparaît clairement dans ses implications pratiques, quand le sentiment d'irréversibilité est suffisamment prégnant dans leur esprit. C'est alors le moment d'abattre son jeu et d'amorcer le dernier round décisif des négociations. La clarification des enjeux est donc un processus progressif et interactif avec l'avancement du projet. De nombreux développements du courant du "développement organisationnel" ou de celui de "l'analyse socio-technique" corroborent ces aspects.

79 - La dernière partie du recueil d'outils que nous avons livré est une amorce de réponse à ces difficultés.

80 À l'instar par exemple de F. Ouellet et J. Martel, "*Méthode multicritère d'évaluation et de sélection de projets R&D interdépendants*", document de travail n° 90-76, Université de Laval, Québec ou de Wheelwright S.C. et Clark K. B., "*Creating project plans to focus product development*", Harvard Business Review, March-April 1992.

Le fait de ne pouvoir remettre en cause l'idée d'un supérieur ou alors très difficilement<sup>81</sup>, renforce la probabilité de réaliser une étude d'opportunité insuffisante, qu'augmente encore un positionnement du promoteur qui placerait celui-ci en supérieur hiérarchique direct du chef de projet. Le processus de priorisation, la faculté de savoir arrêter un projet à temps, le bon cadrage du projet par rapport à l'existant, sont logiquement affectés négativement par cette situation.

Les craintes exprimées mettent en avant un certain nombre de dysfonctionnements probables dont les causes essentielles sont de trois ordres.

- la stratégie de l'entreprise, si elle n'est pas ressentie ni internalisée clairement par les acteurs, ne peut qu'aviver les influences défavorables d'un positionnement trop hiérarchique du promoteur<sup>82</sup>, que rendre plus nécessaire encore l'élaboration d'une véritable étude d'opportunité qui démontrerait, entre autres, le caractère justement "stratégique" ou non du projet. Sans stratégie claire, le processus de priorisation peut vite ne devenir qu'un "jeu de nombres" pour reprendre l'expression de Mintzberg, la recherche de synergie et de cohérence entre les projets, qu'un simple exercice intellectuel, abscons et stérile.
- Une prégnance forte de la hiérarchie risque fort d'amoindrir la pertinence de la lettre de mission et de renforcer le caractère asymétrique du positionnement du promoteur. Elle ne peut qu'obérer la faculté de savoir arrêter un projet à temps et entretenir le sentiment que la hiérarchie a "récupéré" la démarche management de projet à son avantage exclusif.
- Le dévoiement de la démarche par la hiérarchie renforce à son tour l'impossibilité de remettre en cause l'idée d'un promoteur et consolider le rapport de force qu'il entretient à l'endroit du chef de projet.

### iii. la phase de choix tactique: le jeu des influences positives

<sup>81</sup> - la lettre de mission n'étant alors qu'un simple acte procédurier!

<sup>82</sup> - c'est alors la vocation du supérieur que de décoder la stratégie globale de l'entreprise et d'en expliciter les effets sur sa sphère d'influence. Il détient dès lors le pouvoir de l'exécutif, pouvant en dernière instance qualifier de stratégique tel ou tel projet ou aspect de celui-ci, décision sans appel possible sauf à remettre en cause ses prérogatives hiérarchiques.

APPRECIATION MDPP PAR LES ACTEURS EN PHASE TACTIQUE

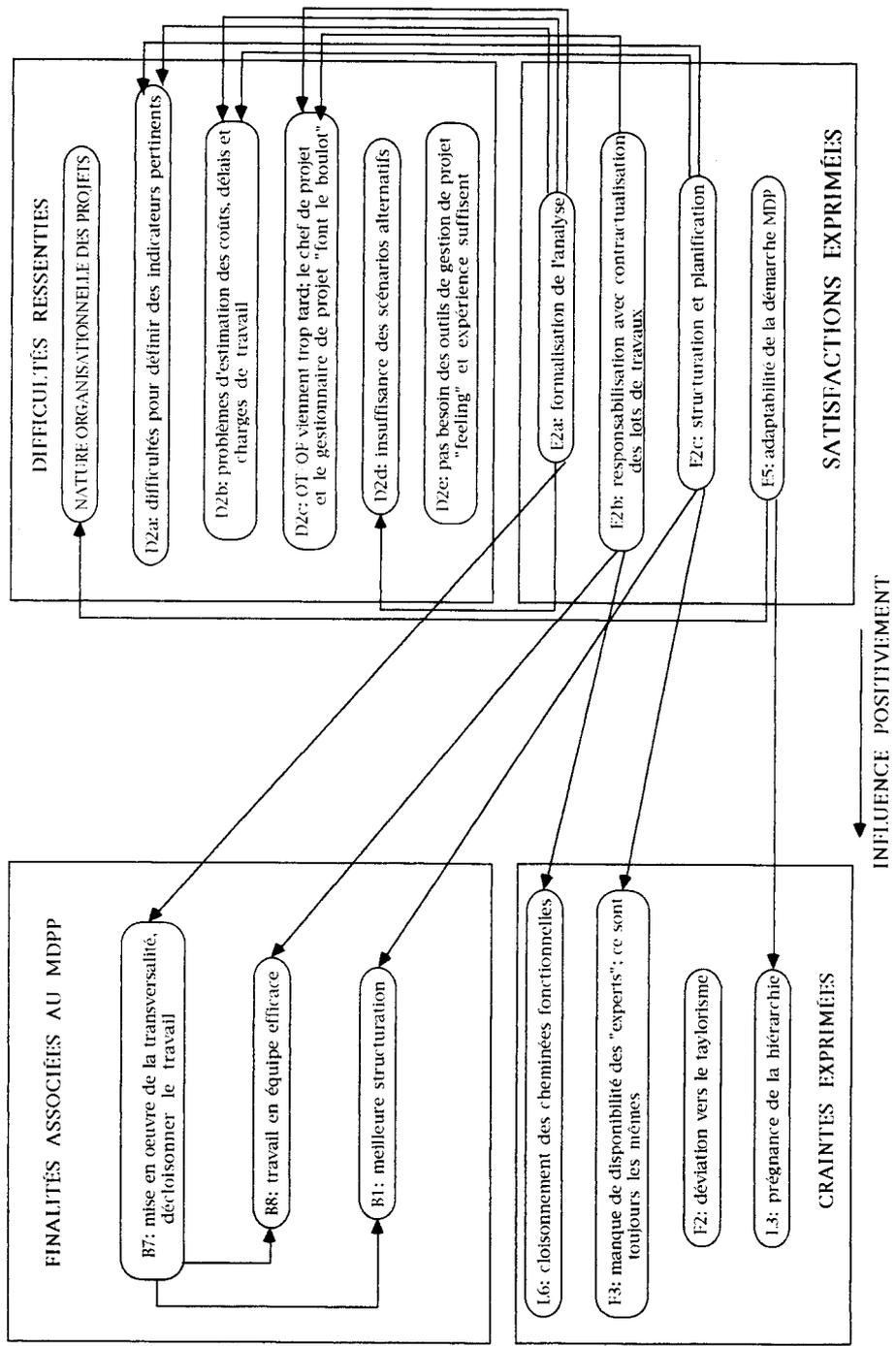


Fig. 6.30 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES POSITIVES S'EXERCANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX TACTIQUE

Parmi les satisfactions exprimées, la formalisation de l'analyse que permet l'application de la démarche management de projet engendre de nombreux effets positifs. Elle permet de mieux appréhender l'impact organisationnel des projets menés à La Poste en aidant à définir des indicateurs plus pertinents, à mieux estimer les coûts, délais et charges générés par un projet, notamment en structurant une réflexion collective préalable au niveau de toute l'équipe projet. Celle-ci est un préalable indispensable à la définition d'un organigramme technique et fonctionnel sur des bases réalistes et acceptées par tous. Cet effort de rigueur et de questionnement structuré ne peut que contribuer à une mise en œuvre efficace de la transversalité et à un décloisonnement effectif du travail qui, à leur tour, renforceront l'efficacité du travail en équipe et l'amélioration de la structuration des missions collectives des projets. Nous avons déjà vu également combien il était important de susciter un effort minimal de créativité collective en obligeant à la production de scénarii alternatifs.

En corollaire, la responsabilisation des acteurs de l'équipe projet par la contractualisation des lots de travaux incite fortement à l'élaboration antérieure des organigrammes technique et fonctionnel et contribue à l'efficacité du travail en équipe tout en luttant activement contre le cloisonnement généré par les "cheminées fonctionnelles".

La structuration des tâches du projet et leur planification permettent de mieux mettre en évidence le manque de disponibilité prévisible de certains experts et de trouver les moyens d'y faire face. Elles permettent également d'appréhender plus finement les divers problèmes d'estimation dans un processus d'itérations successives et de définir certains indicateurs en fonction des jalons-clés du projet.

Globalement, l'adaptabilité de la démarche management de projet donne les possibilités de mieux tenir compte des spécificités des projets menés à La Poste et de lutter pied à pied contre une trop forte prégnance de la hiérarchie.

iv. ~~phase de choix tactique: le jeu des influences négatives~~

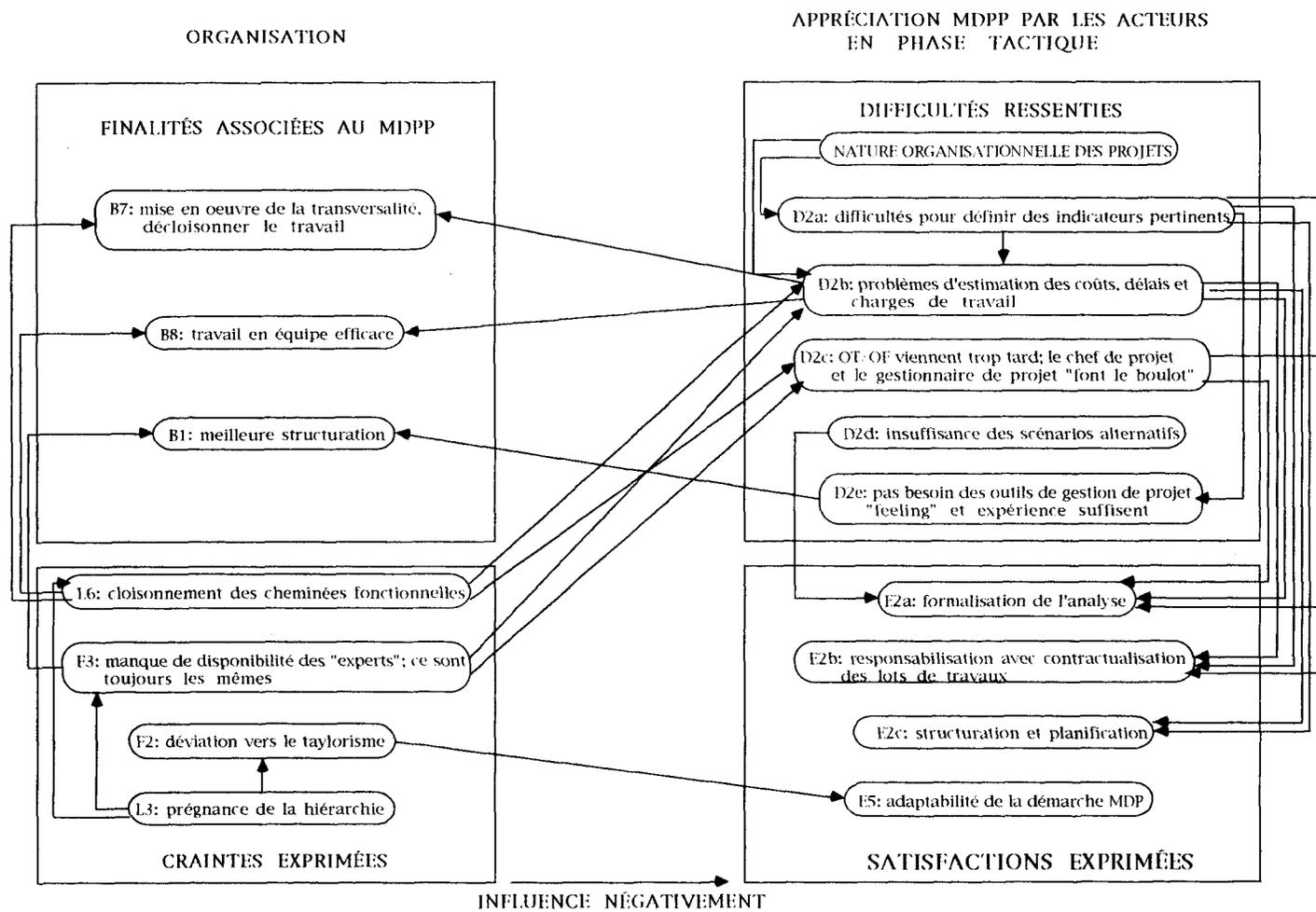


Fig. 6.31 - SCHÉMA REPRÉSENTANT LE JEU DES INFLUENCES NÉGATIVES S'EXERCANT LORS DE LA PHASE DE CHOIX TACTIQUE

La dimension organisationnelle de maints projets explique en grande partie les difficultés ressenties par les acteurs pour définir des indicateurs pertinents d'avancement et pour élaborer des estimations fiables en termes de coûts, délais et charges de travail<sup>83</sup>. La conjonction de ces deux phénomènes peut entraîner, selon les compétences des acteurs et la pression temporelle qu'ils subissent, une formalisation amoindrie de l'analyse, une responsabilisation plus incertaine des membres de l'équipe, une structuration et une planification plus floue ou purement formelle<sup>84</sup>. La mise en œuvre de la transversalité et l'efficacité du travail en équipe peuvent en souffrir si l'on n'y prend pas garde, chacun campant sur les zones moins incertaines de son champ de savoir-faire éprouvé et balisé. De même cet inconfort de l'esprit que génère la difficulté de définir des indicateurs pertinents et d'appliquer dans toute sa rigueur des techniques mises au point pour des projets de nature plus tangible, peut apporter de l'eau au moulin de la

---

83 - nous avons développé ce point dans "*Spécificité de la gestion de projets dans le domaine tertiaire*", Actes du IV<sup>e</sup> Symposium du management de projets, avril 1993, Lille.

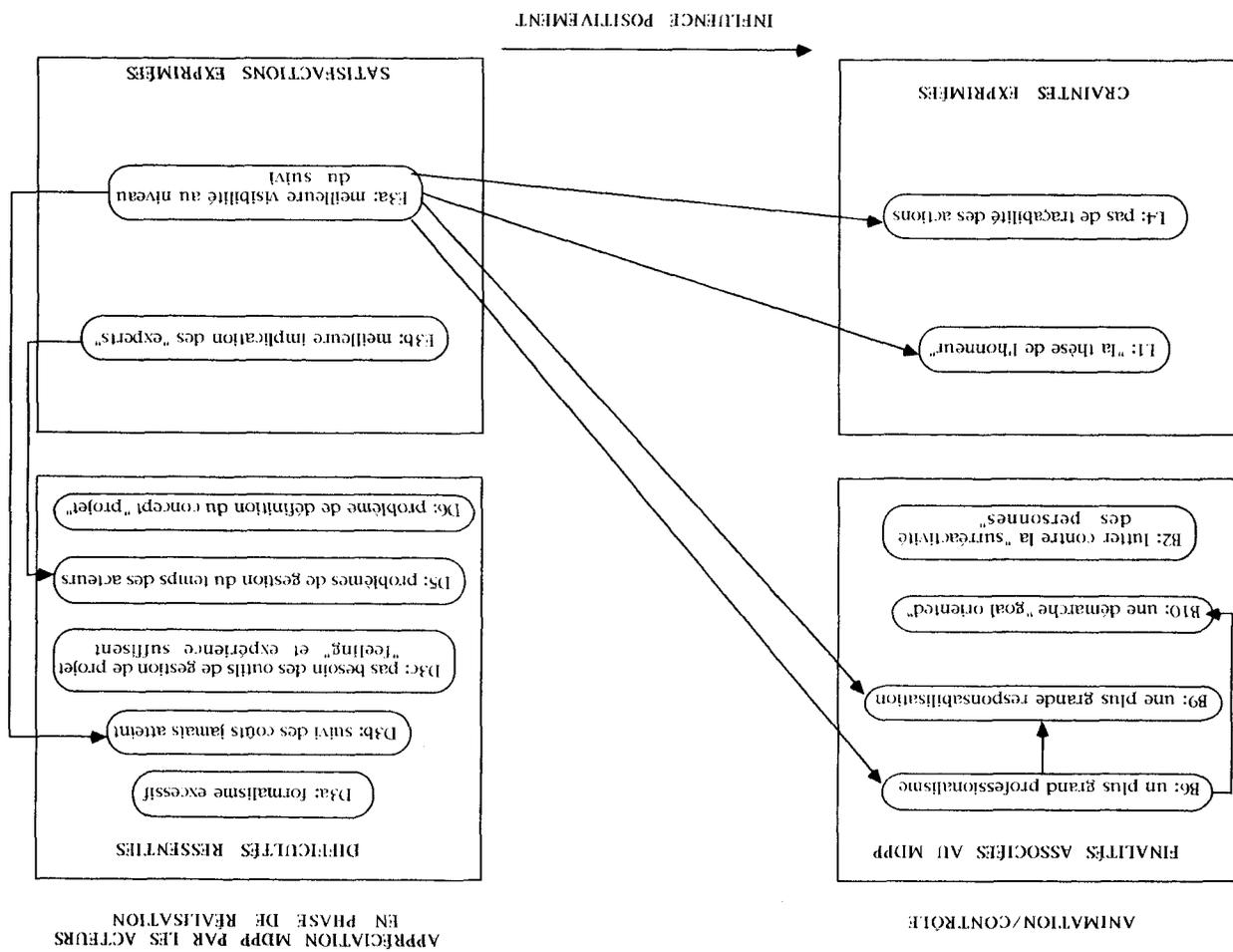
84 - Ces phénomènes peuvent s'auto-entretenir et générer des dérives parfois explosives. A notre sens, il ne s'agit pas d'astreindre les acteurs à produire des documents formels et normatifs purement théoriques, qui n'auraient pour vertu que de rassurer des décideurs ou parties prenantes externes d'ailleurs bien crédules. Les documents initiaux n'ont qu'une portée indicative, de balisage, structurés autour de quelques jalons, mettant en évidence certains enchaînements critiques, des ordres de grandeur de coût... à l'intérieur de ces grands points de repère, au niveau des macro-tâches, de type "hammock", comme disent les spécialistes, la replanification, la réestimation doivent alimenter un processus interactif et quasi continu. La responsabilisation doit être beaucoup plus négociée en termes d'obligation de résultats qu'en terme d'obligation de moyens. L'avancement est souvent rien moins que proportionnel au temps passé ou aux ressources affectées. Il peut procéder par à-coups, connaître des régressions comme des accélérations brusques, presque impensables, surtout en fin de projet. Dans ce type de projets, les problèmes sont souvent nouveaux, décelables qu'au dernier moment, les processus de résolution souvent heuristiques. Ils requièrent parfois des bouleversements des systèmes cognitifs, des modes de compréhension et de lecture de l'environnement. Nous nous rappelons à cette occasion le message énigmatique qu'un griot africain avait indiqué à un ami coopérant: "vous ne voyez que ce que vous touchez et ne comprenez que ce que vous savez". Les méthodes et les objectifs ne se précisent souvent qu'avec l'avancement du projet dans ces cas particuliers, procédant plus par franchissement de paliers que par simple linéarité. La régulation du "système-projet" ne peut se faire sur une base rétroactive axée sur la surveillance d'écart entre du prévu et du réalisé. Le prévu doit être constamment revisité, la replanification opérée sur une base forcément décentralisée, là où est détenue l'information. La régulation doit reposer davantage sur la conception préalable d'indicateurs d'alerte ou mieux sur de l'anticipation préventive. La responsabilisation sur les objectifs décentralisés doit être d'autant plus forte que si le chef de projet veut maîtriser les paramètres-clés globaux de son projet, il doit accepter que les différents sous-systèmes du projet lui apparaissent comme autant de boîtes noires dont il ne doit et concrètement, ne peut, que surveiller l'agencement des interrelations. Il faut donc communiquer plus, de manière réactive, de façon informelle mais avec sang-froid. Le dérapage d'une boîte noire peut vite contaminer les autres dans une spirale négative de pessimisme auto-entretenu et faire relâcher la tension de tout le système.

part d'irréductibles ancrés sur leur certitudes et pour qui, de toute façon, il n'est pas besoin de recourir aux outils de la gestion de projets, le «feeling» et l'expérience suffisant amplement. Dans ce cas, une meilleure structuration des projets n'est guère à espérer.

Les craintes exprimées font ressortir les influences négatives qu'exercent la structure permanente de l'entreprise, à caractère fonctionnel et bureaucratique et la déviation toujours possible vers un taylorisme renouvelé et envahissant le domaine non défriché des projets. Le caractère plus ou moins prégnant de la hiérarchie joue le rôle d'amplificateur de ces phénomènes et peut remettre en cause l'adaptabilité de la démarche management de projets et ses principes fondateurs de transversalité, de structuration, conférant notamment au travail en équipe une efficacité certaine.

v. phase de réalisation: le jeu des influences positives

Fig. 6.32 - SCHEMA REPRESENTANT LE JEU DES INFLUENCES POSITIVES S'EXERCANT LORS DE LA PHASE DE REALISATION



La principale satisfaction exprimée concerne l'amélioration de la visibilité au niveau du suivi et du pilotage de la réalisation du projet. Elle ne peut qu'aider à favoriser un plus grand professionnalisme de la part des acteurs de projet et les inciter à une plus grande responsabilisation. L'amélioration des capacités managériales ne repose pas sur l'acquisition et la mise en œuvre de procédures unifiées, sur la définition d'un profil-type idéal mais bien sur une volonté de favoriser l'émergence et la pleine réalisation des potentiels des cadres fondée sur une démarche orientée par la réalisation d'objectifs individualisés et contextualisés, dans le droit fil du "management de la performance" que la direction des ressources humaines de La Poste a mis en place.

Cette meilleure visibilité des actions réalisées par chacun va à l'encontre de la "thèse de l'honneur" alléguée par certains protagonistes, dont la sphère d'influence et de pouvoir pâtirait immanquablement de la nécessité d'assurer une meilleure traçabilité de leurs activités. Elle ne peut que favoriser, en outre, la réalisation d'un suivi des coûts qui soit véritablement opératoire et effectif, tant il est vrai que la clarté des affectations de temps des différents acteurs est la condition fondamentale pour évaluer le coût de projets qui mobilisent essentiellement des ressources humaines.

La meilleure implication des "experts", constituant souvent la véritable ressource rare et goulet d'étranglement des projets peut aider largement à pallier les problèmes de gestion du temps des différents acteurs, à l'instar du système de gestion de production "O.P.T.: Optimized Production Technologie ou Production synchronisée" dont l'algorithme de programmation repose prioritairement sur le lissage des variables constituant des goulets d'étranglement pour la production<sup>85</sup>. L'intervention de ces "experts" constitue souvent des tâches situées sur le "chemin critique" des projets.

vi. phase de réalisation: le jeu des influences négatives

---

85 - pour plus de détails, on pourra consulter par exemple: D. Leroy, "conséquences au niveau du contrôle de gestion de l'adoption des méthodes japonaises de production", mémoire de D.E.A., I.A.E. de Lille, octobre 1989.

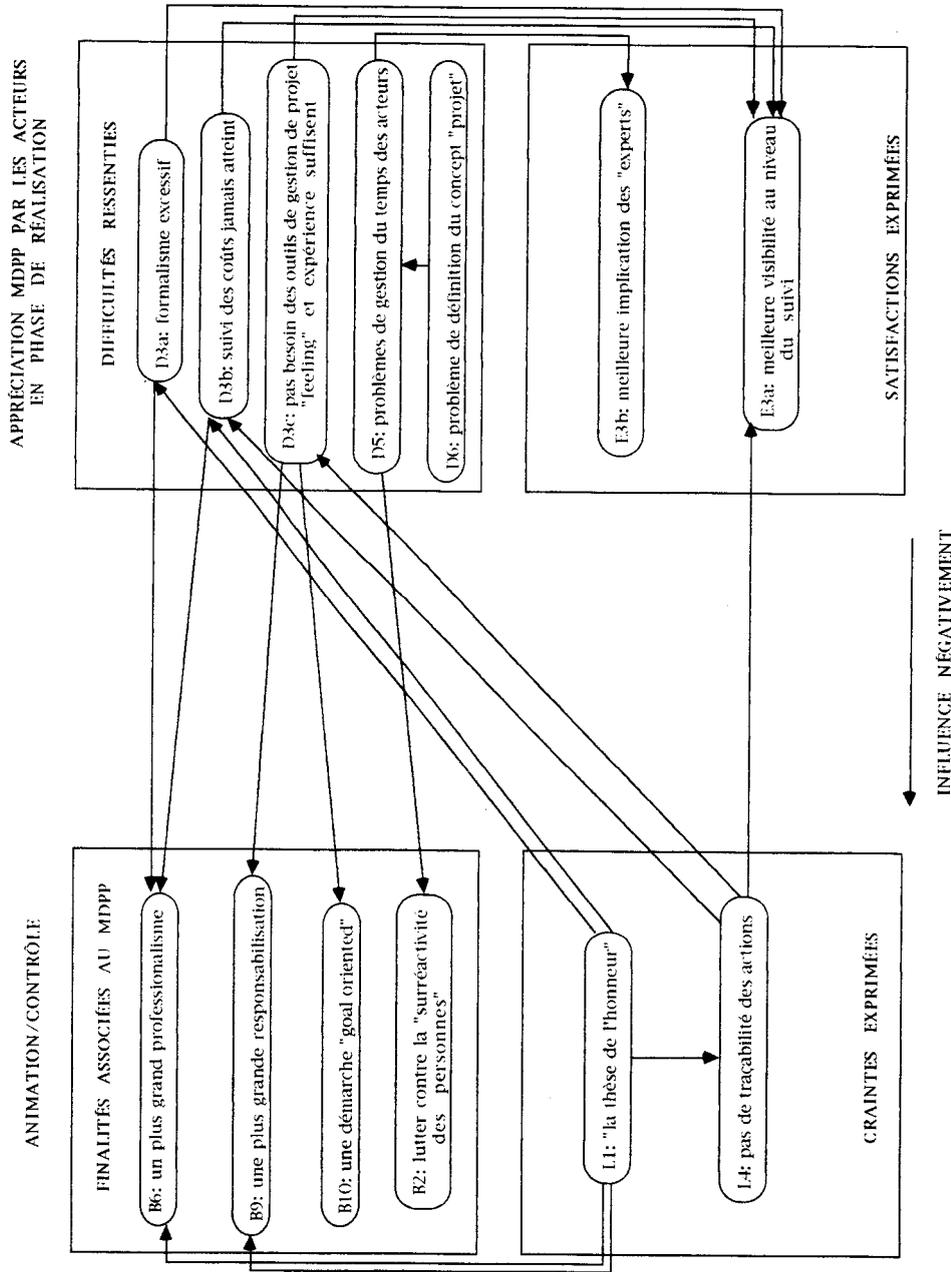


Fig. 6.33 - SCHEMA REPRESENTANT LE JEU DES INFLUENCES NÉGATIVES LORS DE LA PHASE DE RÉALISATION

Parmi les difficultés ressenties, le formalisme excessif des outils préconisés, la constatation a posteriori que le suivi effectif des coûts n'a jamais été atteint et, corrélativement, le sentiment que les outils de gestion de projet sont inutiles au regard de l'expérience managériale accumulée par les acteurs, ne militent guère en faveur de l'obtention d'une meilleure visibilité au niveau du suivi. Au contraire, cet état d'esprit va à l'encontre du renforcement du professionnalisme, de la recherche d'une plus grande responsabilisation et d'une démarche qu'orientent surtout les objectifs et non pas les moyens ou les procédures.

Si l'on ne s'est pas donné les moyens de faire face aux problèmes de gestion du temps disponible des acteurs, la démarche projet risque d'être inopérante pour lutter contre la "surréactivité des personnes" ou pour favoriser une meilleure implication des experts. Ceci exige sans doute au préalable que les acteurs perçoivent clairement ce qui relève des projets ou des opérations répétitives.

Les craintes exprimées par les acteurs interrogés pour une réalisation efficace des projets mettent encore l'accent sur les aspects culturels, essentiellement cette fameuse "thèse de l'honneur" et sa manifestation concrète dans l'absence de traçabilité des actions. Leur impact modère fortement les effets attendus d'un plus grand professionnalisme, d'une plus forte responsabilisation. Il fera rejeter toute volonté de formalisation et contribuera au manque de transparence au niveau des coûts ou d'un suivi plus général.

Mais on sait bien qu'on ne peut modifier durablement des comportements, attitudes et pratiques que si, plus profondément, de nouvelles valeurs viennent étayer le changement et si, plus profondément encore, ce changement est pourvoyeur de sens, d'enrichissement identitaire.

Dans un contexte de service public, il est difficile de réfuter directement ce type d'arguments sans s'exposer aux foudres syndicales ou tout simplement à des convictions qui s'enracinent dans un passé souvent idéalisé, voire mythifié. L'amalgame des notions est un moyen de défense et de préservation de prérogatives acquises qui a montré dans le passé son efficacité. On ne peut dénier aux gens d'avoir de

"l'honneur" même si, parfois, il sert de paravent au maintien de comportements purements opportunistes.

Comme d'autres entreprises publiques, La Poste se trouve placée à l'étranger de deux environnements radicalement différents. D'un côté une logique de marché, l'importation de valeurs managériales ahistoriques, des discours souvent sans nuances sur l'efficacité, l'efficience, la qualité, la motivation, la responsabilisation,... - comme si les personnes en étaient dénués auparavant, comme si on ne pouvait avoir la foi sans réciter le catéchisme du moment -; de l'autre, la nécessité du maintien d'un service public de qualité, avec des responsabilités à assumer dans l'aménagement du territoire, dans la préservation d'un maillage serré du réseau des services publics de proximité, dans l'aide apportée à la distribution de la presse, tout ceci fédérant un ensemble de valeurs cohérent et de traditions fortes, pourvoyeuses de sens et d'identité pour plus de trois cents mille personnes. L'Etat, dans ses plus hautes instances, continue à envoyer des signaux qui ne laissent d'être contradictoires, d'entretenir cette ambivalence, n'accordant pas forcément son discours aux faits, (arbitrage de dernière minute entre ministère de tutelle et ministère de l'économie et des finances), quand ce ne sont pas les discours mêmes qui se contredisent au gré des changements de gouvernement. La catégorie des cadres intermédiaires, celle qui porte la responsabilité de la mise en œuvre d'un changement à marche forcée, celle qui est directement impliquée dans le management de projets peut, à bon droit, avoir le sentiment de se retrouver entre le marteau et l'enclume. Nombre d'entre eux ont vu défiler des cohortes de consultants plus ou moins professionnels leur inculquer les derniers principes managériaux à la mode, et ont pu logiquement rester étourdis et dubitatifs face à ce "zapping managérial". D'aucuns peuvent se demander si les discours sur la motivation ne sont en fait qu'un rideau de fumée pour cacher l'absence de sens des missions confiées au personnel. Pourquoi dans ce contexte ne pas avoir la tentation de laisser aboyer les chiens tandis que passe la caravane du courrier?

Compte tenu de ces différents résultats, nous allons nous attacher à l'interprétation du cas de La Poste dans sa globalité et examiner dans quelle mesure nous avons progressé dans la connaissance du management par projets.

