

50374
1994
224-2

20102925

50374
1994
224-2

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

FONDEMENTS ET IMPACT DU MANAGEMENT PAR PROJETS

VOLUME II

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."

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

SECTION 3: LE MANAGEMENT PAR PROJETS PERMET DE RENDRE OPÉRATOIRES NOMBRE DE PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES DU MOMENT	60
A - UNE ÉVOLUTION DES PRATIQUES INDUITES PAR DES CONTRAINTES EXTERNES	61
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 - OPÉRATIONNALISATION DES NOUVELLES PRESCRIPTIONS MANAGÉRIALES DU MOMENT	70

CHAPITRE II

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

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

C - TROIS PROBLÉMATIQUES MAJEURES	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
CONCLUSION	108

CHAPITRE III LES OPTIONS MÉTHODOLOGIQUES

SECTION 1: GENÈSE DE NOTRE RECHERCHE	113
SECTION 2: ASPECTS GÉNÉRAUX	115
A - LA QUESTION DU PARADIGME	117
B - L'INTENTIONNALITÉ	119
C - APPROCHE QUALITATIVE ET RECHERCHE-ACTION	121
D - UNE TENTATIVE DE PRAXÉOLOGIE	124
SECTION 3: ASPECTS SPÉCIFIQUES	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

SECTION 1: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA POSTE	143
A - CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES	144
1) QUELQUES POINTS DE REPÈRE	144
2) ÉLÉMENTS D'ÉCONOMIE POSTALE	147
B - UN ENVIRONNEMENT DEVENU TURBULENT ET PLUS COMPLEXE	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
SECTION 2: LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE L'INSERTION DU MANAGEMENT «DE» ET «PAR» PROJETS À LA POSTE	167
A - LES PRINCIPES FONDATEURS ET LA CRÉATION DE LA D.A.P.	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 - LE PROJET INSERTION DU MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE	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
C - "LA VALISETTE" OU LE "DISCOURS DE LA MÉTHODE"	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

SECTION 1: UN DIAGNOSTIC PARTIEL, IMPACT SUR LE CYCLE DE GESTION À LA POSTE	200
A - LE CONTEXTE	200
B - ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES PROJETS	203
1) LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	203
2) LA GESTION ENTREPRENEURIALE	207
3) LA GESTION INTÉGRATIVE	210
4) LA GESTION OPÉRATIONNELLE	210
C - ÉNONCÉ DE QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION	213
D - ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC	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

SECTION 2: UN DIAGNOSTIC GLOBAL: CARTOGRAPHIE DU MPP	229
A - LE CONTEXTE	229
B - PRINCIPES DE L'ANALYSE	230
C - ANALYSE DES DIFFÉRENTS CODES CRÉÉS	
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
D - SYNTHÈSE PAR LA MISE EN RELATION DES THÈMES RETENUS	282
 SECTION 3: CONCLUSION POUR L'ACTION	 288
A - LE CADRE DE L'ACTION	288
B - LE CHOIX DES THÈMES DE PROJET: DES PRÉALABLES NÉCESSAIRES À L'INSTAURATION D'UN MANAGEMENT PAR PROJETS	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"

SECTION 1: SPÉCIFICITÉS DU CADRE DE RECHERCHE	296
A - RECHERCHE-ACTION ET EXÉCUTION DE PROJET	296
B - LA SPÉCIFICITÉ DE LA DÉMARCHE PROJET AU DESS DE LILLE	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 psycho- sociologiques	301
2) L'UTILISATION DES SYSTÈMES HOMMES-MODÈLES	302

SECTION 2: PROJET "ÉVALUATION DES PROJETS À LA POSTE"	306
A - PROTOCOLE DE RECHERCHE	
B - ANALYSE DES ENTRETIENS	313
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
C - CHARTE DES RESPONSABILITÉS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	317
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
D - MODALITÉS D'ÉVALUATION EX ANTE DES PROJETS	323
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

SECTION 3: PROJET "BASE DE CONNAISSANCES POSTE"	355
A - PROTOCOLE DE RECHERCHE	356
1) MODALITÉS DES ENTRETIENS	357
2) OBJECTIFS DES ENTRETIENS	358
B - ANALYSE DES ENTRETIENS	359
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
C - LES GRANDES LIGNES DE LA BASE DE CONNAISSANCES	368
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

SECTION 4: PROJET "CONSTITUTION D'UN RÉFÉRENTIEL EN OUTILS DE NÉGOCIATION - COMMUNICATION - CONSTITUTION D'ÉQUIPES - GESTION DE GROUPES TEMPORAIRES"	377
A - PROTOCOLE DE RECHERCHE	380
B - ANALYSE PRIMAIRE DES ENTRETIENS	381
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
C - ANALYSE SECONDAIRE DES ENTRETIENS: UN CAS D'APPLICATION DE LA "GROUNDED THEORY"	389
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

SECTION 1: PROPOSITION DE DÉFINITION DU MANAGEMENT PAR PROJETS	418
A - ÉMERGENCE DE LA DÉFINITION	418
B - ANALYSE DE LA DÉFINITION	420
C - UN RETOUR AUX SOURCES	423
SECTION 2: LA QUESTION DU MANAGEMENT PAR PROJETS À LA POSTE	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
SECTION 3: LE MANAGEMENT PAR PROJETS: UNE LECTURE POSSIBLE A TROIS NIVEAUX	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

SECTION 1: LE MPP: UN VECTEUR DE FORMATION STRATÉGIQUE?	464
A - L'ANALYSE DE MINTZBERG	465
B - L'ANALYSE DE BURGELMAN ET LE THÈME DE L'INTRAPRISE	470
SECTION 2: LE MPP: VECTEUR D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?	475
A - APPRENTISSAGE «DANS» ET «PAR» LES PROJETS	475
B - UNE INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE ADAPTÉE	481
SECTION 3: LE MPP: DES ANALOGIES AVEC LA THÉORIE DU CHAOS?	486
SECTION 4: LE MPP: NÉCESSITÉ D'UNE VÉRITABLE GESTION DU PORTEFEUILLE DES PROJETS	491
A - UNE PROFUSION DE MODÈLES THÉORIQUES GUÈRE OPÉRATOIRES	491
B - DES PRATIQUES DIFFICILEMENT GÉNÉRALISABLES	497
CONCLUSION	505
ANNEXES	517
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	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
 CHAPITRE III	
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-PRATIQUE 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
 CHAPITRE IV	
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 IMPD	180
FIG. 4.8 - SCHÉMA SYNOPTIQUE 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
 CHAPITRE V	
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 SCÉNARI	351
FIG. 6.16 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE DE COMPARAISON SIMPLIFIÉE DES SCÉNARI	352
TAB. 6.17 - GRILLE D'ÉVALUATION GLOBALE DES SCÉNARI DU PROJET	353
FIG. 6.18 - REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA GRILLE DE COMPARAISON GLOBALE DES SCÉNARI	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
CHAPITRE VII	
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
CHAPITRE VIII	
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

CHAPITRE VII

INTERPRÉTATION DU CAS DE LA POSTE

L'interprétation d'un cas est une étape délicate, *a fortiori* quand il est aussi complexe que celui de La Poste. Il s'agit aussi d'une étape décisive au cours de laquelle le chercheur propose une «théorie» du phénomène qu'il a étudié et se dégage des éléments de contingence pour tenter une conceptualisation. Il lui faut donc isoler les spécificités, les singularités du cas et induire des éléments pertinents de généralisation. C'est l'objet de ce chapitre.

Nous proposerons donc dans un premier temps une définition générique du management par projets. Nous verrons d'abord son mode d'émergence. Nous en ferons ensuite l'analyse et tenterons notamment de dégager les caractéristiques minimales. Finalement nous vérifierons sa validité théorique par rapport aux concepts qu'elle emprunte.

Dans une deuxième étape, nous ferons le point sur la question du management par projets à La Poste. Nous mettrons en évidence les spécificités isolées et commenterons succinctement les évolutions récentes auxquelles nous n'avons pas participé directement. Nous verrons ainsi que cette entreprise a avancé sur la voie du management par projets mais que toutes ses caractéristiques minimales sont loin d'être rassemblées. De nombreuses raisons militent pour prévoir qu'un véritable management par projets ne pourra - ne devra - y être mis en œuvre.

Nous terminerons en proposant une grille plus générale de lecture et d'analyse qui se déclinera à trois niveaux: instrumental, politique et cognitif.

SECTION 1: PROPOSITION DE DÉFINITION DU MANAGEMENT PAR PROJETS

A - ÉMERGENCE DE LA DÉFINITION

Lors du «codage initial» décrit au chapitre précédent, nous avons pu décliner les quarante-cinq catégories «actives» en sept dimensions principales, elles mêmes regroupées selon deux axes, l'un relatif à la trajectoire d'un projet, l'autre aux perceptions des acteurs de La Poste. Lors de ce travail de synthèse, nous avons réalisé qu'un autre type de structuration était possible.

Les diverses catégories relevant des «difficultés» et des «satisfactions» pouvaient provisoirement être regroupées sous le terme de «boîte noire» du management par projets, dont le contenu est relatif en fait à des appréciations portées sur des techniques et procédures relevant du management «de» et «par» projets à La Poste.

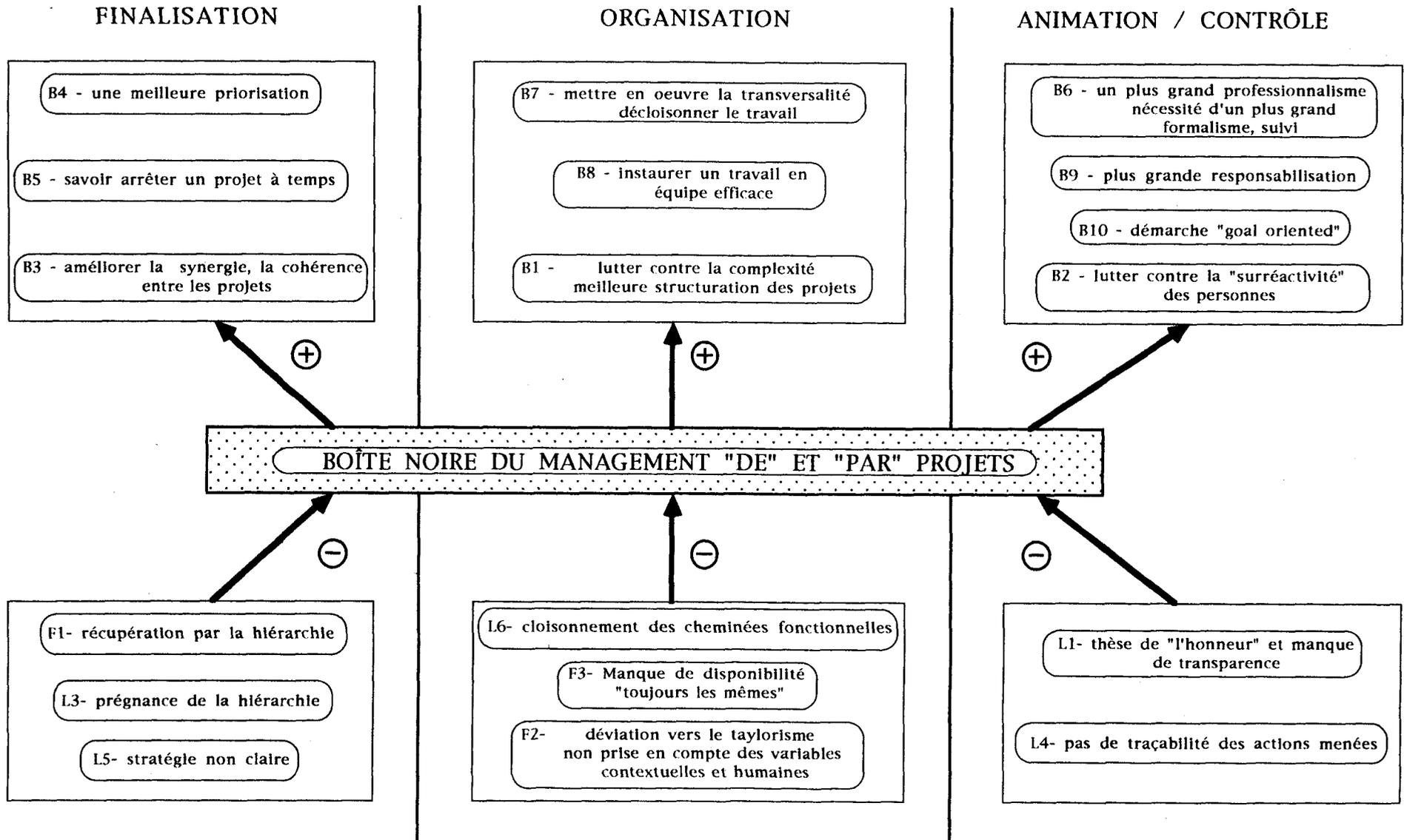
Les catégories afférentes aux «finalités associées au management *de et par* projets» ainsi qu'aux «craintes exprimées», associées donc à la «boîte noire», peuvent être positionnées relativement aux trois composantes d'un système de gestion tel que défini par Pierre Tabatoni et Pierre Jarniou¹: "*Nous appelons «système de gestion» un système de processus de décisions qui «finalisent», «organisent» et «animent» les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une «Organisation».*"²

Le schéma suivant synthétise cette démarche

¹ - P. Tabatoni et P. Jarniou, "*Les systèmes de gestion: politiques et structures*", PUF, 1975, Paris, 233p.

² - op. cité, p. 3.

Fig. 7.1 - VERS UNE DÉFINITION DU «MANAGEMENT PAR PROJETS»



Nous pouvons considérer, à l'instar de Roland Gareis, que la démarche particulière de management de projet adoptée par La Poste n'est qu'une composante d'un système plus vaste, le management par projets. Cette option est conforme aux résultats déjà obtenus lors de l'analyse du diagnostic global qui nous avait permis de proposer une «cartographie du MPP», dont nous avons élaboré une présentation systémique à la fin de la deuxième section du chapitre cinq.

Dans cette logique, nous suggérons la définition suivante:

Le management par projets est constitué par l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation et d'animation qui permettent de rendre efficace le recours à des structures temporaires de type «projets».

B - ANALYSE DE LA DÉFINITION

Cette définition est en cohérence avec l'hypothèse majeure qui ressort de l'analyse ago-antagoniste que nous avons réalisée précédemment. Le management par projets ne relève pas forcément d'une volonté explicite et formalisée dans un plan d'ensemble. Il ne s'agit pas de déterminer ou de conceptualiser un cadre général de principes, de méthodes, de mécanismes, de règles dont l'adoption ou non par une entreprise permettrait d'affirmer qu'elle fait ou non effectivement du management par projets. Les situations peuvent évoluer dans le temps en fonction du flux de projets à gérer et de leur nature respective. Cela dépend également de l'intensité des changements stratégiques et de la conception que se fait la direction générale du management stratégique et de sa perception de l'environnement qu'elle met en scène. Cela dépend du secteur d'activité et de la configuration structurelle de l'entreprise, de son histoire, de son identité et des valeurs partagées.

D'un autre côté, il serait faux d'affirmer que toute entreprise fait du management par projets. Il y a, croyons nous, une conjonction minimale de principes génériques à mettre en œuvre, une façon de concevoir la gestion entrepreneuriale et intégrative qui place l'entreprise au début d'un continuum marquant le degré relatif d'«orientation-projet» de l'entreprise. Par analogie, la logique de raisonnement relève plus ici de la programmation des systèmes

flous³. Nous pensons pouvoir affirmer que certains processus minimaux sont à mettre en œuvre de manière expresse sans que leur mode concret de réalisation puisse être figé, gravé dans des tables de la loi:

- l'adoption pendant une période suffisamment longue d'une approche projet (et en premier lieu par la direction générale) concernant la gestion des changements, la résolution de problèmes nouveaux: investissements et désinvestissements, modification du système d'information et de gestion, gestion de l'innovation, etc.; les projets prennent une part très active dans la mise en œuvre des stratégies impulsées par la direction générale de l'entreprise;
- un flux de projets minimal exigeant une coopération transversale mais aussi verticale des différents départements de l'entreprise, transcendée par la volonté de parvenir à une intégration par le résultat final à produire sous un faisceau de contraintes (coûts, délais, qualité);
- coopération et intégration sont également nécessaires pendant toute la trajectoire du projet (et en particulier pendant les phases-amont);
- la reconnaissance de la fonction clé du chef de projet, qui sera doté de pouvoirs réels et dont la prise de risque et la réussite seront pris en compte dans sa trajectoire professionnelle;
- la mise en place d'un mode de gestion du réseau des projets gérés simultanément dans l'organisation, au niveau hiérarchique adéquat et au-delà de la phase initiale de sélection et priorisation des projets;
- la mise en œuvre d'un processus de capitalisation d'expériences des différents projets menés (post-évaluation des projets, mémorisation, communication, diffusion, mise à jour...);
- un minimum de plasticité organisationnelle de manière à laisser aux acteurs de projets le temps suffisant pour accomplir leurs missions respectives par rapport à leurs activités quotidiennes; ceci implique également que la fonction ressources humaines ait pris la mesure du management par projets et apporte un soutien effectif aux acteurs des équipes de projets, au-delà des chefs de projets.
- une culture managériale suffisamment diffusée pour que les niveaux du «macromanagement» mais aussi du «micromanagement»⁴ intègrent dans leur gestion la dualité des projets et des opérations; il s'agit de faire internaliser, en d'autres termes, un minimum de conscience stratégique

³ - «fuzzy systems»

⁴ - au sens de Pierre Morin. Voir par exemple "Du macromanagement au micromanagement", RFG, janvier-février 1990, pp. 116-122.

- par un nombre suffisant d'acteurs dans l'entreprise notamment quand les changements exigent une mobilisation globale;
- une évolution de la conception des systèmes d'information et de gestion de manière à mieux «servir» et intégrer la dynamique des projets le long de leur trajectoire: en phase de choix stratégique, la sélection des idées de projets doit pouvoir se faire sur une base plus complète que la traditionnelle évaluation financière et prendre en compte le niveau du portefeuille de projets stratégiques, en mettant à jour, autant que faire se peut, les critères d'évaluation en fonction de leur pertinence par rapport à une «réalité» qui peut se modifier et que les projets vont d'ailleurs explorer; en phase de choix tactique, le SIG doit pouvoir alimenter en informations fiables les procédures d'estimation des variantes et guider sur des standards d'efficience minimale à exiger des acteurs du projet; en phase de réalisation, il faut pouvoir organiser un mode de couplage entre le système d'information propre aux projets et le système comptable et budgétaire (la décomposition de la chaîne des coûts et leur horizon d'imputation ne sont pas identiques entre opérations, processus et projets); en phase de terminaison du projet et d'intégration dans l'organisation permanente, le SIG doit essayer de pouvoir suivre l'impact des effets attendus du projet sur quelques indicateurs clés de nature souvent non financière et définis dans la phase de conception du projet; la post-évaluation est un processus crucial permettant de mettre à jour le référent et d'intégrer les processus d'apprentissage mis en œuvre par les projets dans leur phase d'auto-organisation et qui doivent être impérativement capitalisés⁵.

⁵ - Ces aspects ne nous semblent pas incompatibles avec l'évolution souhaitable de la fonction contrôle de gestion telle que l'analysent Henri Bouquin et Pierre Besson: "On comprend que, dès lors que l'on conçoit le processus budgétaire ou celui de l'investissement non plus comme de simples mécanismes d'allocation des ressources financières et de surveillance ex post de leur utilisation mais comme de véritables processus horizontaux et verticaux (ascendants et descendants) de socialisation de l'information de gestion, se repose le problème crucial de l'apprentissage dans sa double dimension:

- la dimension de la production d'une connaissance nouvelle par un acteur singulier de l'organisation, quelle que soit la nature de cette information (stratégique ou opérationnelle) et quelle que soit la position hiérarchique de cet acteur;
- la dimension du partage et de la diffusion de cette information dans le système d'acteurs.

Ces analyses de la gestion budgétaire permettent en outre de mettre en évidence l'étroite frontière qui sépare la régulation de l'auto-organisation, ainsi que les défis actuels de l'apprentissage. Se focalisant sur une gestion des écarts entre le référent désiré (le standard) et la performance réalisée, la régulation accentue la question de la cohérence des actes de gestion avec les normes en vigueur (adéquation aux normes), au risque de perdre le sens de la réalité (pertinence des normes); alors que, mettant l'accent sur la gestion de l'écart entre la réalité et le référent, l'auto-organisation accentue au contraire la question de la pertinence des actes de gestion (adéquation des normes). [...]

- finalement, il nous semble également qu'un minimum d'idées de projets puisse être suscitées et pour certaines d'entre elles adoptées sous la forme de projets officiels de façon décentralisée, dans une procédure «bottom-up» suffisamment transparente pour ne pas laisser toute la place aux jeux des rapports de force. Par là même, on reconnaît implicitement qu'une part du processus de formation de la stratégie relève de cette dynamique.

On comprend mieux ainsi la nature processuelle du management par projets, soumis à un équilibre constamment renouvelé par un ensemble de variables qui peuvent jouer tour à tour de manière favorable selon le contexte et le jeu des acteurs ayant chacun leurs comportements, valeurs, intérêts, appréhensions, qui ne manqueront pas, d'ailleurs, d'évoluer avec le temps.

C - UN RETOUR AUX SOURCES

Cette définition étant posée, il nous semble opportun de nous référer aux travaux de P. Tabatoni et P. Jarniou afin de vérifier si notre «emprunt» est justifié.

Les auteurs indiquent notamment que *"tout système de gestion, nous le savons, articule les décisions qui produisent l'action collective, selon une certaine cohérence, selon un certain modèle rationalisateur qui le caractérise. Cette action collective est finalisée, organisée, animée, d'où la décomposition fonctionnelle en trois sous-systèmes: Finalisation, Organisation, Animation. Un système de gestion se caractérise alors par les propriétés particulières de chacun des sous-systèmes, et par le type de composition qu'il en fait. Il en résulte des formes spécifiques d'interactions entre les processus propres à chacun de ces sous-systèmes, et un ensemble de cohérences et de dysfonctions, à la fois*

C'est dans le cadre de cette dialectique de la permanence et du changement que la fonction de contrôle de gestion a un rôle majeur à jouer en tant que concepteur et garant du référent, d'une part, d'animateur des processus d'apprentissage (learning process) dans leur double dimension: de production de l'information (knowledge process), de diffusion de l'information (communication process), d'autre part." dans "Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion", RFG, n°82, janvier-février 1991, pages 63 et 64.

*voulues mais aussi subies.*⁶ en tout cas toujours vécues par les personnes dans l'Organisation, que l'on dénomme style de gestion."⁷

Il nous semble qu'avec cette dernière phrase, nous ne trahissons pas les auteurs en ayant eu recours à l'analyse ago-antagoniste, qui constitue un moyen d'apprécier, dans le même temps et d'un seul regard, les cohérences et les dysfonctions, voulues et subies, en tout cas, toujours vécues par des personnes, riches de toute leur singularité.

Mais la description des composantes fonctionnelles minimales que nous avons proposées du sous-système de gestion «management par projets» ne doit pas occulter le fait qu'elles sont également "déterminées par des caractéristiques politiques, culturelles et informationnelles de l'Organisation, que nous appellerons composantes génétiques."

Durant toute notre analyse, nous avons bien perçu la prégnance de ces composantes génétiques sur la forme particulière qu'a prise «le management de et par projets» à La Poste.⁸

La relecture de ces composantes génétiques telles que décrites par P.Tabatoni et P. Jarniou nous apparaissent très limpides dans le cas de La Poste.

a) *Les composantes génétiques sont propres aux personnes mais à des personnes en interactions sociales et donc à l'Organisation elle-même. Elles comprennent:*

1) *Les caractéristiques de «pouvoir» dans l'Organisation:*

- *localisation du pouvoir dans certains groupes de l'Organisation ou certaines personnes;*
- *types d'intérêts représentés sur des bases institutionnelles ou technico-sociales;*

6 - C'est nous qui soulignons.

7 - op. cité, p. 52.

8 - nous reprenons l'expression officielle de La Poste, rappelant qu'en avril 1993, dans la deuxième version du référentiel, les définitions suivantes étaient posées: " *Le management DE projet permet de prendre en compte les contraintes spécifiques des projets (et plans d'actions) pour faire en sorte que la réalisation des projets constitue un élément de la performance de l'entreprise. Les ressources étant nécessairement limitées, le management PAR projets permet de répartir les ressources en fonction de la stratégie et des priorités de l'entreprise en sélectionnant et hiérarchisant les projets. Le management PAR projets est un élément de planification et de contrôle de gestion concernant les actions novatrices structurées en projet.*" Le lecteur peut déjà se rendre compte que La Poste ne fait pas de «management par projets» au sens où nous l'avons défini, le limitant expressément à une procédure de «contrôle ad hoc» des actions novatrices structurées en projet, pour reprendre l'analyse de Mintzberg déjà évoquée au chapitre 2.

- formes de pouvoir et d'autorité;
- degré d'autonomie par rapport aux pouvoirs extérieurs à l'Organisation qui n'est jamais qu'une image micro du système de pouvoir macro;⁹
- degré de stabilité des pouvoirs dans l'Organisation, et de flexibilité (capacité et volonté de changement ou de résistance au changement).

2) Les caractéristiques «culturelles» des personnes ou groupes qui vivent dans l'Organisation ou qui sont en interaction culturelle significative avec elle:

- leurs valeurs, idéologies, finalités et les comportements et attitudes induites à l'égard notamment du changement et de l'innovation, du risque, du pouvoir, de l'apprentissage, des relations interpersonnelles et sociales, de la technologie, de la rationalité, etc., en bref à l'égard de l'action collective elle-même;
- leur langage particulier pour communiquer ces représentations;
- leur système d'apprentissage qui renforce leurs caractéristiques culturelles ou développe leurs capacités et motivations à en changer.

3) les caractéristiques d'information s'appliquent surtout à la nature des informations auxquelles l'Organisation a accès [...] Les caractéristiques d'informations sont:

- l'étendue et la diversité du champ d'information;
- la qualité de l'information (fiabilité, coût de collection, stabilité, connexité des informations);
- la capacité de l'organisation de changer ces caractéristiques...¹⁰ [...]

b) les composantes historiques de l'Organisation contribuent évidemment à modeler les composantes génétiques comme les composantes fonctionnelles du système de gestion. Elles affectent particulièrement ses caractéristiques culturelles et ses caractéristiques d'information. Elles y installent des mémoires collectives et son assortiment de précédents qui jouent toujours un rôle capital dans les processus adaptatifs de décision. Elles forment son image telle qu'elle est perçue dans l'environnement, image qui affecte son pouvoir et son champ d'information."¹¹

⁹ - ce point a été abondamment commenté dans la première section du chapitre 4.

¹⁰ - cette caractéristique est tout à fait cruciale à La Poste depuis quelques années, ayant dû adopter le système de comptabilité des entreprises privées et construire un système de comptabilité analytique; par ailleurs, une cause des difficultés qu'a connues le Dossier de Diagnostic des Délégations provient d'un désaccord sur la nature des sources d'informations stratégiques à collecter et sur leur mode de traitement; en outre, une autre des difficultés rencontrées par les acteurs de projet venait de la difficulté à obtenir les informations nécessaires pour mener à bien les différentes analyses et pour paramétrer les différentes variables du projet. Le système d'information n'était pas prévu pour cela.

¹¹ - op. cité, pages 52 à 54.

Il est clair que ces composantes génétiques et historiques jouent un rôle fondamental dans la nature que revêtira le management par projets; on ne peut comparer sans précautions une entreprise de réseau de plus de 300.000 personnes dont l'histoire remonte pratiquement aux origines de l'État avec une petite entreprise nouvellement créée de services informatiques ou de conseil. Occulter cette dimension reviendrait à lister un certain nombre de principes normatifs dont la mise en œuvre relèverait de l'exercice illégal de la médecine.

Chaque projet peut être assimilé à un sous-système de gestion temporaire avec ces processus propres de finalisation (définition des objectifs, planification, élaboration d'un référentiel, etc.), d'organisation (configuration adoptée, procédures opératoires, rôles des différents acteurs, mode de pilotage, organigramme fonctionnel, charte de responsabilités, mode de coordination avec la structure permanente...) et d'animation¹² (climat de l'équipe, motivations, contrôle, efficacité des acteurs, apprentissage individuel et de groupe, contrôle des actions,...). Ces processus peuvent être plus ou moins formalisés selon la ou les méthodes de management de projets utilisées.

L'ensemble de ces sous-systèmes de gestion temporaires que sont les projets s'intègrent dans le système plus vaste du management par projets qui gèrent les interactions entre les différents projets aux trois niveaux de la finalisation, de l'organisation et de l'animation mais aussi le mode de couplage et les relations avec le système de gestion «permanent» (plus exactement des opérations qui se reproduisent avec régularité).

Examinons maintenant la situation du management par projets à La Poste.

¹² - Notons que la notion de contrôle est placée pour Tabatoni et Jarniou dans le sous-système d'animation: "*Le contrôle combine les fonctions d'évaluation, de communication et de motivation que nous considérons comme élément du système d'animation*" reprenant en cela la conception de J.-L. Le Moigne décrite dans "*Les Systèmes de décision dans les organisations*", PUF, 1974, Paris.

SECTION 2: LA QUESTION DU MANAGEMENT PAR PROJETS À LA POSTE

A - MISE EN ÉVIDENCE DE DEUX CATÉGORIES CENTRALES

De fait, en même temps que nous explorions la piste de l'analyse ago-antagoniste dans le cadre du codage axial, nous avons utilisé une méthode plus classique de mise en relations des catégories dégagées. En gardant un découpage fin de ces catégories, nous nous sommes aperçu que deux types de codes avaient une très forte «centralité»: le premier, regroupant les codes «thèse de l'honneur et manque de transparence», «prégnance de la hiérarchie», «travail par mode hiérarchique et cloisonnement fonctionnel», peut être intitulé finalement «résistance au changement»; le second a trait plus particulièrement à la nature spécifique des projets menés à La Poste qui, à proportion des deux tiers ou des trois quarts, s'apparentent à des projets de réorganisation avec un fort impact humain.

1) LES FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Cette résistance au changement est principalement illustrée par trois types de phénomènes qui se renforcent mutuellement. Il y a une très ancienne tradition à La Poste d'organisation du travail selon un mode hiérarchico-fonctionnel. Celui-ci s'est avéré très efficace pour garantir un niveau de performance homogène sur tout le territoire pour plusieurs centaines de milliers d'agents. La bureaucratie weberienne a démontré sa rationalité pour de très grandes entreprises offrant un ensemble de services finalement peu complexes et récurrents au sein d'un environnement stable, dans des conditions d'uniformité répondant aux trois principes de Rolland (continuité, mutabilité, égalité d'accès et de traitement) que doivent respecter les entreprises de service public en contrepartie de leur situation de monopole et des prérogatives exceptionnelles qui y sont rattachées. Assurant un service «noble» et indispensable, les agents des postes bénéficient du statut de la fonction publique et ont intériorisé les valeurs attachées au service public. Cet attachement compensant sans doute pour partie le fort degré de spécialisation et de routinisation des tâches à effectuer. Nous ne referons pas ici l'analyse de la bureaucratie et de ses dysfonctionnements

(voir les travaux de R. K. Merton (1940)¹³, A. W. Gouldner (1954)¹⁴, P. Selznick (1957)¹⁵ Crozier (1963, 1970, 1974, 1977, 1979)¹⁶, etc.). Il est clair que la «thèse de l'honneur et le manque de transparence», la «prégnance de la hiérarchie» sont liés à cette tradition bureaucratique. Beaucoup de variables jouent de manière négative selon le degré de résistance au changement, comme le montre le schéma suivant:

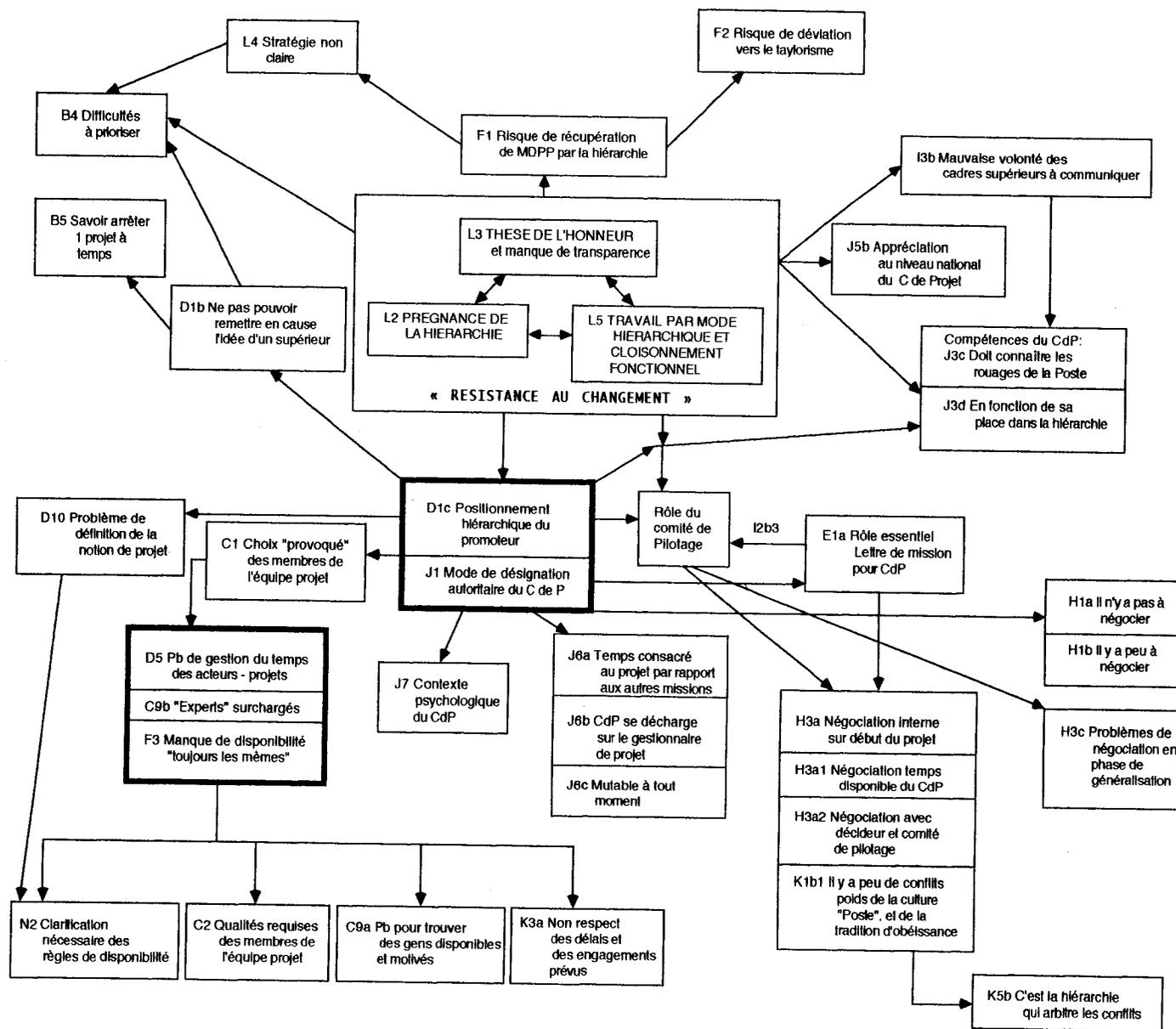
13 - "Bureaucratic structure and personality", Social Forces, 1940, n° 18, pp. 560-568.

14 - "Patterns of industrial bureaucracy: a case study of moderne factory administration", the Free Press, 1954. Il peut être bon de se remémorer les caractères des règles bureaucratiques: "1 - elles sont des ordres: elles permettent de définir précisément ce qui est exigé de chaque employé; 2 - elles sont des écrans: une règle permet de réduire le nombre et la durée des relations entre chef et subordonné; elle est commode pour un chef qui ne veut pas se compromettre et veut éviter les responsabilités; 3 - elles sont des garanties: on ne peut rien reprocher à celui qui a respecté la règle; 4 - elles sont des instruments de contrôle à distance: comme le comportement de chacun est parfaitement spécifié, le contrôle peut se faire par des rapports écrits comme l'a été la formalisation de la règle; 5 - elles sont des instruments de marchandage: les règles sont souvent surabondantes et donc non entièrement nécessaires; le chef peut se montrer indulgent pour s'assurer la coopération informelle de ses subordonnés; 6 - elles sont des instruments d'apathie: l'employé ne fera que ce que la règle lui commande; elle lui permet de ne pas vraiment participer; c'est cette dernière caractéristique qui entraîne souvent la formulation de nouvelles règles.", J.C. Scheid, "Les grands auteurs en organisation", Dunod, Paris, 1980, p. 24.

15 - "Leadership in administration", Evanston, Ill., 1957.

16 - "Le phénomène bureaucratique", Seuil, Paris, 1963; "La société bloquée", Seuil, Paris, 1970; "Où va l'administration française?", Editions d'organisation, Paris, 1974; "L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective", avec E. Friedberg, Seuil, 1977; "On ne change pas la société par décret", Grasset, 1979. Rappelons la définition de Crozier de la bureaucratie: "un système d'organisation incapable de se corriger en fonction de ses erreurs et dont les dysfonctions sont devenues un des éléments essentiels de l'équilibre".

Fig. 7.2 - SCHÉMA DES INFLUENCES DE LA «RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS»



Le réseau des influences mis en évidence est assez éclairant. Le rôle de frein et d'entrave que continuerait à jouer l'exercice de prérogatives hiérarchiques est considéré comme une des sources majeures des divers dysfonctionnements constatés lors de l'application du «management *de et par* projets» à La Poste. Beaucoup de facteurs objectifs y contribuent: le fait que le promoteur soit le supérieur hiérarchique direct du chef de projet, qu'il soit doté de bien faibles pouvoirs, etc.; cependant il faut, croyons-nous, nuancer cette impression selon laquelle la forte tutelle hiérarchique serait la cause exclusive de tous les maux. Souvenons-nous en effet que les acteurs interrogés se situent en bonne partie dans la hiérarchie intermédiaire qui, par le vaste mouvement de déconcentration et de recomposition des organigrammes, a perdu ses points de repère habituels et se trouve dorénavant placée devant de nouvelles responsabilités à exercer, dans le cadre d'un «management de la performance», c'est-à-dire de contrats d'objectifs individualisés. Dans ce cadre, il ne faut donc pas exclure un biais provenant du fait que les cadres intermédiaires interrogés dénoncent une hiérarchie supérieure qui continuerait à s'accaparer des responsabilités qu'ils ne sont en fait pas prêts à assumer ou pour lesquelles ils ne sont pas forcément formés.

Des recherches nombreuses et convergentes ont souvent montré que les membres d'une organisation ne sont pas toujours enthousiastes quand on les invite à participer plus activement à son fonctionnement. Michel Crozier évoque à cet égard des travaux de C. Argyris selon lesquels, dans le cadre du «contrat psychologique» généralement implicite qui s'établit entre l'individu et l'organisation, tout changement impliquant une participation plus grande est vu avec défaveur. De même pour Arnold Tannenbaum, il peut y avoir plus de contraintes dans un système démocratique à forte participation que dans un système autoritaire à faible participation et le subordonné peut avoir intérêt à se réfugier derrière une certaine apathie. Les analyses de M. Crozier nous semblent importantes à intégrer dans le cas de La Poste. *"Ce qu'on avait oublié en parlant de la participation dans l'optique des relations humaines, c'est qu'il est beaucoup plus facile de préserver sa propre indépendance et son intégrité, quand on reste à l'écart des décisions que quand on accepte de participer à leur élaboration... [...]* Les membres d'une organisation, en conséquence, acceptent rarement de participer sans obtenir de contrepartie substantielle¹⁷ [...] A l'intérieur du domaine qui est limité par

¹⁷ - Nous avons vu dans le chapitre 4 que La Poste n'a pas les «moyens» d'offrir à ses agents les «contreparties» qu'exigerait l'application de son vaste programme de rénovation des métiers et des fonctions, à l'inverse de France Télécom.

les règles, les individus sont en effet libres de donner ou refuser leur contribution, de façon en grande partie arbitraire."¹⁸ Avec le management de projets, tel que conçu à La Poste, il y a une tentative explicite de participation avec prise de responsabilités (lettre de mission pour le chef de projet, contractualisation des lots de travaux), etc. sans que des contreparties (en terme d'évaluations, de primes, de trajectoire de carrière) soient clairement envisagées. Il est étonnant que les «experts» soient en permanence «surchargés»: ceci correspond sans doute quelque peu à une volonté d'être davantage reconnus et de pouvoir «monnayer» sous les formes les plus diverses leur participation à un projet pour laquelle ils sont souvent désignés d'office.

Ce faisant, on rompt avec une tradition bien ancrée dans les organisations bureaucratiques de participation sans responsabilités. *"Si l'organisation lui impose, à travers ses règles officielles, une participation sans responsabilités, il pourra à la fois satisfaire ses deux aspirations contradictoires: donner un sens à son travail par une participation à l'œuvre commune et sauvegarder son indépendance dans une situation où une prise de responsabilités officielles risquerait de l'aliéner. En outre son retrait apparent place l'organisation dans l'obligation d'avoir à le solliciter et renforce sa position dans la négociation, plus ou moins implicite, qui se poursuit entre eux."*¹⁹

Nul doute que ces phénomènes sont en œuvre à La Poste et que les initiateurs du management de projet n'en ont pas pris forcément toute la mesure. Cela ne veut pas dire non plus que cette dynamique s'exerce de manière homothétique dans toutes les situations. Celles-ci sont particulières, intégrant toute la diversité et l'épaisseur de la personnalité d'acteurs singuliers avec leurs perceptions, leurs émotions, leurs schémas cognitifs, leurs relations à autrui...

2) SPÉCIFICITÉ DES PROJETS MENÉS À LA POSTE

Dans une entreprise de réseau qui couvre tout le territoire et emploie 300 000 personnes, il est logique que la grande majorité des projets qui y seront menés présentera *de facto* un fort impact organisationnel. La Poste

¹⁸ - Michel Crozier, *"Les relations industrielles"*, PUF, Paris, 1976, en particulier les pages 285 à 290.

¹⁹ - M. Crozier, *op. cit.*, p. 289.

qui a redéfini son découpage territorial en délégations a également introduit, dans une grande opération de déconcentration, un niveau juste après le département, le «groupement postal», correspondant à une entité logique de management (par exemple: un ensemble de bureaux de poste sur un territoire présentant des caractéristiques homogènes de clientèle, un centre de tri, un centre financier,...). Les différents projets de réorganisation qui en découlent se caractérisent également par un impact social important.

Le schéma suivant précise les relations qui découlent de la spécificité des projets menés à La Poste:

Ces caractéristiques expliquent en premier lieu le caractère confidentiel, à l'intérieur même de l'entreprise, de nombreux projets. Ce caractère confidentiel, au moins pendant les phases de choix stratégique et de choix tactique, rend évidemment inapplicable de nombreuses dispositions du management de projets.

Principalement, elles rendent délicat le recours à une démarche de management de projets très formaliste et procédurale. Nous avons vu, au début de cette recherche, que le management de projets ne participait pas de l'application stricte d'une méthode unique applicable en tout temps et en tout lieu. L'hétérogénéité du portefeuille de projets implique une diversité des méthodes et approches ou l'application de principes structurants, des «méta-règles». Le chapitre quatre a présenté «la» méthode mise au point par La Poste qui, par de nombreux aspects, relève d'une approche «à rationalité mécanique à base de règles et de procédures hautement compatibles avec la culture bureaucratique des grandes entreprises, [...] (qui) tend à protéger les structures permanentes des entreprises des effets déstabilisateurs des projets..., [...] (et dont) les dérives de réalisation tendent à être plus compensées par «reformulation», voire manipulation a posteriori des objectifs de performances initiaux que par recherche réelle de solutions propres à tenir volontairement le projet à l'intérieur du plan de référence.»²⁰. De part les difficultés d'application d'une «approche» unique à des projets de type 4 (pour reprendre la typologie de Turner et Cochrane, c'est-à-dire où les objectifs et les méthodes sont mal définis) et s'appliquant à des projets à dominante de «services» (dont nous avons esquissé plus haut, lors de l'analyse ago-antagoniste, les particularités), deux perceptions du problème ont pu être distinguées chez les acteurs.

Il existe en fait un rapport dialectique entre une conception rejetant les outils de gestion des projets en continuant à leur préférer l'application du «feeling» et de l'expérience des acteurs et une conception qui, au contraire, voit, dans ces difficultés, la nécessité d'une recherche d'un plus grand professionnalisme. Celui-ci implique de nommer des chefs de projets cumulant un certain nombre de qualités (capacité à manager le social, leadership, capacité d'animation d'équipe), de compétences requises et un contexte psychologique qu'ils ressentent comme favorable à la prise d'initiatives. Cet ensemble d'exigences pourra plus facilement être rassemblé

20 - C. Navarre, ECOSIP, op. cité, p. 191.

pour peu que la formation au management de projets dispensée jusqu'alors puisse évoluer.

Là aussi, ce rapport dialectique ne se résoudra pas en une synthèse qui réglerait les difficultés. Ces deux conceptions seront toujours présentes et exerceront leurs influences contraires, dans un équilibre à chaque fois renouvelé par le jeu des acteurs projets ainsi que par l'évolution de leurs schémas cognitifs. Il s'agit d'un véritable dilemne que P. Zarifian avait déjà identifié dans le secteur automobile. " *L'organisation par projet est confrontée au dilemne suivant: les contrôles qu'elle met en place pour assurer la qualité des travaux et geler le plus en amont possible les décisions peut favoriser des solutions étroitement procédurales. Ceci commence à être reconnu dans le cas de l'industrie automobile. La question n'est pas simple: l'autonomie qui peut être reconnue aux acteurs du projet devient, lorsque ces acteurs sont nombreux et les micro-choix - qui font la richesse vivante d'un projet - fréquents et multiples, source de risques considérables. Rien ne garantit a priori que la qualité finale sera atteinte avec toute la rigueur qui est absolument nécessaire au niveau du produit global (le véhicule) si les multiples lieux et occasions d'échanges, de dialogues, et de réalisation autonome, mais partielle, de travaux d'études ne sont pas contrôlés. Ce n'est plus ici une question d'enchaînement temporel, mais bien une question de cohérence qualitative entre les choix faits à de très nombreuses occasions et par de nombreux acteurs. [...]*

*Par bien des côtés, la question posée ici est de savoir comment inscrire le modèle de la coopération horizontale au sein d'une organisation par projet dont la logique singulière et la temporalité ne peuvent être identifiées à ce qui se trouve déjà réalisé dans la logique de l'exploitation courante des usines. Le paradoxe serait que, par une forte rationalisation, sinon des tâches, du moins des procédures, les bureaux de conception se taylorisent au moment où les usines font le mouvement inverse! "*²¹

Il y a un saut qualitatif de management à réaliser pour résoudre avec un minimum d'efficacité ce dilemne. Il ne peut être décrété et prendra du temps, s'alimentant dans la diversité des pratiques et des projets pour peu que des mécanismes de véritable capitalisation soient mis en place, que des conseillers en «gestion de projets» soient disponibles et capables de faire vivre non pas des procédures mais l'esprit des procédures. La constitution d'un «vivier» de chefs de projets peut y contribuer également tant il est vrai que par nature, on est plus à l'aise à gérer soit des projets, soit des opérations.

²¹ - P. Zarifian, ECOSIP, op. cité, p. 231.

Dans le cas de La Poste, il semblerait que même les initiateurs du projet «insertion du management de projets» aient, au fil du temps, édulcoré la singularité de la notion même de projet. C'est en tout cas ce qui transparait de l'analyse des nouveaux documents produits.

B - L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU RÉFÉRENTIEL «MANAGEMENT DE PROJET À LA POSTE

Formellement parlant, il semble que le projet «IMDP» ait atteint ses objectifs. Il existe un réseau «d'experts» en management de projet maillé jusqu'au niveau départemental. Tous les projets à La Poste sont sensés être menés depuis le début de cette année selon le référentiel officiel rebaptisé «P.O.S.T.A.L., P.O.S.T.A.L.» procédé mnémotechnique pour aider à se rappeler les grandes lignes de l'approche préconisée:

- *Identifier le besoin: Pourquoi?*
- *Définir et formaliser l'Objectif*
- *Proposer des Scénarios*
- *Définir une Tactique*
- *Déterminer l'Articulation du projet*
- *Procéder au Lancement*

- *Piloter*
- *Organiser*
- *Gérer le Système d'information*
- *Maintenir la Trajectoire*
- *Gérer l'Analyse de risques*
- *Livrer le produit au client.*

Si ces grandes lignes correspondent, au vocabulaire près, à la première version du référentiel, des changements essentiels sont intervenus à propos de notions clés.

La définition d'un projet est désormais: "*Un projet est un ensemble d'actions ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable clairement décidé et défini.*"

Un objectif est dit unique si, lorsqu'il a été atteint une fois, il est atteint définitivement.

Un objectif est dit mesurable s'il est possible de déterminer à chaque instant s'il a été atteint ou non.

Outre sa focalisation sur un objectif unique et mesurable, un projet est caractérisé par :

- *un début et une fin,*
- *sa transversalité,*
- *un pilotage spécifique,*
- *un responsable unique entouré d'une équipe plus ou moins importante qui travaille à plein temps ou non sur le projet,*
- *un budget et des ressources propres,*
- *des méthodes de gestion et de suivi spécifiques."*

Si les caractéristiques relèvent bien d'un projet, nous laissons au lecteur le soin d'apprécier la portée de cette définition par rapport à notre analyse du concept mené au chapitre premier de ce travail. Il nous semble, en tous cas, difficile d'imaginer, que les projets de réorganisation à fort impact social, puissent s'exprimer en un objectif unique, atteint une fois pour toutes, et qui plus est, mesurable à tout moment! Cette nouvelle conception des projets par la DAP peut mieux s'appréhender à la lumière des précisions suivantes:

"(cette définition) signifie que la «nature» projet est une constante quel que soit le «volume» d'actions ou de travaux à réaliser.

Par conséquent, le volume qui correspond à ce qu'une entreprise appelle un «projet», relativement à une action, un plan d'action, un sous-projet, un programme relève de conventions internes à l'entreprise. [...]

Si, entre ACTION, PLAN D'ACTION, PROJET, PROGRAMME (ensemble de projets ayant un but commun), il n'y a pas de différence de nature mais seulement une différence de volume et de complexité, cela signifie que la démarche, pour atteindre l'objectif, sera identique, mais que le niveau de formalisation des étapes et de la structure différeront et qu'il conviendra d'avoir recours à des techniques ou outils plus ou moins performants.

Dans tous les cas, la démarche s'articule en deux parties:

- *Élaborer un référentiel pour préciser comment atteindre l'objectif;*
- *Réaliser l'action et atteindre l'objectif. "*

On comprend mieux pourquoi, dans la nouvelle version du référentiel postal, le management par projets a été réduit à *"un élément de planification et de contrôle de gestion concernant les actions novatrices structurées en projets."*

En fait tout se passe comme si le management de projet avait été réduit à une fonction de régulation cybernétique de contrôle budgétaire en pilotant les actions d'une entité donnée selon un référent formé d'objectifs mesurables définis a priori. La dynamique projet est sensée assurer la motivation des hommes et le minimum de coopération transversale. Les projets peuvent être décomposés en actions dont le financement s'inscrit dans une budgétisation annuelle prévue dans le cadre d'un contrat de gestion, au côté des opérations permanentes. Le responsable d'entité fixera ses priorités en fonction d'un «pilotage par les processus stratégiques». Pour reprendre la présentation de Mintzberg²², La Poste a voulu compléter son contrôle de la performance en rajoutant à côté de la hiérarchie des budgets celle des objectifs et, au niveau de la planification de l'action, en complétant sa hiérarchie de programmes par une hiérarchie des stratégies²³ Quant aux problèmes soulevés par l'auteur concernant les interactions entre ces quatre hiérarchies, la solution a été trouvée:

"du management de projet au processus de pilotage... Une transposition naturelle s'inscrivant dans une démarche qualité. [...] Dans un contexte rapidement évolutif et de plus en plus concurrentiel, la nécessité de mise en place d'un processus de pilotage s'impose désormais. [...] Le pilotage est un processus qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise dans l'action quotidienne et locale avec pour objectifs l'amélioration continue des performances, une meilleure réactivité et une adaptation à l'environnement.

Comme on l'a vu, la démarche, le processus projet s'appliquant aussi bien aux projets, plans d'action qu'actions d'amélioration des activités quotidiennes (processus), c'est tout naturellement la démarche management de projet qui servira de support au processus de pilotage.

22 - voir notre présentation au chapitre 2 ou dans Mintzberg, 1994, op. cité, p 76 à 87.

23 - Nous savons que la stratégie de La Poste n'apparaissait pas clairement aux acteurs qui parlaient à son propos de «boîte noire». Le dossier de diagnostic de délégation est sensé uniformiser le système d'information stratégique à travers tout le réseau et instaurer un dialogue entre délégations et le siège. Ce dialogue s'est concrétisé par l'élaboration, il y a quelques mois à peine, d'une «plateforme stratégique» de l'entreprise. Comme nous n'y avons pas eu accès, nous ne saurions dire dans quelle mesure elle précise la hiérarchie des stratégies (stratégies du groupe - portefeuille -, stratégie d'activité - position - et stratégies fonctionnelles).

Il s'agit (en fonction de la stratégie de l'entreprise et des priorités retenues) de réaliser un diagnostic pour identifier les écarts à combler (par rapport aux priorités affichées) et de déterminer quels seront les objectifs prioritaires de l'entité. Ces objectifs prioritaires constitueront l'arbre d'objectifs du projet global de l'entité. les enjeux du processus de pilotage sont:

- améliorer la réactivité;
- améliorer la priorisation des actions, plans d'actions et projets;
- aider les managers à prendre des mesures correctives;
- donner aux décideurs une vision globale;
- assurer la cohérence des actions mises en œuvre pour traduire la stratégie de l'entreprise.

Le processus de pilotage intègre donc tous les apports du management de projet. Il s'appuie sur les éléments existants: le cycle de gestion (contrat de gestion, diagnostic 3D), le management de la performance, et le management de proximité pour le travail en équipe. Il utilise également les outils préexistants (qui sont d'ailleurs commun au management de projet, aux techniques d'organisation et à la démarche qualité).

La différence est que la démarche management de projet ne s'applique plus à un projet isolé, mais à un projet global intégrant l'ensemble des projets et plans d'actions d'une entité. C'est un projet sans cesse renouvelé au rythme du cycle de gestion: c'est donc la mise en œuvre de la démarche «en boucle» avec un souci d'amélioration continue de la performance: c'est une démarche de qualité totale."²⁴

Ainsi le management de projet, via le pilotage stratégique des processus, permettrait de transcender la gestion des opérations en se fusionnant avec le management de la qualité totale et la gestion des processus de type Kaizen!

On s'aperçoit aisément que dans un tel discours, les concepts de projets, de management de projets, de management par projets ont perdu toute leur rigueur, voire même font l'objet de contresens.

Cependant les discours, surtout d'ordre prescriptif, ne rendent pas toujours compte de la réalité des pratiques. Si clairement, La Poste ne fait pas de management par projets, au moins au sens où nous l'avons défini dans ses caractéristiques minimales, le bilan ne s'avère pas complètement négatif, loin de là.

²⁴ - "La lettre du management de projet", mars 1994, DAP, La Poste.

C - QUELQUES PISTES DE RÉFLEXIONS

Quelques publications professionnelles ont été faites sur le thème du management de projets dans le secteur public: (Baker B. N., Fisher D. et Murphy D.C., 1988; Irace M. et Kotronias E., 1992; Linard K.T. et White A.S., 1992). La plupart insiste sur le manque de culture managériale, sur la prégnance des procédures administratives, sur une gestion davantage centrée sur les ressources disponibles au préalable et l'exécution d'activités réglementées plutôt que sur l'obtention conjointe en terme d'objectifs coûts-délais-qualité.

Sont également mis en avant le contexte politique et la gestion conflictuelle avec des interfaces et parties prenantes aux intérêts divergents (et à la perception divergente du succès d'un projet), sur l'important turn-over des membres de l'équipe projet, y compris le chef de projet.

La vague de libéralisme et le recentrage progressif des pouvoirs publics vers leurs fonctions régaliennes et de régulation, la vague de dérèglementation et de privatisations, les difficultés budgétaires, la recherche d'une plus grande efficacité dans la gestion..., de nombreux facteurs contribuent ainsi à l'adoption des méthodes du management de projets dans le secteur public²⁵ au-delà des grands programmes militaires et d'infrastructure. Cependant tous les auteurs cités s'accordent sur la nécessité d'adapter les outils empruntés au secteur privé et d'inscrire l'adoption du management de projets dans la durée.

Le cas de La Poste peut aussi se comprendre comme une phase transitoire de changement d'une bureaucratie soumise à un environnement devenu turbulent.

Michael V. Russo (1992) a analysé sur longue période (1974-1986) un panel de 49 entreprises américaines du secteur de l'énergie suite à l'embargo pétrolier. Ces résultats montrent que ces entreprises ont davantage développé des stratégies visant à parer la menace de changement des règles du jeu avec les tutelles (stratégie d'intégration) plutôt que de chercher à saisir des opportunités leur permettant de diversifier leurs activités dans des secteurs non soumis à régulation. L'accent est mis essentiellement sur la préservation du mode d'interaction avec la tutelle régulatrice plutôt que sur la surveillance de

25 - A cet égard, on peut citer l'initiative des Ministères de la Planification et des Affaires Économiques et de l'Équipement marocains dont les plus haut représentants ont suivi le programme décentralisé du DESS Gestion de Projets à Rabat, entraînant dans leur sillage de nombreux fonctionnaires supérieurs et des cadres dirigeants d'entreprises publiques.

l'évolution des besoins de leur clientèle et l'irruption éventuelle de concurrents directs ou indirects, corroborant en cela les travaux de Jackson et Dutton (1985) selon lesquels les individus sont plus sensibles aux menaces qu'aux opportunités.

Plus généralement, M. Russo considère que l'environnement règlementaire spécifique des entreprises de service public marque d'une empreinte très profonde le personnel de l'entreprise (cf Schlesinger *et alii*, 1987), les «routines» organisationnelles (Nelson et Winter, 1982) ainsi que les modes de conceptualisation et les procédures qui ont cours au sein de ces entreprises. On retrouve le thème de l'inertie organisationnelle face au changement illustré au chapitre précédent.

S'il y a un sentiment largement répandu selon lequel La Poste doit s'adapter, la situation financière n'est pas encore perçue d'une manière telle que des changements radicaux du «réfèrent»²⁶, des modèles d'action puissent se mettre en place. Commentant des travaux de Michael Tushman et Philip Anderson (1988)²⁷ Chris Argyris indique que *"Souvent les chercheurs émettent des généralisations sous forme de propositions qui, si elles étaient utilisées par les praticiens pour concevoir et mettre en œuvre leurs actions, pourraient les exposer à de graves difficultés. Une des raisons essentielles tient dans le fait que ces propositions n'identifient pas les routines défensives organisationnelles pour déterminer dans quelles conditions leurs propositions sont valides. Si les praticiens choisissent de mettre en œuvre ces propositions, ils renforceraient irréaliment les routines défensives. Par exemple Tushman et Anderson suggèrent la proposition selon laquelle les changements de modèles*

26 - Nous employons ce terme selon l'acception de P. Besson et H. Bouquin: *"L'action humaine, ne fût-ce que parce qu'elle se situe toujours à l'intérieur de cadres culturels et institutionnels donnés, procède toujours à partir de modèles d'action (cognitive maps, behavior programs...) plus ou moins bien spécifiés, plus ou moins bien intériorisés par l'individu. Ces modèles d'action sont de divers degrés. Ils peuvent être très génériques, de type économies d'envergure ou économies d'échelle, J.A.T., taylorisme, et, faisant corps avec la culture industrielle d'une époque, échapper en partie à la conscience des acteurs. Ils peuvent être également très spécifiques, de types procédures de choix d'investissement, de réapprovisionnement ou d'homologation des fournisseurs, de maintenance... Quel que soit leur degré, ces divers dispositifs d'action s'apparentent à des routines dont la fonction première est, sur la base d'une réduction a priori de la complexité organisationnelle, de rendre possible une décentralisation de l'action au moindre coût à l'intérieur d'un «schéma directeur de management de l'organisation» défini ex ante et partagé par l'ensemble des acteurs. Dans cette perspective actionniste, produire et coordonner des modèles d'action ad hoc c'est construire un réfèrent (organizational informational framework) susceptible d'opérer une unification a priori et au moindre coût d'un ensemble d'activités de gestion décentralisées."*, op. cité, p. 62.

27 - Tushman M. et Anderson P., *"Technological discontinuities and organization environments"*, pp. 89-122, dans *"The management of strategic change"*, éd. par A. Pettigrew, Basic Blackwell, 1988.

*d'action interviendraient plus facilement pendant les crises financières. Mais une raison importante pour que la proposition soit correcte est que la rupture des cadres de pensée requiert l'existence d'une crise financière de manière à ce que les acteurs prennent la liberté de violer l'immanence et la prégnance des routines défensives organisationnelles existantes qui protègent les référents existants."*²⁸

Le lecteur aura sans doute pu observer que le jeu des influences négatives mis en évidence lors de l'analyse ago-antagoniste participent de l'action de ces routines défensives organisationnelles.

Si La Poste ne fait pas de management par projets, la volonté affichée d'en faire et la dynamique introduite par le projet «IMDP» a engendré un certain nombre de modifications, sans doute partielles et localisées, du référent des acteurs, et enregistré des résultats positifs notoires. Il y a bien des germes d'évolution qui ont été inoculés et des témoignages de réussite avérée dans la gestion de certains projets²⁹. Certaines délégations ont initié des procédures permettant de gérer - d'une certaine manière - au niveau du portefeuille de projets en couplant l'élaboration d'une «plateforme stratégique» avec l'inscription des projets dans la programmation triennale. Certains projets d'envergure nationale ne sont plus conçus dans leurs phases initiales uniquement par des experts du siège mais aussi avec les chefs de projets qui seront responsables de leur réalisation dans les différentes zones géographiques. La nouvelle «gestion des ressources humaines» et particulièrement le «management de la performance» donnent la possibilité de valoriser les acteurs des projets. Le réseau des gestionnaires et conseillers en management de projets a bien été établi et certains déploient une activité importante et reconnue. Leur rôle de facilitateur peut les amener à devenir de véritables agents de la capitalisation d'expériences, de diffusion et de communication des apprentissages acquis lors des projets. Ils peuvent se donner les moyens de faire évoluer le référentiel projet ou tout au moins l'adapter à la réalité plurielle des projets qu'ils accompagnent.

On ne peut nier non plus le fait que la connaissance et la diffusion de certains outils aient enrichi la capacité managériale de nombreux cadres intermédiaires et introduit certains réflexes de recherche de coopération

²⁸ - Argyris C., p. 348, "Review essay: first-and-second order errors in managing strategic change: the role of organizational defensive routines", pp. 342-351 dans "The management of strategic change", éd. par Pettigrew A., Basil Blackwell, 1988.

²⁹ - voir par exemple Daniel Solé, "Le projet de déconcentration de La Poste de Paris", Actes de la 9^e convention nationale du management des projets, AFITEP, 1993, pp. 353-362.

transfonctionnelle pour résoudre des problèmes nouveaux ou reformuler des problèmes plus traditionnels. Un minimum de culture stratégique commence à irradier au niveau des cadres intermédiaires sans que l'on puisse apprécier avec précision s'il a atteint un seuil qui permette de modifier durablement les cadres de pensée traditionnels.

L'action des influences positives dégagée dans l'analyse ago-antagoniste est réelle, s'alimentant avec les pratiques jugées performantes par les acteurs de projets eux-mêmes d'abord dans la singularité des trajectoires de chacun des projets, ensuite avec l'évolution des représentations mentales, des comportements de l'ensemble des parties prenantes interagissant les unes les autres. Des phénomènes de contamination par l'exemple, de percolation peuvent prendre de l'ampleur pour peu que les messages envoyés par la direction générale et les directeurs du siège restent cohérents entre eux et s'incarnent dans leurs comportements.

Des travaux récents revisitent la question du changement organisationnel dans les grandes firmes, problématique qui reste vivace dans la littérature et qui est loin d'être tranchée (H. Haveman, 1993). A. Asquin³⁰ soutient dans une recherche récente qu'une *"variété de «best practices» organisationnelles peuvent coexister en contexte d'incertitude forte. Une firme pourrait privilégier la viabilité de sa propre trajectoire plutôt que de s'aventurer à subir des «sauts» d'un standard organisationnel exogène à l'autre. La micro-diversité organisationnelle, l'incomplétude des solutions retenues et l'apprentissage organisationnel (en tant que moyen d'adoption) sont les conditions pour que cette dynamique endogène soit auto-entretenu. In fine, le déséquilibre organisationnel pourra apparaître comme un principe de viabilité pour la firme soumise à un environnement incertain."*

Cette recherche ne s'est pas suffisamment inscrite dans la durée pour situer le cas de La Poste. Il semble cependant que le déséquilibre organisationnel - qui ne vaut que s'il y a véritablement apprentissage organisationnel, à commencer par un désapprentissage - n'y soit pas particulièrement recherché par les dirigeants même si le recours à un vocabulaire non stabilisé relatif à certaines prescriptions managériales du moment y font florès. On verra que les dirigeants estiment être parvenus au stade de la «maturité» et de la généralisation. Le MPP, tel qu'il est conçu à La Poste, a essentiellement été vu comme une technicisation d'un changement que

30 - A. Asquin, *"Pour une dynamique endogène du changement organisationnel"*, Actes du séminaire international *"Pédagogies pour le changement"*, IAE d'Aix en Provence, 1994.

l'entreprise devait accomplir à marche forcée. Cependant nous ne pensons pas que l'on puisse tirer de cette expérimentation - d'ailleurs très partielle - des conclusions trop hâtives. Les avertissements d'Erhard Friedberg doivent être pris en considération.

"Mon propos ici n'est pas de dénier tout intérêt à une telle technicisation du changement. Le regard et le diagnostic «techniques» sont souvent suffisants pour détecter et résoudre des difficultés. Les solutions techniques peuvent être et sont souvent parfaitement adaptées et suffisantes - du moins à court terme - pour fonder une intervention «technique». Des «technologies de changement» peuvent contribuer - et c'est souvent leur plus grand intérêt - à surmonter les résistances initiales au changement. D'ailleurs leur caractère de mode est à ce point de vue un atout considérable. C'est justement parce que c'est à la mode que personne ne peut vraiment s'y opposer ouvertement et que tous doivent, au moins pendant un temps, faire semblant de jouer le jeu. Pendant cette phase, qui durera plus ou moins longtemps, la voie est alors ouverte à des découvertes collectives, à des apprentissages qui peuvent y faire émerger des besoins nouveaux et, partant, permettront peut-être de surmonter les résistances de départ, et de gérer les conditions favorables à un approfondissement et éventuellement à une accélération du changement³¹.

Tout cela est vrai, mais appelle tout de même deux remarques et réserves importantes. D'une part pour souligner le fait simple, mais trop souvent oublié, qu'il n'y a pas d'intervention seulement technique. [...] D'autre part, je voudrais mettre en garde contre la tendance à la réification de tels procédés et souligner par la même occasion la nécessité de les contextualiser en les reliant aux caractéristiques et capacités concrètes des systèmes humains qui devront les mettre en œuvre et qui seuls pourront leur donner vie."³²

En outre, notre thèse est bien que le management par projets, pour être efficace et durable, doit répondre à des conditions minimales et s'attacher à résoudre certaines problématiques que nous avons listées plus haut quand nous avons essayé de le définir. C'est pourquoi nous restons très dubitatif sur le fait de pouvoir l'implanter durablement, par touches successives, par expérimentations très localisées de «management de projets», puis par généralisation progressive.

31 - E. Friedberg évoque à ce propos le travail sur les cercles de qualité de F. Chevalier (1991) "qui montre justement que la même technologie de changement avait, dans telle entreprise, abouti à une remise en cause profonde des modes de fonctionnement, alors que, dans telle autre, elle était restée un mouvement de mode superficiel qui n'a pas touché les structures profondes et qui s'est vite essoufflé."

32 - E. Friedberg, "Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée", Editions du Seuil, Paris, 1993, pages 330 et 331.

Ceci ne signifie pas qu'une direction générale ne puisse avoir, à un moment donné et à bon droit, une «philosophie de management par projets», phase transitoire avant de se reconcentrer sur les opérations - certes renouvelées par l'intégration des projets réalisés. Ceci ne doit pas être confondu avec la volonté d'une direction générale de faire de son entreprise une organisation «orientée-projet» telle que l'a définie Roland Gareis.

Là encore, nous partageons les vues d'E. Friedberg.

"Car ce qui peut être dit pour la vision techniciste de l'intervention vaut aussi pour les démarches partielles et progressives. Certes, il peut souvent être préférable d'engager une démarche progressive et «pragmatique», par expérimentations successives. De prime abord, une telle stratégie par expérimentation semble n'avoir que des avantages. Elle permet à la fois de ménager les structures de pouvoir existantes et d'éviter ainsi un blocage initial, de se rendre compte véritablement de la signification des changements projetés et des difficultés qu'ils rencontrent, et de faire émerger des capacités dont l'accumulation facilitera plus tard l'extension de l'expérience. Mais l'expérience montre que les avantages de cette progressivité sont beaucoup moins évidents qu'il n'y paraît et que rien ne garantit dans l'absolu sa supériorité. En effet, les conditions exceptionnelles que l'on a cherché à réunir pour donner à l'expérience les meilleures chances de succès en faussent les résultats et ne se retrouvent plus lorsqu'il s'agit de l'étendre, voire de la généraliser. D'autre part, les caractéristiques d'une expérience, qui restent tolérables même pour des opposants dans l'organisation aussi longtemps qu'on reste au stade d'une expérience, peuvent devenir totalement inacceptables au moment de la généralisation. Les opposants auront simplement pu mettre à profit la phase d'expérimentation pour forger leurs armes. Enfin, pour que le gain théorique de l'expérimentation ne reste pas lettre morte, il faut un dispositif d'accompagnement et de suivi capable d'opérer les évaluations périodiques de l'expérience et la capitalisation des leçons que l'on peut en tirer pour son extension. [...]"

Ni la technique de la table rase, ni celle de l'incrémentalisme prudent ne garantissent le succès. Tout est toujours et uniquement une question de dosage, d'articulation, de combinaison, bref de stratégie au service d'une approche globale de transformation souhaitée du système humain. Sans une telle stratégie, sans une vision globale, une expérimentation finira - cela a souvent été le cas - comme une bulle «enkystée» dans un fonctionnement global inchangé."³³

Nous avons tenu à mettre ces messages de Friedberg en regard des déclarations des cadres dirigeants de La Poste.

³³ - op. cité, pages 333 & 334.

Ainsi, lors de la journée bilan du management de projet à La Poste en décembre 1993, il était rappelé que *"Le management par projets correspond à la décision de la direction générale de conduire le changement de La Poste par les projets"*. pour rajouter tout de suite après *"qu'il faut éviter les thromboses ou les effets entonnoirs par rapport au mouvement brownien des idées de projet. Il faut instaurer une régulation des naissances de projets, pouvoir pratiquer des « interruptions volontaires de projets ».* Si selon la formule d'Alfred North Whitehead, *"L'art du progrès consiste à maintenir l'ordre dans le changement et le changement dans l'ordre"* c'est surtout le premier pôle qui est privilégié à La Poste.

La fête des projets a fait long feu. Le nouveau directeur des Finances et du Contrôle de gestion indique la version du management de projets qui prévaut officiellement dans l'entreprise³⁴: *"Le management de projet, en assurant la promotion du pilotage par plans d'action, et par plan d'action qui couvrent l'ensemble des activités d'une entité, doit devenir un levier privilégié pour accroître notre efficience et améliorer nos performances."*

Il ajoutera, à l'occasion de la journée bilan du management de projet de décembre 1993: *"Si je fais preuve de provocation, je m'interrogerais sur le fait de savoir comment ce type de fonctionnement (par projets) peut s'appliquer à une entreprise de réseau produisant des services récurrents reposant sur des processus très théoriques."*

Le directeur de la Stratégie et de la Planification résume ainsi l'expérience que notre étude de cas a analysé:

"Le management de projet, à l'heure des premiers bilans, nous invite à prendre du recul. Je crois qu'en deux années, il a su trouver sa clientèle. Et, j'ai envie de relire son histoire comme le cycle de vie d'un produit: il le mérite."

Dans sa phase de croissance, MDP a tout d'abord suscité des interrogations, puis l'intérêt. Enfin, il a fait germer des initiatives bourgeonnantes. Chacun a trouvé dans la méthode, ou inventé, des déclinaisons possibles pour l'organisation du travail quotidien, pour faciliter les rôles d'animation et de pilotage du manager. Sans doute parce que la question première posée par la méthode est: « dites-moi quel est votre objectif »... ne pas se perdre, ne pas confondre la fin et les moyens...

Pour faire un bilan et aborder la phase de maturité, revenons aux sources:

³⁴ - La lettre du management de projet, La Poste, n° 4, septembre 1993.

A la source du management de projet, il y a le management par projets, reposant sur une idée forte: pour gérer le changement, concentrons nos efforts et nos ressources sur l'essentiel, ne nous dispersons pas.

Tout n'est pas projet, chaque manager doit savoir, sur son champ d'activité, distinguer les projets des opérations. Pour les projets leviers du changement, il va concentrer un investissement personnel et collectif plus important que pour les opérations, qu'il gère en continu ou par délégation.

Dans une entreprise de réseau plus qu'ailleurs, l'initiative individuelle de chaque manager a la faculté de suractiver ou neutraliser celle des voisins: l'inspiration individuelle, même géniale, doit, dans le choix des priorités et des projets de changement, s'inscrire aussi fidèlement et intelligemment que possible dans la stratégie de l'entreprise."³⁵

L'interprétation d'une volonté affichée de management par projets dans un cas aussi complexe que celui de La Poste n'est pas chose aisée. Le chercheur peut vite tomber dans le travers d'une simplification abusivement réductrice s'il veut trop vite inférer des propositions d'ordre général. Aussi allons nous proposer une lecture à trois niveaux et dans un chapitre final élargir les perspectives ouvertes par le management par projets au-delà de l'interprétation du cas que nous avons étudié.

³⁵ - La lettre du management de projet, La Poste, n° 5, novembre 1993.

SECTION 3: LE MANAGEMENT PAR PROJETS: UNE LECTURE POSSIBLE A TROIS NIVEAUX

Le management par projets génère des méta-outils (des outils de structuration des outils), des méta-règles au sens de François Jolivet et de Christian Navarre:

*"Tout d'abord il a été reconnu que chaque projet doit définir ses propres règles, son organisation, son découpage des responsabilités, choisir ses outils. Ceci parce que, sans auto-organisation, les projets souffraient de dysfonctionnements graves (manque de réactivité, médiocrité des décisions, bureaucratie rampante, difficulté à maîtriser la complexité). Toutefois cette auto-organisation n'a de sens que si elle s'inscrit dans un cadre global qui s'appuie sur l'expérience. C'est la fonction des méta-règles. Les méta-règles, les règles qui produisent des règles, sont les règles globales qui permettent de produire de façon cohérente, efficace, décentralisée, les règles du projet dans tout leur détail. Un système d'audit est mis en place pour évaluer si le degré d'application des méta-règles est satisfaisant et permet ainsi au directeur de projet d'apporter les actions correctrices."*³⁶. Cette notion, mise au point dans le cadre d'une grande société d'ingénierie vivant d'un portefeuille de grands projets, peut être étendue à d'autres types de projets. Nous avons vu dans le chapitre premier combien la boîte à outils du MDP est diverse, hétérogène, empruntant à de nombreux champs disciplinaires, en phase d'expansion constante.

Ils s'appliquent cependant à des oeuvres humaines particulières: les projets. La nature profonde des projets ne se résume pas à de simples plans d'action piloté par des objectifs fussent-ils stratégiques.

Les projets sont des actes de perturbation d'habitudes et de statu quo, de transformation du présent, actes de changement, de novation, par des équipes temporaires aux acteurs démasqués, dessinant l'avenir de l'organisation et façonnant son histoire, des aventures collectives progressant en *terra incognita*, créant leur propre itinéraire sans possibilités de retour en arrière, créateurs de sens et de valeurs nouveaux, investissant des ressources toujours comptées pour un pari de création de valeur supérieure et répondant à l'incertitude par des risques assumés. Les hommes font des projets tout comme les projets font les hommes. Les projets rompent volontairement des équilibres établis pour en créer de nouveaux.

³⁶ F. Jolivet et C. Navarre, "Grands projets, auto-organisation, méta-règles: vers de nouvelles formes de management des grands projets", *Gestion* 2000, n° 2, avril 1993, p. 193.

Le management de projet est un subtil dosage de raison et de déraison, évoluant avec la trajectoire du projet et selon le contexte. Il doit transcender analyse et intuition, sens et action³⁷.

Le choix des outils d'action n'est pas affaire simplement de prescription. Il faut avoir conscience de la logique plurielle qui sous-tend leur choix. Pierre Louart éclaire les enjeux sous-jacents:

"Deux types d'outils sont nécessaires pour agir en connaissance de cause: des modèles de réalité et des instruments d'action. Les uns et les autres peuvent être puisés dans des normes, des méthodologies générales ou des techniques organisationnelles. Ils tiennent de la rationalité objective, au sens large. Mais ils doivent être adaptés à la contingence des situations et aux caractéristiques des personnes qui s'en servent. Dans un contexte particulier, un outil à vocation générale perd son pouvoir «objectif», puisque des éléments psycho-sociaux ou situationnels interfèrent en compliquant l'interprétation et l'action. En général, il faut passer par un minimum de consensus intersubjectif sur le sens et l'utilité relative de l'outil. Ne pas le faire entraîne habituellement deux types de problèmes:

- des choix peu efficaces, car ils n'ont pas été soumis à une lecture plurielle de la situation locale; ils peuvent donc manquer de pertinence dans l'intégration des éléments nécessaires à leur adaptation;
- des choix peu acceptables, car mal expliqués, justifiés ou négociés; ils contribuent donc à des phénomènes de désimplification ou des comportements de contre-pouvoir, actifs ou passifs. [...]

Chaque instrument de gestion a une portée qui dépend beaucoup des conditions et des orientations de son application. Il y a bien sûr des convergences sur certains usages. Mais un outil est toujours limité:

- par les enjeux dans lesquels il fonctionne;
- par les contraintes liées à sa construction elle-même;
- par les pratiques où il s'actualise et prend valeur."³⁸

Un bon exemple d'illustration dans le domaine du management de projets est donné par Paul Nutt, dans un article³⁹ que beaucoup de professionnels gagneraient à étudier. L'auteur y étudie les processus de planification des projets et son mode de mise en œuvre dans les entreprises. Il montre que la procédure

³⁷ - Les managers de projets doivent utiliser les deux hémisphères de leur cerveau pour reprendre un thème cher à Henry Mintzberg.

³⁸ - P. Louart, "La gestion des hommes: une création sous contraintes", Cahiers de recherche de l'I.A.E. de Lille, n° 6, 1990, pp. 22 et 23.

³⁹ Paul C. Nutt, "Implementation approaches for project planning", Academy of management review, 1983, vol. 8, n° 4, pp. 600-611.

d'implantation d'une planification des projets est déterminée par le choix des dirigeants concernant les modalités de pouvoir à exercer ainsi que celui des techniques à utiliser de manière à assurer davantage l'efficacité attendue de l'adoption de cette planification. Il propose un cadre d'analyse suggérant des modalités de mise en œuvre en fonction de l'environnement des projets à planifier qui est catégorisé en seize situations possibles, définies par le degré de centralisation, le niveau de complexité, la nature de la production et selon l'accent mis sur l'efficacité!

Par ailleurs, le management par projets traite, comme on l'a vu, de problèmes de conception de structures comme d'implantation du changement pour laquelle il propose certaines perspectives de contrôle. Comme l'indique Alain Desreumaux⁴⁰ en reprenant des travaux de A.C.J. De Leeuw⁴¹ "Le traitement des problèmes de gestion des structures implique de maîtriser une triple rationalité:

- une rationalité substantielle qui consiste à déterminer la structure optimale par référence aux résultats ou aux objectifs à atteindre. [...]
- une rationalité procédurale qui correspond à la définition d'une séquence optimale d'étapes de prise de décision. [...]
- une rationalité «structurelle» qui correspond à la façon d'organiser le travail pour produire la séquence de décision: qui doit participer, selon quelles modalités, pour quel apport, à quel moment, etc.

Cela vaut pour la conception des structures comme pour l'implantation du changement, lequel gagnerait à être analysé dans une perspective de contrôle. Le tableau suivant résume la nature des problèmes selon les différentes rationalités en cause.

40 - A. Desreumaux, "Structures d'entreprise", Vuibert Gestion, Paris, 1992, pages 212 et 213.

41 - A.C.J. De Leeuw, "The control paradigm: an integrating systems concept in organization theory", dans H.I. Ansoff, A. Bosman et P.M. Storm, ed., "Understanding and managing strategic change", North-Holland, 1982.

Rationalité Objet du problème	Substantielle	Procédurale	Structurelle
Design organisationnel	Conception de la structure optimale par référence aux objectifs.	Séquence optimale de décision.	Organisation du travail de conception.
Changement organisationnel	Conception du changement respectant les exigences de contrôle.	Etapas optimales de changement.	Processus de contrôle en cours de changement.

Tab. 7.4 - TABLEAU D'EXERCICE DES TROIS RATIONALITÉS SELON L'OBJET DU PROBLÈME

Grâce à une suggestion précieuse de Pierre Louart, et à l'instar du type d'analyse menée par Julienne Brabet⁴², le management par projets peut donc donner lieu à plusieurs niveaux de lecture: instrumental, politique, constructiviste ou cognitif.

A - UN NIVEAU INSTRUMENTAL

Le management par projets a donc pour vocation à collecter des outils spécifiques, des méthodes de gestion, des procédures, des pratiques d'animation, des modes de régulation et de structuration et à les adapter à un contexte d'utilisation spécifique: les projets. Il a donc vocation à assurer un rôle de vigie instrumentale et à déterminer les conditions «d'importation» et «d'acclimation» de ces outils et techniques à l'univers projet. C'est un processus continu qui s'alimente par l'analyse des pratiques expérimentées, dans l'action et après l'action, des environnements explorés par les projets, des arrangements que composent les acteurs. On peut être amené à concevoir des chaînons manquants et à remplir les blancs qui peuvent apparaître selon la nature des projets à gérer.

Les trois projets que nous avons réalisés pour La Poste participent de cette dynamique. Il s'est agi d'abord, de proposer une approche globale mais adaptative

⁴² J. Brabet, "La gestion des ressources humaines en trois modèles", chap.3, pp. 69-140, dans "Repenser la gestion des ressources humaines", Economica, Paris, 1993.

de l'évaluation *ex ante* des projets (notre méthode est en train d'être ajustée en fonction des nouvelles précisions indiquées par la plateforme stratégique) permettant une meilleure sélection et hiérarchisation des projets au sein du portefeuille qu'ils constituent.

Parallèlement, nous avons enrichi le référentiel postal d'outils et de techniques concernant des thèmes qui étaient trop peu traités selon les acteurs: communication, négociation sociale, gestion du changement; identification de l'environnement, des acteurs et de l'impact des projets; évaluation et capitalisation des expériences vécues.

Enfin, nous avons proposé une démarche que nous pensons adaptée au contexte postal concernant la capitalisation des expériences des différents projets menés à La Poste et devant mener à terme à la constitution d'un portefeuille de méthodes de management de projets compte tenu de l'extrême diversité et hétérogénéité des projets à gérer.

De l'usage intelligent des outils et des modes d'emploi qui les accompagnent, dépend en partie l'équilibre paradoxal entre une dérive bureaucratique, «une taylorisation dynamique dans le temps long des projets» - dont les principaux objectifs visent le contrôle et l'efficacité globale - et la capacité à s'auto-organiser des équipes projets qui créent leur propre référent et modèle d'action, qui recherchent plutôt l'efficacité.

B - UN NIVEAU POLITIQUE

Le management par projets est un mode d'organisation du changement: il redistribue les cartes du pouvoir, amende les processus de prise de décision, les modes d'engagement des ressources-clés, les règles de marchandage et de négociation. En modifiant la carte des territoires, il met à jour des zones de conflits et de contradiction, génère des comportements nouveaux, modifie les systèmes de contrôle, les zones de responsabilité et d'autorité, suscite la peur de l'inconnu, crée un temps discontinu, perturbe les lieux, les moments, les champs de l'exercice des compétences, redessine les frontières de l'entreprise et le réseau des parties prenantes, les schémas de communication, les systèmes d'information. Il représente de nouveaux enjeux, ceux qui concernent le devenir de l'entreprise...

Il est donc en perpétuelle évolution, en fonction du jeu des acteurs aux prises avec le niveau instrumental et initiant de nouvelles relations humaines dont on

sait bien qu'elles sont autant de rapports de pouvoir⁴³. "*L'entreprise est une coalition politique*"⁴⁴ nous a dit depuis longtemps J.G. March (1962). Le pouvoir a fait l'objet de nombreuses définitions⁴⁵. Si l'on reprend les sources habituelles du pouvoir dans l'entreprise (le contrôle des moyens de l'organisation, l'information, le flou, l'incertitude, le savoir et l'expertise négociables, les rapports avec l'environnement,...) toutes vont se voir modifiées avec l'irruption des projets. Ceci peut se lire facilement avec nos analyses du cas de La Poste.

Les managers de projets, bien plus que les managers d'opérations, manipulent les champs d'incertitude des différents acteurs. Dans sa dernière livraison⁴⁶, E. Friedberg indique "*que les systèmes d'acteurs et les construits de jeux qui leur donnent cohésion et consistance se structurent toujours autour des incertitudes «naturelles» ou «objectives» découlant des caractéristiques techniques, économiques ou autres des problèmes à résoudre. [...] Or, l'incertitude en général ou, mieux, les incertitudes spécifiques qui pèsent sur la solution satisfaisante des problèmes devant lesquels se trouvent les acteurs constituent en même temps leur principale ressource dans leurs négociations les uns avec les autres. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler, au moins partiellement, pourront en tirer avantage et s'imposer face à ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs.*"⁴⁷

Gérer des projets, c'est gérer des processus d'innovation (technique, organisationnel, managérial,...) et à ce titre, c'est également gérer des processus politiques qui influent très fortement sur la trajectoire des projets." [...] *Les promoteurs du procédé, pressentant un rapport de force (un climat intellectuel, une*

43 - Pour J. Pfeffer, "*Les phénomènes politiques organisationnels comprennent ces activités au sein des organisations ayant pour but d'acquiescer, d'accroître et d'utiliser pouvoir et autres ressources afin d'obtenir les résultats que l'on désire dans des situations se caractérisant par l'incertitude ou le désaccord sur le choix à faire*", "*Power in organisations*", Marshfield, Ma.: Pitman Publishing Inc., 1981.

44 - James G. March, "*L'entreprise comme coalition politique*", chap. 1, pp. 17-31, dans "*Decisions et organisations*", Editions d'Organisation, 1988, Paris. (version originelle parue dans "*Journal of Politics*", 1962, pp. 662-678.

45 - Pierre Morin relève les définitions suivantes: ("*Capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individus) de modifier la conduite d'autres individus ou groupe d'individus, de la manière qu'il le désire.*" (R.H. Tawney); "*A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de A*" (R.A. Dahl); "*Le pouvoir consiste dans les chances d'imposer sa propre volonté même contre une résistance*" (Max Weber); "*Le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et interactions avec les autres participants à ce jeu. C'est donc une relation...*" (M. Crozier et E. Friedberg)), "*Le management et le pouvoir*", Les éditions d'organisation, 1991, p. 34. On pourrait rajouter celle de E. Spaltro "*Capacité de provoquer ou d'empêcher le changement*".

46 - Friedberg Erhard, "*Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*", Editions du Seuil, Paris, 1993, 405p.

47 - op. cité, p. 250.

conjoncture, etc.) défavorable peuvent avoir intérêt à retarder le moment fatidique, les adversaires au contraire peuvent vouloir hâter l'avènement de l'épreuve dans l'espoir de tuer cette innovation dans l'œuf avant qu'elle ne puisse être mise au point, et ainsi de suite. Dans la mesure où toutes les parties prenantes ont des intérêts par rapport à cette innovation, qui restructurera leur champ d'action et affectera leurs capacités d'action, le jugement des potentialités de cette innovation est un processus politique dans lequel entrent aussi la ruse, l'occultation, la malice, la mauvaise foi et la malveillance."⁴⁸ Ce qui est déjà vrai dans la phase initiale d'évaluation ne pourra que se renforcer avec l'avancement du projet, les acteurs découvrant progressivement les enjeux de celui-ci et ses implications, nécessitant de rentrer réellement dans un processus de négociation⁴⁹ réelle et non plus de simple consultation visant à faire émerger des besoins en début de projet.

Le management par projets peut donc être à notre sens, et sous certaines conditions que rappelle E. Friedberg, une approche efficace pour gérer le changement, à condition de ne pas le voir uniquement sous son aspect techniciste. Cette citation montre par ailleurs, combien le management par projets peut être fertilisé par des apports scientifiques provenant des champs les plus divers.

"Tout processus de changement organisationnel, qu'il soit ou non planifié, a besoin d'un entrepreneur social. Celui-ci, en prolongeant les modifications de la situation et en thématissant des «dysfonctionnements» que l'on peut observer, doit se faire le porte-parole de la «nécessité» de changement à l'intérieur de l'organisation. Il doit aussi parvenir à y organiser «le parti du changement» qui permet de donner l'impulsion initiale au processus.

Pour cette impulsion, contrairement à ce qu'on pourrait croire, l'important n'est pas la précision des objectifs finaux ou du fonctionnement nouveau à construire, mais la création d'une dynamique à travers laquelle puisse se concrétiser progressivement une ligne directrice et se mettre en place une nouvelle logique de fonctionnement avec ses points d'appui organisationnels. Cela passe toujours, pour commencer, par une série de décisions initiales qui sont à même de déverrouiller la situation par la création sélective, dans des zones ou à des endroits jugés centraux, de marges de liberté nouvelles qui permettent aux hommes concernés par le changement de réfléchir, d'expérimenter et de travailler sans être immédiatement rappelés à l'ordre.

Mais le rôle de cet entrepreneur ne s'arrête pas aux décisions initiales. Dans la mesure où tout changement organisationnel constitue toujours une rupture avec les pratiques

48 - E. Friedberg, op. cité, p. 262.

49 - voir par exemple Ch. Dupont, "La négociation: conduite, théorie, applications", Dalloz gestion, 1990, 3^e édition.

anciennes et les équilibres de pouvoir qui leur correspondent, il est toujours aussi l'occasion d'une crise pour les acteurs du système humain dont on cherche à modifier la structuration. Il correspond à une restructuration des opportunités et des contraintes avec lesquelles les intéressés doivent composer leurs actions. Il remet en question les points de repère qu'ils se sont forgés, leurs points d'appui, leurs compétences et leurs cadres de rationalité. En dehors des décisions assurant l'impulsion initiale, la réalisation et la réussite du changement dépendent donc de la mise sur pied d'un dispositif d'accompagnement. C'est lui qui rend possibles la gestion et le pilotage au jour le jour de multiples processus d'apprentissage à travers lesquels se mettent en place les nouveaux cadres d'action et s'opèrent tant dans la mobilisation des intéressés que l'acquisition des capacités collectives nécessaires. [...]

La prise d'initiative et le leadership débouchent donc tout naturellement sur une démarche de changement qui repose sur la mise en place et le fonctionnement de «groupes-projets»⁵⁰ capables de mobiliser l'expérience, les savoir-faire, les propositions, les idées, les solutions, bref les contributions des acteurs intéressés par le changement aux différents niveaux de l'organisation. [...]

Enfin, (cette participation) est encadrée, c'est-à-dire insérée dans un dispositif qui définit la durée du processus, le champ à l'intérieur duquel il peut se déployer, et les enjeux qu'il peut se fixer. Cela signifie qu'elle exige un accompagnement et un suivi constants qui puissent opérer la reformulation dans une perspective globale des problèmes et des solutions identifiés par le ou les «groupes-projets» et assurer les aller et retour indispensables de l'unité concernée de l'organisation.»⁵¹

C - UN NIVEAU COGNITIF

Tout le long de cette étude, nous avons pu voir combien les projets et le management par projets conduisent à une lecture en terme constructiviste. Quand la notion de projet n'est pas dénaturée, sa gestion participe d'une praxéologie contextualisée, comme on l'a vu avec la théorie des «systèmes hommes-modèles», notre discussion sur la recherche-action par la réalisation de projets, par la mobilisation des notions de conceptacle, d'autopoïèse. Il s'agit de faire émerger une rationalité contextuelle⁵².

50 - C'est nous qui surlignons.

51 - op. cité, p. 337 à 340.

52 - voir l'ouvrage très documenté: "Apprendre, se souvenir, décider: une nouvelle rationalité de l'organisation", sous la direction de B. Anconi, CNRS Editions, 1992, Paris.

Le management par projets permet de décentraliser la fonction d'«énaction» (Daft R.L. et Weick K.E., 1984), de mise en scène, de construction d'une nouvelle réalité⁵³ perçue au travers des nouveaux environnements externes que les projets vont explorer et d'environnements internes qu'ils vont façonner. Les projets permettent d'apprendre en réalisant (learning by doing), d'explorer des champs nouveaux, de confronter les anciens modèles mentaux à une réalité qui s'élabore sur un horizon d'action qui s'élève⁵⁴.

P. Zarifian confirme d'une certaine manière, la théorie des «systèmes hommes-modèles» depuis longtemps appliquée avec succès aux projets gérés dans le cadre du DESS Gestion de Projets: *"La gestion par projet opère d'abord par représentation (par image symbolisée) avant d'opérer par actions concrètes. Autrement dit, le pilotage d'un projet s'appuie sur des schématisations, sur des représentations partagées idéalement de son déroulement et de la coordination de ses activités, avant de et pour renvoyer aux travaux concrets de réalisation du projet. Cette symbolisation peut être un support puissant à une communication authentique."*⁵⁵

Cet apprentissage par et dans les projets ne peut se réaliser que s'il y a un minimum d'auto-organisation et un degré de liberté suffisant au moins dans les phases initiales, quand le choix du modèle n'est pas définitivement arrêté. De même si les objectifs et le choix des méthodes sont trop vite formalisés et arrêtés, l'apprentissage peut ne pas se produire ou le projet apporter des réponses

53 - cf. F.J. Varela: *"l'idée fondamentale est donc que les facultés cognitives sont inextricablement liées à l'historique de ce qui est vécu, de la même manière qu'un sentier au préalable inexistant apparaît en marchant. L'image de la cognition qui s'ensuit n'est pas la résolution de problèmes au moyen de représentations, mais plutôt le faire-émerger créateur d'un monde, avec la seule condition d'être opérationnel: elle doit assurer la pérennité du système en jeu."*, dans *"Connaître: les sciences cognitives, tendances et perspectives"*, Editions du Seuil, Paris, 1989, pages 111 et 112.

"L'être humain et le monde ne sont pas indépendants. La complexité se révèle par l'infinité (donc non dénombrable) des comportements d'un système. Pour obtenir une connaissance, il faut l'«œrer», l'agir. La connaissance résulte d'une action de «faire émerger» à partir de questions pertinentes propres à un contexte donné. L'action sur l'objet prédomine la représentation de l'objet, elle est intervention qui révélera sa propre pertinence par rapport à un domaine défini.", Bernard de Hennin, dans chap. 5 "conception et méthode dans la complexité", *"Management des systèmes complexes"*, M. Bonami & alii, DeBoeck Université, 1993, Bruxelles.

54 - *"L'élévation de l'horizon d'action est une composante essentielle d'une prise d'initiative sur l'identification et la résolution des problèmes, aussi bien en termes de résultats anticipés qu'en termes de motivation des personnes concernées. Or la gestion par projet, du fait de son traitement de la temporalité, est particulièrement bien adaptée pour conduire cette élévation d'horizon, ce déploiement des salariés sur le moyen terme et promouvoir la réflexivité dans l'organisation."*, P. Zarifian, ECOSIP, 1993, op. cité, p. 235.

55 - P. Zarifian, ECOSIP, 1993; op. cité, pages 228 et 229.

standardisées et inadaptées à des problèmes nouveaux. Peter Senge⁵⁶ montre bien les dangers de s'arrêter aux solutions symptomatiques qui ne traitent que les effets du problème et non pas ses causes profondes. Elles peuvent s'avérer intéressantes à court terme. Cependant le problème peut refaire surface plus tard, augmentant encore la pression pour adopter de nouveau la solution symptomatique. Pendant ce temps, la capacité de l'entreprise à élaborer la solution «fondamentale» s'est atrophiée⁵⁷.

De même l'intégration du projet dans l'organisation permanente doit aller au-delà de la simple consultation, souvent rituelle d'ailleurs, des futurs usagers du produit du projet. Ceux-ci doivent pouvoir être associés à la réflexion initiale, pouvoir communiquer leurs modèles avec les experts de la conception du projet, avant que le degré d'irréversibilité ne soit trop élevé. Après tout, ce sont les futurs usagers qui pourront déterminer, par leurs pratiques futures, si le projet a été performant et apportera le surplus de valeur escompté dans les évaluations prévisionnelles. P. Zarifian parle quant à lui d'«effet entonnoir».

"L'organisation par projet situe mal aujourd'hui le rôle des exploitants des usines. Si des représentants de celles-ci sont associés en amont à la définition d'un projet, c'est souvent avec un pouvoir et une compétence insuffisants pour peser, à ce stade amont de conception, sur le cours des choses. Alors même que, par cette présence, les usines prennent des engagements qui leur lieront les mains le jour où elles devront passer à la phase opérationnelle les concernant. C'est ce que nous appelons: l'effet entonnoir. Plus les décisions sont gelées en amont du lancement du projet, plus ensuite elles s'écoulent comme un flux resserré sur lequel le pouvoir des usines est faible, quitte à ce que de multiples problèmes non réellement résolus viennent gripper la machine et bloquer temporairement le flux resserré. L'importance des modifications au moment de la préparation concrète du lancement en usine est là pour en témoigner."

De fait, pour créer un véritable apprentissage organisationnel par les projets, il faut élaborer des processus de mémorisation, de communication et de diffusion des modèles qui se sont avérés les plus efficaces. Il faut pouvoir assurer une véritable post-évaluation des projets. Le temps du projet est un temps long, historique. L'efficacité de la succession de micro-décisions le long de la trajectoire

56 - Senge P., *"The fifth discipline: the art and practice of the learning organization"*, Doubleday, USA, 1990.

57 - Danny Miller montre combien l'aveuglement devant leur réussite peut conduire de grandes entreprises jusque là très performantes le long de trajectoires de déclin (les trajectoires ciblée, aventurière, inventive, dissociative). *"Le Paradoxe d'Icare: comment les grandes entreprises se tuent à réussir"*, Editions Eska, Paris, 1993.

ne peut être constatée que bien après leur adoption. Les effets bénéfiques de bonnes décisions peuvent être annihilés plus tard ou ailleurs par des décisions moins bien inspirées, tant il est vrai que la force d'une chaîne est celle de son maillon le plus faible. Le décodage et l'interprétation *a posteriori* n'a d'ailleurs rien d'évident, encore moins quand les acteurs principaux, comme le chef de projet ou le décideur ou promoteur ont changé d'affectation. P. Senge note bien que "*Le dilemme fondamental posé par l'apprentissage dans une organisation provient du fait que nous apprenons mieux par l'expérience mais nous n'expérimentons jamais directement les conséquences de nombre de nos décisions les plus importantes.*"⁵⁸

Pour conclure sur cette lecture «cognitive» qui peut être faite du management par projets, nous ne résistons pas à laisser la parole une dernière fois à P. Zarifian qui illustre bien mieux que nous saurions le faire ces aspects.

" Le projet comme récit.

Le projet, comme un récit, se structure autour de la construction d'une intrigue, qui se noue et se dénoue sur toute la durée de vie du projet et qui lui donne sens. C'est autour de cette intrigue que les acteurs, personnages du projet (à la fois acteurs réels et personnages jouant un rôle), construisent leurs relations dans la durée, à travers des événements. Comme toute intrigue, elle reste incertaine jusqu'à son dénouement final (la fin du récit), mais néanmoins elle s'éclaire et se précise au fur et à mesure de son avancement. Nous retrouvons pleinement les propositions de Christophe Midler, (au chapitre1, sur la notion de projet, note n° 13), mais en portant davantage attention à l'effet de sens qu'à l'effet de connaissance. Le sens de ce pourquoi un projet a été mené à bien ne s'éclaire complètement qu'à son aboutissement. Et pourtant il est en élucidation croissante pendant la menée du récit. Bien entendu, on pourrait objecter que le sens d'un projet est d'entrée de jeu donné par le commanditaire du projet; il sait ce qu'il en attend. Mais nous contestons cette objection: la pratique montre bien que ce sens initial est grossier et non définitif. Surtout: il n'est pas un sens réellement partagé par la pluralité des acteurs qui «feront» le projet. C'est dans l'élucidation de ce sens que se construit l'aspect proprement cognitif.

Or l'élucidation de ce sens, tout en étant particulière à chaque projet, répond à des conditions de construction du récit. Dans le domaine littéraire, la question est assez bien balisée: il existe des codes narratifs, des ingrédients et des situations typiques, qui permettent de conduire un récit singulier, tout en faisant appel à toutes les ressources du genre littéraire. On voit clairement comment la nouveauté d'un récit singulier puise dans un bagage important qui s'accumule dans l'avancée du genre littéraire en question, de récits en

58 - op. cité, p. 23.

récits⁵⁹. Soulignons que cette dialectique du singulier et de l'arrière fond des connaissances qui autorise sa structuration avec la conduite du projet serait trop rapidement faite. Le récit s'organise aussi autour d'ingrédients et de situations: le personnage est un ingrédient, à la fois particulier à un récit et développé par lui, et en même temps typifié par ses traits qui se véhiculent de récit en récit (du moins dans le récit théâtral qui nous semble le plus apte à nourrir la réflexion sur l'organisation par projet). La définition de ce personnage, sa compétence dans son rôle, renvoie à des situations d'intrigue, situations sous l'impact de cette tension entre l'inédit et le déjà vu. [...] L'organisation par projet représenterait le «genre» dans lequel chaque projet construit un récit particulier et l'enrichit.

Le projet comme production symbolique reconfigurante.

Le récit, comme production symbolique, a un pouvoir propre: celui de refaire la réalité à laquelle il renvoie. Le sens d'un récit renvoie à un référent: celui du «mode réel», extra-littéraire, à partir duquel on peut le comprendre. Mais la fiction ne renvoie pas au «réel» de manière passive: elle a bel et bien un pouvoir de reconfiguration de la réalité, dans la mesure où elle vise intentionnellement un horizon de réalité nouvelle. Le monde du récit, si ce récit n'est pas gratuit, intervient de fait dans le monde de l'action pour le configurer à nouveau.

Telle est bien ce que nous apprend aussi la gestion par projet: le projet est rien moins que gratuit: les travaux d'études qu'il organise sont tendus vers une réalisation pratique, "matérielle", qui constitue son référent et le validera in fine. Mais le projet est intéressant en ce qu'il prend distance avec le «réel» existant, pour le transformer. La production symbolique a cette vertu très forte de pouvoir créer du nouveau, non à partir de rien, mais en reconfigurant symboliquement et intentionnellement la réalité, avant de la modifier matériellement. C'est la force, en définitive, de tout travail de conception. Et nous tenons que cette force n'est pas, par essence, l'apanage des seuls services d'études (études et méthodes). Elle est mobilisable et utilisable transversalement à toute la firme.

L'intrigue et le sens qu'elle organise créent, au sens fort, des situations imaginées à partir desquelles la réalité pourra être construite différemment. Et comme toute intrigue, elle crée ces situations en puisant dans la réalité qui lui pré-existe, en l'abstractisant, en la retravaillant à partir de sa symbolisation. Précisément, le projet nouveau sera d'autant plus solide et créatif qu'il pourra puiser dans une richesse de situations réelles pré-existantes qui lui fourniront ses matériaux de base (sachant que le «genre» fournit les moyens de travailler ces matériaux). [...]

59 - A notre sens, il faut des exégètes de ces sagas de projets.

Le projet comme prise de distance vis-à-vis de l'existant.

Insister sur le rôle des exploitants n'est en rien dévaloriser la force propre de la gestion par projet. Le projet, comme le récit, ne sera créatif, que s'il instaure une suspension de la fonction référentielle, une suspension de la valeur descriptive des énoncés. Ce trait est essentiel: le projet n'est pas un décalque de situations pré-existantes, même s'il s'en nourrit. Il n'y a véritablement gestion par projet - et pas seulement gestion de projets - qu'à partir du moment où l'on met entre parenthèse, le réel pré-existant, pour instaurer un travail propre. Le discours du projet porte à la connaissance et à la communication entre acteurs des valeurs de réalité qui sont mises (par le jeu de la production symbolique) en exergue, sur lesquelles des choix sont faits, des options prises, une intentionnalité développée en commun. En ce sens, la gestion par projet ne prend toute sa portée que lorsqu'elle échappe à une simple reprise d'énoncés déjà constitués, que lorsqu'elle laisse place au travail de l'imagination, à l'exploration des possibles qui est le propre de ce travail. [...] "60.

Cette lecture plurielle, à trois niveaux, nous apparaît donc essentielle pour appréhender le management par projets dans sa complexité, son opacité, sa globalité. Il ne se résume pas à l'énoncé d'une liste de principes normatifs relevant d'un syncrétisme naïf.

Dans notre tentative de définition, dans l'identification de ses composantes principales, dans l'interprétation du cas de La Poste, des questions importantes ont été soulevées auxquelles on ne peut répondre au travers de l'analyse du cas d'une entreprise qui, selon nous, ne fait pas du management par projets une composante principale et pérenne de son management stratégique.

Cependant, nous avons vu que certaines dynamiques ont été lancées, que des germes d'évolution ont bel et bien été inoculés, que des progrès notables ont été enregistrés dans le management des projets. On ne peut présager de l'évolution des équilibres entre le jeu des influences positives et négatives qui a été mis en évidence tant il dépend du comportement des acteurs dans leurs pratiques quotidiennes, de l'évolution de leur cadre de pensée, de l'évolution de l'environnement de La Poste et de sa capacité à négocier des arrangements institutionnels stabilisateurs.

Certes les contraintes d'efficience, de cohérence, de centralité, d'économie d'une entreprise de réseau produisant des services récurrents ne prédisposent pas

60 - P. Zarifian, op. cité, pages 241-243.

à augmenter brutalement le degré «d'orientation-projet» de l'entreprise. Cependant les règles du jeu peuvent changer rapidement et contraindre La Poste à une adaptation plus rapide que prévue, rendant caduque une plateforme stratégique et brouillant l'interprétation par les entités de gestion des objectifs qui en découlent à leur niveau d'action.

En dernière analyse, derrière le «pilotage stratégique des entités» qu'éclairent et opérationnalisent «le management de projet», le management de la performance, la déconcentration, il nous semble que La Poste s'oriente vers la généralisation d'une certaine forme de management par objectifs, ce qui représente déjà une évolution très importante par rapport aux pratiques de gestion d'il y a peine quelques années.

De nombreux aspects convergents nous semblent corroborer cette hypothèse (démultiplication des objectifs de l'organisation en objectifs individualisés pour les principaux responsables; mise en place d'une procédure de négociation (contrat de gestion) pour garantir la cohérence des objectifs fixés et leur intégration à la planification; une politique de gestion des cadres destinés à substituer aux critères flous d'évaluation antérieurs (soumission aux ordres, dynamisme, etc.) des critères quantitatifs plus objectifs.

Le vaste mouvement de déconcentration qu'a connu La Poste participe de la nécessité d'adapter les structures et de redistribuer des zones de pouvoir, de délimiter les zones de responsabilités, de répartir clairement les activités, les moyens, le personnel. Or la nature d'entreprise de réseau, l'imbrication de ses équipements, la multiplicité des interdépendances ne permettent pas forcément cette décomposition des responsabilités et des performances. D'où sans doute cette référence constante à la nécessité d'une coopération transfonctionnelle à tous les niveaux. D'où la nécessité de renforcer les sources de motivation tant il est vrai qu'on ne motive pas les gens, ce sont eux qui se motivent. Et pourquoi pas avec les «projets» ou assimilés tels? Dans un environnement qui n'est plus stable, pourquoi ne pas tenter d'essayer de décentraliser l'équilibre subtil entre «nécessaire réactivité» et respect des plans d'action prévus.

L'insistance du siège pour réguler et limiter les projets qui remontent des niveaux décentralisés, montre bien également que les projets sont devenus des espaces nouveaux de négociation politique - au-delà des contraintes de l'économie d'une entreprise de réseau - entre les délégations et le siège sur la marge de manœuvre de l'entreprise dont les coûts d'exploitation sont composés aux trois quarts de coûts salariaux. L'accomplissement de projets peut permettre également

des évolutions de carrière pour des cadres intermédiaires plus rapides qu'auparavant. Des espaces d'initiatives ont bien été ouverts.

Finalement, même fortement édulcorés, les principes affichés de «management *de* et *par* projets ont bien à notre sens été utilisés, d'une certaine manière, pour impulser et diffuser une nouvelle culture managériale devenue indispensable.

A ce stade, il était tentant de clôturer notre recherche. Il nous semble cependant intéressant d'ouvrir certaines pistes de réflexion et de travaux ultérieurs qui nous sont apparues au cours de ces quelques années de recherche dans le cadre de l'étude de cas de La Poste ou d'activités complémentaires. C'est à l'élargissement de ces perspectives que nous allons consacrer le dernier chapitre de ce travail.

CHAPITRE VIII

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

Conformément à la méthodologie préconisée par Kathleen Eisendhart, le chercheur doit interroger la littérature théorique à partir des résultats de l'analyse du cas dans le but d'en augmenter le degré de validité interne et de généralisation.

Ce travail, qui reste partiel compte tenu de l'immensité du champ de connaissances à couvrir, sera effectué surtout dans l'objectif d'élargir les perspectives ouvertes par cette étude et d'identifier certaines correspondances avec des problématiques de fond que le management par projets peut éclairer sous un jour nouveau.

Les quatre sections de ce chapitre traiteront donc tour à tour de quatre axes d'approfondissement du management par projets. On se demandera si le management par projets peut être un vecteur de formation stratégique et d'apprentissage organisationnel. Nous verrons ensuite qu'il peut donner lieu à des raisonnements analogiques intéressants en termes de théorie du chaos. Enfin nous développerons le fait qu'il implique la nécessité d'une véritable gestion du portefeuille des projets de l'entreprise.

Ces problématiques conduiront à analyser le management par projets en tant que processus de gestion du changement dans le management et l'organisation de l'entreprise. De ce fait même, il redéfinit donc l'équilibre essentiel à toute entreprise entre contrôle et autonomie, notamment quand elle recourt à des structures temporaires de projets.

SECTION 1: LE MPP: UN VECTEUR DE FORMATION STRATÉGIQUE?

Trop souvent la notion de projets a été associée à celle de programme dont ils seraient une composante, dans une connotation de planification stratégique descendante. Le succès qu'a connu dans les années soixante le «P.P.B.S.» (Planning-Programming-Budgeting-System) - introduit à l'origine par Mc Namara au Département de la Défense américain et repris en France sous la dénomination de «R.C.B.» (Rationalisation des Choix Budgétaires) - n'y est sans doute pas étranger. Nous avons vu en effet que les projets constituaient un moyen efficace de mettre en œuvre les stratégies. C'est un fait acquis sur lequel nous ne reviendrons pas ici.

Nous voulons compléter cette vision par trop restrictive en faisant l'hypothèse que le management par projets peut être également un vecteur de formation stratégique pour peu qu'il ne se limite pas à n'être à ce niveau qu'une forme de «capital budgeting», de budgétisation des investissements.

A - L'ANALYSE DE MINTZBERG

Gérard Kœnig insiste sur le fait suivant: "*que des projets cohérents puissent émerger d'un ensemble de décisions qui ne soient pas l'expression d'une intention préalable ne doit pas nous conduire à penser que la volonté stratégique est désormais obsolète. Les stratégies délibérées et émergentes constituent comme les deux extrêmes d'un spectre au sein duquel viennent s'inscrire les stratégies réelles.*"¹ H. Mintzberg et J.A. Waters énumèrent pas moins de huit catégories de modes de formation de la stratégie : planifiée, entrepreneuriale, idéologique, canalisée, contrôlée, non connectée, consensuelle, imposée².

¹ - Gérard Kœnig, "*Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques*", Nathan, Paris, 1990, p. 22.

² - "*Of strategies, deliberate and emergent*", Strategic Management Journal, vol. 6, pp. 257-272, 1985, cité dans G. Kœnig, op. cité, p. 23.

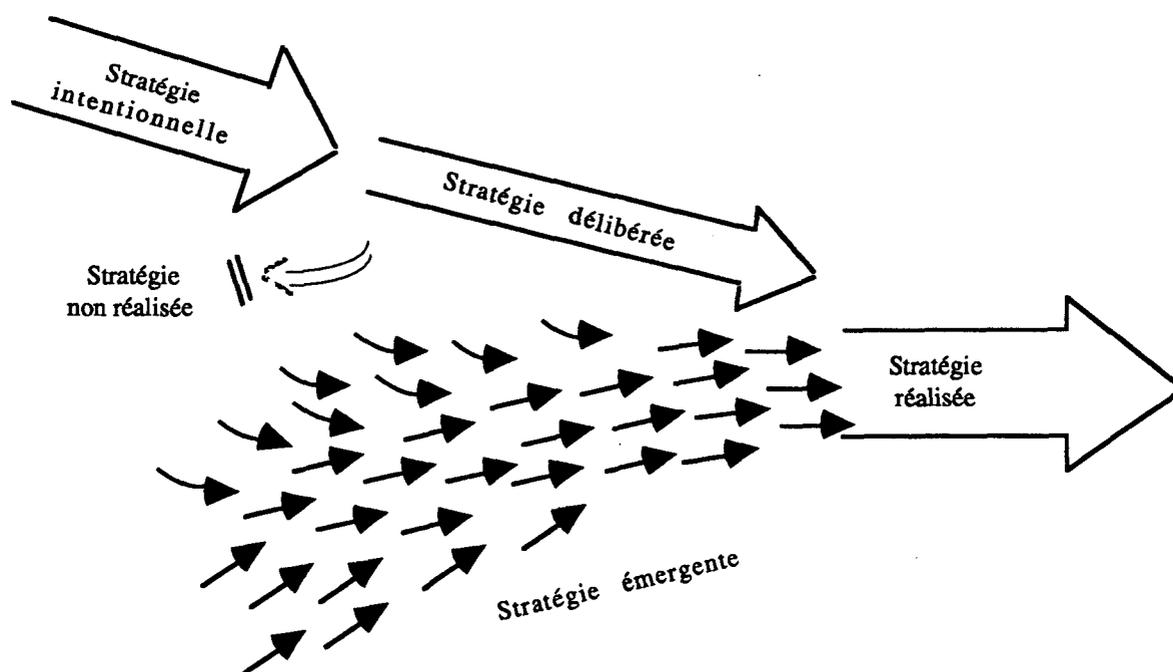


Fig. 8.1 - LES DIFFÉRENTES FORMES DE STRATÉGIE

Ainsi, pour Mintzberg, "Comme le montre la figure (ci-dessus), les intentions qui ont été réalisées peuvent s'appeler les stratégies délibérées. Celles qui n'ont pas été réalisées peuvent s'appeler les stratégies non réalisées. La littérature concernant la planification reconnaît l'existence de ces deux possibilités avec une préférence évidente pour la première. Ce qu'elle ne reconnaît pas est la troisième possibilité, celle que nous avons appelée la stratégie émergente: lorsque la forme qui apparaît n'a pas été expressément voulue. Des actions ont été entreprises, une à la fois, qui ont progressivement convergé au fil du temps en une sorte de cohérence ou de forme. [...] Il n'y a que très peu de stratégies purement délibérées ou purement émergentes, si même il en existe. Le premier cas suggère qu'il n'y a pas eu apprentissage, le second suggère qu'il n'y a pas eu contrôle. Toutes les stratégies du monde réel exigent le mélange de ces deux types d'une façon ou d'une autre, pour maintenir un certain contrôle sans arrêter le processus d'apprentissage."³

Dans le cas de La Poste, on se souvient que selon l'acception de l'entreprise, le «management par projets» a été initié en 1988 avec la création du Comité des Projets, instance collégiale composée des directeurs fonctionnels du siège et des directeurs opérationnels de délégation, dans le but de sélectionner et contrôler

³ - Mintzberg, 1994, op. cité pages 40 et 41.

la réalisation des projets «majeurs». Il s'agissait là d'introduire coordination, cohérence et contrôle pour des projets nationaux, (bien souvent à exécution déconcentrée sur tout le territoire), à une époque où les ressources discrétionnaires s'étaient amenuisées et où l'environnement s'avérait désormais plus complexe et incertain. Le Comité des Projets est donc concerné avant tout par la stratégie délibérée.

Cependant, avec la déconcentration et les réformes organisationnelles, au cours de la diffusion du management de projets, les niveaux de délégation se sont dotés aussi d'une structure équivalente - mais concernant des projets dont certains peuvent remonter des niveaux inférieurs. Des initiatives locales peuvent donc se développer et capter des ressources prélevées dans un «fond d'investissement» négocié globalement et périodiquement avec le siège. Le niveau des délégations peut également lancer des projets dans le cadre d'une procédure de dialogue avec le siège (cf dossier de diagnostic des délégations). Dans une certaine mesure donc, des initiatives stratégiques décentralisées peuvent recevoir une estampille officielle et alimenter la stratégie émergente.

Le management par projets a sans nul doute un rôle à jouer dans la formation des stratégies émergentes tout autant que dans celles qui sont plus explicitement délibérées. Il doit contribuer à les susciter, à les guider, à les améliorer, contribuant ainsi à renforcer des processus d'apprentissage et une flexibilité qui soient congruents avec l'environnement. Il doit permettre de favoriser le changement du rôle des planificateurs que propose Mintzberg.

"Il est clair que le rôle consistant à trouver les stratégies émergentes est une responsabilité importante des managers, et pas seulement des managers qui sont au sommet de la hiérarchie, mais tout particulièrement de ceux qui, aux niveaux intermédiaires, sont situés entre les idées qui remontent comme des bulles et les conceptions plus larges qui descendent (Nonaka, 1988)⁴. Les managers opérationnels, après tout, ont tendance à être des reconnaisseurs de formes intuitifs, et ce sont eux qui sont le centre nerveux du système d'information et qui ont par leur autorité accès aux activités opérationnelles. Mais ils le font nécessairement de façon informelle et idiosyncratique, et les planificateurs peuvent donc les aider à rendre le processus un peu plus formel et systématique."⁵

Par notre proposition concernant le modèle d'évaluation des projets, c'est un peu cette philosophie qui nous guidait. On remarquera d'ailleurs que les

⁴ - I. Nonaka, "Toward middle-up-down management", Sloan Management Review, vol. 29, n° 3, printemps 1988, pp. 9-18.

⁵ - Mintzberg H., 1994, op. cité, p. 365.

pratiques les plus avancées d'évaluation ont été rencontrées au niveau des délégations. Dans le cas de La Poste, qui peut être assimilée à une bureaucratie mécaniste, notre investigation⁶ a permis de montrer que l'insertion du management de projets, même conçu de manière restrictive au sommet, a déclenché un ensemble de dynamiques à caractère ago-antagoniste qui sont passionnantes à analyser. Les acteurs concernés ont bien mis en évidence tout un ensemble de problématiques qu'ils ont d'eux-mêmes catégorisé sous le terme de management par projets, nous permettant ainsi d'en proposer une cartographie assez complète.

De nombreux dysfonctionnements du système d'information et de gestion ont été mis en évidence par les acteurs à l'occasion de la gestion des projets au niveau déconcentré. Plus globalement, on peut y voir la manifestation d'une trop forte dichotomie entre formulation de la stratégie et sa mise en œuvre, problème essentiel dans une bureaucratie mécaniste selon Mintzberg. M. Kets de Vries et D. Miller ont montré que les organisations mécanistes pouvaient développer une forme maniaque d'obsession du contrôle efficient⁷. Cette obsession reste toujours présente, même si l'évolution de l'environnement de ces organisations les incite à mettre en œuvre une plus forte décentralisation.

La Poste a connu ce phénomène classique d'engorgement de son sommet stratégique quand des problèmes de plus en plus nombreux sont remontés du fait de l'instabilité croissante de l'environnement. Mais ces informations ascendantes sont trop souvent partielles et morcelées, empruntant les canaux spécifiques des différentes fonctions de l'entreprise. Les réformes organisationnelles qui ont eu lieu ont été plus rapides que l'évolution du système d'information, - notamment stratégique -, qui devait les accompagner. De nombreuses solutions locales ont dû être développées en attendant «la» solution nationale qui est toujours en chantier⁸. Le système traditionnel devenait inadapté dans cette phase de changement rapide (longueur du cheminement vertical, lenteur de la circulation, non remontée des informations informelles, informations souvent biaisées). Les opérationnels, pressés et bousculés dans leurs repères, n'ont plus le temps nécessaire pour capter les informations pertinentes et se trouvent réduits souvent à agir dans le

⁶ - cf le chapitre cinq.

⁷ - Manfred F.R. Kets de Vries et Danny Miller, "*The neurotic organization*", Jossey-Bass, San Francisco, 1984.

⁸ - Un quatrième projet a été pris en charge par le DESS Gestion de Projets, mais au niveau de la Délégation Ile de France. Il s'agissait de réformer et d'adapter le système d'information de la délégation en attendant que le projet national soit terminé!

superficiel, ne disposant que d'informations inadéquates et erronées. Des systèmes personnels «pirates» sont utilisés mais restent très partiels, empiriques, redondants, collectant surtout des informations primaires de manière sporadique.

Une première version d'un système d'information stratégique proposée par le siège a donné lieu à de vives critiques de la part des délégations et est devenue un lieu de confrontation et de négociation politiques intenses. Les délégations qui normalement étaient dotées de nouveaux pouvoirs et responsabilités, (notamment au niveau de la mise en œuvre de la stratégie et des moyens afférents), se voyaient contraintes à alimenter un système en informations qu'elles jugeaient pour partie non pertinentes. Après un long travail de recueil et de synthèse, ces informations étaient traitées au niveau national pour que puissent être formulées en retour les stratégies qui devaient s'appliquer au niveau déconcentré et les moyens correspondants. La situation semble avoir depuis évolué dans un sens plus favorable aux délégations mais de nombreuses tensions et contradictions demeurent.

Pour abolir cette dichotomie formulation/mise en œuvre dans les bureaucraties mécanistes, Mintzberg propose deux solutions. La première relève d'une démarche de la configuration entrepreneuriale, et s'avère inenvisageable dans le cadre des structures de La Poste: *"celui qui est chargé de la formulation s'occupera également de sa mise en œuvre."* La seconde a bien été entreprise mais avec toutes les difficultés que l'on a citées: *"Celui qui est chargé de la mise en œuvre s'occupera de la formulation. En d'autres termes, le pouvoir est concentré à chaque niveau de la ligne hiérarchique où l'information réside. Là même où sont ceux qui sont naturellement en contact avec les situations spécifiques et qui, prenant la décision d'actions individuelles - l'approche d'un nouveau client, le développement d'un nouveau produit, etc. -, forment les modes d'actions d'où émergent, en d'autres mots, les stratégies. Il s'agit d'une démarche de la configuration innovatrice, où les initiatives stratégiques prennent souvent leur origine dans les racines de l'organisation et où elles connaissent par la suite le soutien d'un manager du niveau médian qui les intégrera avec une autre ou avec les stratégies déjà existantes afin de gagner leur acceptation par le management du sommet de l'organisation."*⁹

Le management par projets a vocation à mettre en œuvre des processus qui permettent à la dynamique des stratégies émergentes d'exercer ses effets à un

⁹ - H. Mintzberg, *"Le management: voyage au centre des organisations"*, Editions d'Organisation, Paris, 1990.

stade où l'efficacité globale du système est maintenue à un niveau compatible avec les exigences de l'environnement et de la gestion opérationnelle. Là encore il s'agit d'un équilibre qui peut être mieux saisi en termes ag-antagonistes.

Le management par projets doit faire preuve de créativité managériale, par exemple, pour constituer et gérer le portefeuille des projets de l'entreprise entre projets délibérés et projets émergents. A défaut, on peut vite retomber dans les travers d'un contrôle tâillon ou, à l'inverse, d'une exacerbation des comportements politiques. Par facilité, par inclination culturelle, l'entreprise peut ne mettre en œuvre que des procédures de types budgets d'investissement qui vont à l'encontre des effets recherchés initialement. H. Mintzberg a dans son dernier ouvrage largement présenté le processus d'élaboration des budgets d'investissements et de ses liens avec la formation de la stratégie¹⁰. Son opinion est plus que partagée, renforçant à notre sens la nécessité d'un véritable management du portefeuille des projets de l'entreprise¹¹.

*"Pour conclure notre discussion sur le modèle d'élaboration des budgets d'investissement, si on le prend au mot, nous trouvons que non seulement il n'est pas identique à la formation de la stratégie, mais qu'il empêche décidément toute formation de stratégie. Mais si l'on considère ses effets, on constate qu'il a parfois par inadvertance une influence sur les stratégies que les organisations poursuivent, en contradiction avec ce que dicte son propre modèle. Les managers qui doivent l'utiliser ont tout intérêt à considérer ces effets sérieusement, au moins pour en gommer les conséquences négatives."*¹²

B - L'ANALYSE DE BURGELMAN ET LE THÈME DE L'INTRAPRISE

Gérard Kœnig met en évidence le rapprochement que l'on peut faire entre les travaux de Mintzberg et ceux de Burgelman.

"Pour rendre compte de la dynamique des processus stratégiques, Burgelman propose une analyse qui n'est pas sans parenté avec celle de Mintzberg, mais il le fait dans une perspective «systémique» à partir des concepts de reproduction et de régénération.

¹⁰ - H. Mintzberg, 1994, op. cité, voir les pages 136 à 149.

¹¹ - Ce thème sera développé dans la section 4.

¹² - op. cité, p. 149.

Dans la représentation que Burgelman nous propose de la formation de la stratégie au sein des entreprises, deux processus jouent un rôle majeur. Le premier, l'homéostasie, qui oriente et canalise les comportements en fonction du paradigme stratégique en vigueur, assure l'entreprise de la cohérence de sa démarche stratégique et la menace d'entropie, tandis que le second, l'homéorhésie, qui constitue le moyen pour l'entreprise d'expérimenter les frontières effectives - et non pas simplement supposées - de ses capacités et des opportunités associées, introduit du bruit, esquisse des voies nouvelles et menace l'ordre préexistant. [...]

Si l'on retient cette vision des choses, la formation de la stratégie repose donc sur deux processus fondamentalement différents ayant respectivement pour fonction d'assurer la régénération et la reproduction de l'entreprise. Comme l'indique la figure 8.2, chacun de ces processus met en jeu des conduites, des structures et des représentations.

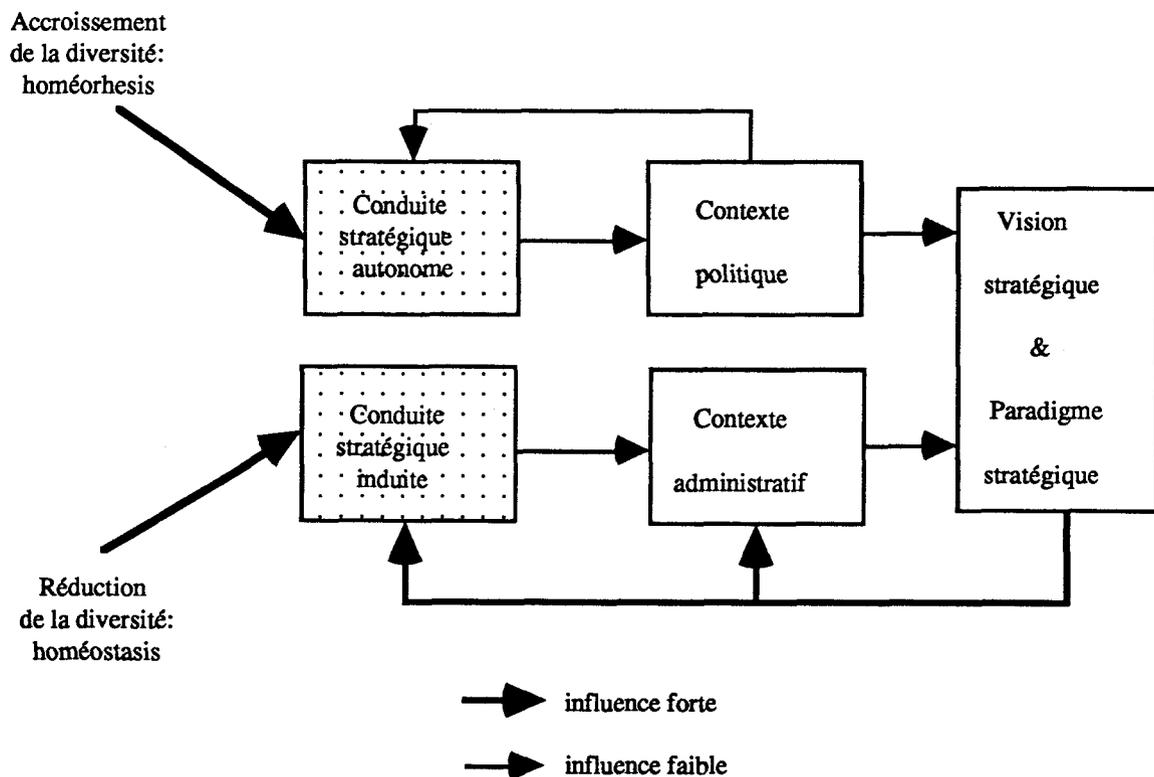


FIG. 8.2 - LES PROCESSUS DE FORMATION DE LA STRATÉGIE: REPRODUCTION ET RÉGÉNÉRATION

(d'après Burgelman R.A., «Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management» in *Advances in Strategic Management*, vol.3., pp. 83-99, 1985)

Le mécanisme chargé de la reproduction correspond aux projets retenus par la direction générale. [...]

*Les processus de régénération stratégique font depuis quelques années l'objet d'une attention particulière, notamment en ce qui concerne les grandes entreprises, du fait des risques de bureaucratisation qui les guettent. La régénération est alimentée par des activités stratégiques menées de façon autonome aux niveaux opérationnels et intermédiaires de l'organisation."*¹³

Selon R.A. Burgelman¹⁴, au processus de comportement stratégique autonome correspond l'intrapreneuriat qui permet l'exploration et l'approfondissement du champ des compétences de l'entreprise et de l'ensemble des opportunités qu'il offre. La fonction des intrapreneurs revient finalement à révéler, au travers du fruit de leurs initiatives, les limites des aptitudes productives de l'entreprise. Corrélativement, le rôle des dirigeants des niveaux intermédiaire et supérieur va consister à évaluer et sélectionner les meilleures initiatives des intrapreneurs et leur conférer tout leur sens au sein d'une conception élargie de l'entreprise.

La reconnaissance d'un comportement stratégique autonome est donc essentielle, ce que doit nécessairement intégrer le management par projets. Le management de portefeuille de projets de l'entreprise doit prendre en compte la diversité des projets et de leurs modes d'organisation. Ceci ne veut pas dire que les intrapreneurs doivent passer sous les fourches caudines des procédures formelles d'une approche unique de management de projets. Il existe des différences très nettes entre les projets des intrapreneurs et les projets «officiels». Ils concernent :

- le degré d'innovation et d'auto-organisation;
- la personnalité de l'intrapreneur vs celle du chef de projet;
- le degré d'implication des membres de l'équipe;
- la perception du risque du projet par les instances décisionnelles;

¹³ - G. Koenig, op. cité, pages 24-26.

¹⁴ - Burgelman R.A., "Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs", RFG, mars-avril-mai 1986, pp. 130-139.

- les procédures administratives et notamment de contrôle d'avancement;
- les modalités d'obtention de ressources;
- le degré de complétude fonctionnelle;
- la continuité et l'unité du commandement;
- le type de leadership;
- le rôle du sponsor;
- les modalités de terminaison du projet, etc.

Nous avons vu qu'à la diversité des projets peut correspondre un portefeuille de méthodes. Le management de projets n'a pas vocation à monopoliser la gestion entrepreneuriale. Le MPP peut et doit entretenir des rapports de fertilisation croisée entre les différents modes qui peuvent coexister. Les intraprisés peuvent y gagner en puisant dans la boîte à outils, en bénéficiant d'une certaine routinisation de la collaboration inter-services, en étant moins soumises à la nécessité de trouver des soutiens politiques de haut niveau, en gérant mieux la phase d'intégration à l'organisation permanente, etc. Les projets peuvent y trouver des champions et un réservoir d'idées, y puiser de l'expérience, des façons non traditionnelles de poser des problèmes et de «lire» l'entreprise. ils pourront également s'appuyer sur des réseaux informels de collaboration interpersonnelle, être incités davantage à s'interroger sur la pertinence des pratiques institutionalisées et ritualisées...

Une intraprise peut être «sauvée» en devenant un projet officiel doté de moyens. Des idées de projets intéressantes mais en trop forte déconnexion avec le paradigme stratégique peuvent symétriquement être explorées et trouver leur avocat et leur entrepreneur. Comme le rappelle Burgelman¹⁵ la direction générale a besoin d'un cadre d'évaluation des projets des intrapreneurs. En termes de gestion stratégique, il faut pouvoir trouver le moyen de générer et entretenir un comportement stratégique autonome sachant qu'il est par nature hétérogène à la stratégie actuelle de la firme. L'auteur recommande de distinguer particulièrement deux éléments: l'importance stratégique pour le développement de la société (rapport risques/opportunités) et la convergence opérationnelle (implications du projet vis-à-vis des aptitudes traditionnelles de

¹⁵ - R.A. Burgelman, «designs for corporate entrepreneurship in established firms», California Management Review, printemps 1984.

l'entreprise). Le premier déterminera le degré de contrôle que la direction voudra exercer et la nature des liens administratifs (fixation des objectifs, choix d'allocation des ressources, modes de subordination). Le deuxième induit le degré d'efficacité avec lequel les activités nouvelles et anciennes devront être gérées et concerne donc la nature des liens opérationnels. En croisant ces deux dimensions on peut déterminer des configurations organisationnelles pertinentes. Il nous apparaît que plus l'importance stratégique est fondamentale et la convergence opérationnelle élevée (nécessité d'une gestion intégrative diachronique) et plus on devra s'orienter vers des configurations projets.

Le management par projets gagnera à intégrer les travaux sur l'intrajet et plus largement sur le management de l'innovation où il peut s'alimenter pour mieux les féconder en retour. C'est une conviction qui s'est fortifiée à l'examen des conclusions de nombreuses études et recherches: (Barnes M., 1991; Brown W.B. et Karagozoglou N., 1993; Burgelman R.A., 1983, 1984, 1985; Burgelman R.A. et Sayles L.R., 1986; Clagett D. J., 1992; Cooper R. G., 1992; Covin J.G. et Slevin D.P., 1988, 1990; Kanter R.M., 1985, 1989, 1991; Kanter R.M. et Richardson L., 1991; Maidique M.A. et Hayes R.H., 1984; Pearson A. E., 1991; Pinchot G., 1986; Quinn J.B., 1991; Tushman M. et Nadler D., 1986; Van de Ven A. H., 1986; Zajac E.J., Golden B.R. et Shortell S.M., 1991)

SECTION 2: LE MPP: VECTEUR D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Le thème de l'apprentissage organisationnel connaît depuis quelques années un regain d'intérêt et donne lieu à une très abondante production¹⁶. Dans un environnement ressenti par beaucoup comme plus complexe et incertain, la nécessité de changements accélérés conduit les entreprises à améliorer leur capacité d'apprentissage (en étendue, en rapidité, en diversité) de manière à devenir autant d'«organisations apprenantes»¹⁷, parangon des vertus managériales du moment: (Friesen B et Quinn Mills D., 1992; Garvin D.A., 1993; Mc Gill M.E., Slocum J.W. Jr et Lei D., 1992; Nonaka I., 1991; Pedler M., Burgoyne J. et Boydell T., 1991; Senge P.M., 1990; Senge P.M. et Sterman J.D., 1992; Stacey R., 1993; Useem M. et Kochan T. A., 1992).

Dans un récent «repérage des lieux»¹⁸, Gérard Kœnig définit l'apprentissage organisationnel *"comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes."*

Gérard Kœnig note également que *"Les travaux relatifs à l'apprentissage organisationnel se développent actuellement sur deux versants. D'un côté ils continuent de s'intéresser à la gestion de l'expérience accumulée, de l'autre ils se préoccupent de l'intelligence de l'expérimentation. On retrouve ici l'opposition usuelle entre opérations et projets."*¹⁹

De fait, le management par projets doit donc favoriser, guider, organiser et intégrer cette «intelligence de l'expérimentation». C'est même, croyons-nous, l'une de ces missions essentielles.

A - APPRENTISSAGE «DANS» ET «PAR» LES PROJETS

Tout au long de ce travail nous avons évoqué ce thème, notamment dans la lecture constructiviste qui a été proposée. L'apprentissage interactif qui

16 - Le lecteur pourra trouver dans la bibliographie un certain nombre de références utiles.

17 - en anglais, «learning organization»

18 - G. Kœnig, "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux", RFG, janvier-février 1994, pp. 76-83.

19 - G. Kœnig, op. cité, p. 77.

s'établit entre décideurs et analystes en communiquant par «modèles» constitue le cœur de la méthode M.A.P. Nous avons insisté sur cette phase de créativité nécessaire dans les phases initiales du problème sur laquelle ont insisté Christophe Midler et Philippe Zarifian. Il s'agit bien de traiter avant tout, selon un degré d'urgence qui s'accroît, de la complexité de sens (peu de solutions mais les points de vue sur les choix sont divers, antagonistes et puissants) et très accessoirement de la complexité d'abondance (beaucoup de solutions mais les moyens pour les explorer toutes sont limités) selon les concepts introduits par C. Riveline²⁰. Nous pouvons y retrouver également les remarques d'A.-C. Martinet à propos de la pensée stratégique. *"De façon fort différente, la complexité de sens se rencontre dans les situations mal structurées: objectifs flous, équivoques, données multiples ou agrégées, informations à construire, enjeux forts et conflictuels à impact durable, diversité des critères de choix, faible nombre des solutions concevables et praticables. Ces situations doivent, le plus souvent, faire l'objet d'une transformation en problèmes construits vis-à-vis desquels les solutions peuvent être éprouvées. Optimisation et algorithmie sont inopérantes, qui répondent à d'autres propos et conditions. Sont appelés, en revanche, des efforts de computation lato sensu (Morin), de décadage-recadrage (Palo Alto), d'accommodation/équilibration (Piaget), d'heuristique..."*²¹.

Le management par projets doit donc s'assurer de la pertinence et de la richesse des outils disponibles pour traiter cette complexité de sens. (Yeo, K.T., 1991; Senge et sa «cinquième discipline», 1990; cf les apports de la systémique moderne: J.-L. Le Moigne, 1990; Le Gallou F. et Bouchon-Meunier B., 1992; Bernard-Weil E., 1988; etc.). Pour reprendre les concepts introduits par G. Bateson²², le MPP doit favoriser les apprentissages de type II (modification du nombre des alternatives considérées) et de type III (modification de la signification même des choix envisageables). Dans les termes de C. Argyris et D. A. Schön, les approches disponibles de management de projets devraient favoriser les apprentissages en «simple boucle» et «en double boucle» tandis que le management par projets devrait favoriser l'émergence du «deutéro-apprentissage»²³.

²⁰ - C. Riveline, *"De l'urgence en gestion"*, Gérer et comprendre, mars 1991, repris dans Problèmes économiques, n° 2235, pp. 1-6, 24/07/1991.

²¹ A.-C. Martinet, *"Stratégie et pensée complexe"*, RFG, mars-avril-mai 1993, repris dans Problèmes économiques, n° 2350, pp. 1-7, 17/11/1993.

²² - G. Bateson, *"vers une écologie de l'esprit"*, Le Seuil, 1977, cité par G. Kœnig, 1994, op. cité, p. 80.

²³ - C. Argyris et D.A. Schön, *"Organizational learning: a theory of action perspective"*, Reading Addison-Wesley, 1978. *"Organization learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in*

Une particularité importante d'un projet réside dans le fait qu'il va être réalisé par une équipe à géométrie variable d'acteurs le long d'une trajectoire particulière. Le projet va réaliser également un interfaçage transitoire et singulier de compétences. Il va donc introduire un mode nouveau de relations entre personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui ont chacune leur microculture. Nous avons suggéré au chapitre cinq l'existence d'un «cycle de vie culturel» qui se déroulait en accéléré. Nous voudrions reprendre cette idée et indiquer que la nature et les formes d'apprentissage varient le long de la trajectoire du projet (Lundin R. et Söderholm A., 1994).

Dans les phases initiales du projet, l'apprentissage ne se produira réellement que s'il donne lieu à une description du projet qui établit les raisons profondes pour lesquelles celui-ci va être mis en œuvre. Cela va bien au-delà de la détermination d'objectifs surtout quand leur degré de précision est artificiellement et illusoirement précis. Le projet peut chercher à répondre à un besoin, tenter de résoudre un problème, saisir une opportunité, imiter tel concurrent efficace, satisfaire l'intuition de tel dirigeant, mettre en œuvre telle orientation stratégique... Quoi qu'il en soit, il est essentiel que se réalise cette investigation si l'on veut qu'il y ait appropriation individuelle et collective des objectifs. Il faut que les acteurs se voient comme des héros relevant un défi indispensable pour l'organisation avant de s'investir émotionnellement et rompre avec le confort de leurs habitudes et de leurs systèmes d'action. La définition du projet est un travail long, à l'avancement erratique qui n'exclut pas les retours en arrière. L'intrapreneur a une vision très précise sur ce qu'il veut. Il y puisera sa force et sa pugnacité, sa motivation et la faculté d'emporter l'adhésion d'un sponsor ou la collaboration de partenaires. Dans le groupe projet, il faut construire cette vision en interaction au sein du groupe mais aussi avec le commanditaire, propriétaire, supérieur, client,... C'est l'époque où il faut débusquer et mettre à jour les conflits latents, quand on peut encore les examiner et tenter de les résoudre à froid. Ce n'est que parce que les raisons apparaissent claires et fondées pour chacun des acteurs projets, que se produira

organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization. In organizational single-loop learning, the criterion for success is effectiveness. Individuals respond to error by modifying strategies and assumptions within constant organizational norms. In double-loop learning, response to detected error takes the form of joint inquiry into organizational norms themselves, so as to resolve their inconsistency and make the new norms more effectively realizable. In both cases, organizational learning consists of restructuring organizational theory of action. When an organization engages in deuterio-learning, its members learn about organizational learning and encode their results in images and maps. The quest for organizational learning capacity must take the form of deuterio-learning; most particularly about the interactions between the organization's behavioral world and its ability to learn.", p. 29.

ce moment fondamental où, collectivement, va s'élaborer ce que nous suggérons d'appeler la «maquettisation» du projet, c'est-à-dire la représentation mentale, collective et partagée des fonctionnalités du projet, ce à quoi il devrait ressembler une fois terminé. Si ce phénomène se produit, les angoisses vont diminuer, la communication réelle pourra s'établir, les acteurs pourront s'écouter les uns les autres, ils pourront intégrer les critiques réciproques, ils seront prêts à apprendre et sauront ce qu'ils ont appris²⁴.

Pendant la phase de réalisation, l'apprentissage qui peut être généré nous semble beaucoup plus restreint. Il se limite souvent au domaine des tâches qui ont été planifiées et réparties selon les compétences. Il est de caractère plus individuel et limité à la recherche de l'efficacité. Concrètement, cela implique de se concentrer sur sa tâche et de ne pas se disperser. Le rapprochement de l'échéance, le «rendre compte» nécessaire au calcul de l'avancement, le sentiment d'urgence qui gagne les acteurs va considérablement réduire le champ de l'apprentissage. Il s'agit plus cette fois d'un apprentissage introverti, de nature essentiellement technique, puisque les participants aux projets sont appliqués à remplir les missions planifiées et à respecter les délais qui leur sont impartis.

Quand le projet parvient en phase de terminaison, les participants doivent se rouvrir aux influences extérieures. Le travail de deuil sera facilité par une évaluation collective du projet accompli. L'apprentissage ne se réalisera que si les expériences sont capitalisées et transmises à l'environnement externe du projet, c'est-à-dire à l'organisation permanente (les métiers par exemple) mais aussi aux autres projets en cours ou futurs. Les résultats du projet sont appréciés par rapport à la «maquette» initiale, les sources de déviations identifiées et contextualisées, les voies d'amélioration notées...

Il nous semble que les phénomènes d'apprentissage des groupes projets devraient davantage être étudiés en fonction de la psychologie particulière que développent les groupes, surtout temporaires ou secondaires²⁵. Ainsi C. Argyris et D. Schön mettent en évidence que l'un des problèmes essentiels qui entrave le modèle d'apprentissage en simple boucle provient de la création de dynamiques de défense des groupes. Bien d'autres travaux peuvent être mobilisés dans cette optique: (Adams J.R. et Barndt S.E., 1988; Anzieu D. et Martin J.Y., 1986; Beckhard

²⁴ - ce phénomène nous semble en tout cas fondamental pour les projets «soft», pour lesquels il est difficile d'avoir un référentiel précis et matérialisable.

²⁵ - selon l'expression de J. Rojot et A. Bergmann, "*Comportement et organisation*", 1989, Vuibert Gestion, Paris, en particulier les pages 289 à 314.

R., 1969; Bettenhausen K.L. et Murnighan, J.K.; Blake R., Mouton J. et Allen R., 1988; Briner W., Geddes M. et Hastings C., 1993; Hill R.E. et Somers T.L., 1988; Kezsbom D.S., 1992; Margerison C. et Mc Cann D., 1992; Pagès M., 1984; Thamhain H.J., 1988; Wilemon D.L. et Baker B.N., 1988).

Le management par projets, outre qu'il facilite les apprentissages nécessaires au sein de chaque projet, doit surtout assurer une gestion intégrative des savoirs, pour partie en temps réel. Gérard Kœnig note à cet égard que " pour bien comprendre l'apprentissage relatif à des projets, [...] il faut prendre la mesure du caractère fortement récursif des relations qu'entretiennent pratique et réflexion. En effet, l'objet d'apprentissage non seulement se transforme en raison de son caractère historique, mais il est modifié par l'apprentissage lui-même. Ce qui est appris par exemple de la dynamique des relations coopératives est immédiatement réinvesti dans la pratique de la relation même qui a inspiré la réflexion. S'il est vrai que la théorie en sciences de gestion est une pratique théorisée, il est également vrai que la pratique s'alimente des réflexions qu'elle a suscitées. Il vient de ce qui précède que l'apprentissage relatif aux expérimentations doit s'effectuer pour partie en temps réel."²⁶

L'apprentissage peut être favorisé également en intégrant très en amont dans la phase de définition du projet des clients, des fournisseurs et des sous-traitants.

Les projets «intégrés», c'est-à-dire ceux qui exigent la participation de plusieurs entreprises pour leur réalisation, peuvent donner lieu à des transferts de savoir-faire inter et intraorganisationnels (entre projets différents) et permettre de confronter différents modèles d'action. "L'apprentissage organisationnel est une motivation et un objectif reconnu à l'établissement d'accords de coopération."²⁷. Cette fertilisation croisée n'est pas forcément automatique et doit même être organisée. Dans le domaine spatial par exemple, l'élaboration conjointe de spécifications de management par les différents participants à un programme, est supervisée par l'agence spatiale européenne. Il semble qu'il faille que l'alliance auquelle a donné lieu le projet s'inscrive dans une perspective de coopération durable. Ceci ne concerne pas uniquement les secteurs à fort contenu technologique: "L'apprentissage organisationnel est quasiment absent de la pratique des alliances par SEP dans le BTP. [...]"

26 - G. Kœnig, op. cité, p. 83.

27 - Marc Ingham, "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", RFG, janvier-février 1994

La perception dans l'organisation de l'exceptionnalité de l'alliance annule la volonté d'apprentissage organisationnel."²⁸.

L'intégration des connaissances et expériences du projet au sein de l'organisation permanente, ou éventuellement chez le client, s'il s'agit d'un projet interne, doit devenir une véritable dimension du management des projets. Il faut lutter contre «l'effet entonnoir» évoqué par Philippe Zarifian. Christophe Midler et Florence Charue montrent à propos de l'exemple de cinq tôleries dans l'industrie automobile française que "la période (pendant) laquelle il est le plus propice d'engager l'apprentissage (se situe) en phase projet, un an et demi à deux ans avant le lancement. [...] La notion d'apprentissage organisationnel renouvelle les idées classiques d'anticipation et de planification. Créativité et ouverture ne signifient pas l'abandon de démarches planificatrices. Dans une logique d'apprentissage, la construction d'un schéma cible n'est pas un exercice de prévisions d'experts, mais suppose l'implication des futurs acteurs de la production. Ce n'est pas une tentative de modélisation exhaustive et précise de la réalité future de l'unité, mais la négociation d'une vision globale, d'une cible très incomplète. L'anticipation ne s'inscrit pas dans une vision déterministe s'adressant à des agents supposés programmables; elle est conçue comme un moyen de coordination des apprentissages individuels."²⁹

D'aucuns pensent que parler d'apprentissage organisationnel relève d'un anthropomorphisme abusif. Il peut cependant être considéré comme un système d'information avec ces procédures de codage, d'acquisition, de stockage, de traitement et d'utilisation à l'instar de George P. Huber pour qui l'information reste au centre des notions d'apprentissages individuel et organisationnel."³⁰.

Dans une étude récente³¹ réalisée en ce sens dans le secteur des technologies de pointe, Shlomo Globerson et Shmuel Ellis observent :

- "la diffusion d'information entre les projets est complexe;
- l'établissement de procédures organisationnelles entre les équipes de projet est difficile en raison de la diversité des projets, de la structure organisationnelle et de l'indépendance des équipes. Clairement, il apparaît plus facile de coordonner

28 - A. Wacheux, "Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes: étude exploratoire dans le BTP", Thèse de Sciences de Gestion, Paris XII, 1993.

29 - C. Midler et F. Charue, "La robotisation des tôleries automobiles: apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles.", RFG, janvier-février 1994, pp. 84-91.

30 - G.P. Huber, "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", Organization Science, vol. 2, n° 1, février 1991, pp. 88-115.

31 - Globerson S. et Ellis S., "Learning in a project environment", Internet'94 12th world congress proceedings, vol. 2, Oslo, pp. 674-680.

l'apprentissage organisationnel à l'intérieur d'une équipe de projet particulière que parmi plusieurs équipes."

Cela renforce notre impression que les transferts et échanges ne peuvent guère s'effectuer pendant la phase de réalisation, mais surtout pendant la phase initiale et la phase finale, à condition d'être expressément encouragés et organisés: (Garvin D.A., 1993; Gulliver F.R., 1989; Nonaka I., 1991; Riis J.O. et Neegaard C., 1994; Spirer H.F. et Hamburger D.H., 1988)

Le management par projets se doit donc de prendre en compte cette dimension en organisant et en mettant en place des procédures et systèmes *ad hoc*. L'un des projets que nous avons réalisé pour La Poste traite spécifiquement cette question (projet base de connaissances). La capitalisation d'expériences doit beaucoup à notre avis au recul et à l'analyse que les participants aux projets veulent se donner. Les apprentissages ne concernent pas que des données techniques, notamment quand les projets sont fortement hétérogènes et peu répétitifs. F. Jolivet a noté un effet «surgénérateur» engendré par les projets réussis. Les comportements relationnels, les façons de penser et de gérer au quotidien, le regard des autres, la façon d'intégrer «le ch'i» et le «cheng»³² par les participants mais aussi les décideurs vont être considérablement modifiés.

Nous avons placé en annexe le fruit d'un tel travail de capitalisation «à froid» par une équipe projet que nous avons accompagnée dans une grande entreprise de Vente par Correspondance - (projet cent emplois). Ce travail a concerné d'ailleurs tant le contenu que la forme et demande à être répliqué. Ce principe a été acté par les décideurs de l'entreprise pour les nouveaux projets en cours.

B - UNE INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE ADAPTÉE

L'efficacité du management par projets repose également sur la qualité de la formation en management de projets et la diffusion de cette culture parmi les membres d'une organisation. Il ne peut s'agir en l'occurrence que d'une formation dans l'action, pour créer cette «philosophie pratique», cette praxéologie que l'on peut attendre de la réalisation de projets. Ce parti pris a toujours été celui du DESS Gestion de Projets depuis sa création. L'antenne de Rabat est née de la volonté des cadres dirigeants du Ministère de la Planification

32 - Sun tzu, op. cité.

et des Affaires Economiques et de l'Equipement de former, dans le cadre des projets auxquels ils participaient, un nombre suffisant de personnes en organisant une pédagogie interactive entre les cours dispensés et leur application. Ces dirigeants ont d'ailleurs montré la voie en participant à la première session.

Pour des raisons pratiques évidentes, ce type de solutions ne peut être adopté souvent. En outre, l'apprentissage gagnerait encore si les participants à une formation en management de projets pouvait connaître la réalité sur plusieurs projets. Mais l'apprentissage essais-erreurs est particulier en projet. Celui-ci s'inscrit dans un temps long et il est difficile d'identifier clairement les conséquences des micro-décisions prises par tel ou tel acteur. Les projets «réels», surtout en phase de réalisation, ne peuvent plus devenir ce champ d'expérimentation compte tenu des différentes contraintes qu'il doit respecter: délais, coûts, fiabilité, sécurité, etc.

Peter Senge (1990) et Fred Kofman (1993) ont argumenté cette idée selon laquelle l'apprentissage survient mieux en «jouant», par le truchement d'un médium de transition avec lequel on se sent en sécurité pour expérimenter et réfléchir. L'apprentissage requiert souvent de pouvoir «jouer» avec le temps chronique. Il faut pouvoir ralentir l'action pour permettre la réflexion sur les présupposés communs et les façons contreproductives d'agir. A l'inverse, il faut être en mesure d'accélérer le temps pour révéler comment des décisions actuelles peuvent générer des problèmes non anticipés sur le long terme³³.

De nombreux arguments militent donc en faveur de la conception et l'utilisation de «simulateurs» en gestion de projets. Si les «business games» sont d'usage courant depuis longtemps, peu d'expériences avaient été entreprises à notre connaissance dans le domaine du management de projets à proprement parler. Depuis quelques années, la situation a bien évolué: (Beran V. et Schub A., 1992; Gudde T., 1994; Lardera S. et Sallier D., 1992; Leroy D., 1993; Passalacqua U., 1992; Stokes I., 1992 et 1994). L'utilisation de simulateurs en gestion de projets correspond à la nécessité d'acquérir expériences et savoir-faire de manière plus rapide (sans risque et plus vite pour l'entreprise que lors d'un apprentissage *in situ* dans le cadre d'un projet réel) et plus diversifiée (différentes situations vécues).

33 - Il nous semble que la notion de «plateforme» de projet dans l'industrie automobile favorise ce type d'apprentissage, s'agissant cette fois-ci de jouer avec un «espace compressé», tout comme le temps, de manière à ce que l'apprenant puisse voir les effets de ses actions sur les autres parties du système plus large que représente le projet.

La gestion de projets exige souvent des ruptures avec des comportements antérieurs, un travail d'équipe et des aptitudes à la prise de décision en information imparfaite et par rapport à une diversité d'objectifs; il faut savoir aussi maîtriser les techniques de base du métier et les mobiliser au profit du projet. Il faut donc acquérir et assimiler un minimum de connaissances formelles et opérationnelles de base sur les techniques de la gestion de projet, mais aussi un «savoir-faire», c'est à dire l'aptitude à prendre en compte une situation réelle et s'y adapter au mieux et surtout beaucoup de savoir-être c'est à dire l'aptitude à se situer rapidement dans une organisation et des équipes pour leur transmettre les impulsions nécessaires dont elles ont besoin sans engendrer de comportements de rejet ou d'indifférence.

En recherche opérationnelle, domaine d'origine de nombreux outils en gestion de projets, on s'est souvent intéressé à des simulations de type stochastique; simuler consiste alors à reproduire de façon la plus proche possible de la réalité un système donné dans un environnement donné. Pour simuler, il faut reproduire artificiellement les réactions d'un système à différents «stimuli» et à des variations de niveau et de nature des variables d'entrée. Une fois définis les objectifs à atteindre en fonction des préférences, des zones de pouvoir, de l'histoire et de la culture de l'organisation croisés avec ce qu'incite, permet et autorise son environnement, on pilotera le système par le truchement de «variables d'action» de manière à ce que la trajectoire de celui-ci mesurée par les différents états des variables essentielles reste dans la zone d'admissibilité jusqu'à l'accomplissement des objectifs visés. Les mécanismes de transformation des variables d'entrée en variables de sortie ne sont pas forcément connus et peuvent être assimilés, en première instance, à une boîte noire, productrice de variété, selon les principes cybernétiques bien connus.

Ces principes de modélisation sont particulièrement bien adaptés pour représenter les mécanismes de base de la gestion d'un projet.

- projet comme processus dynamique;
- mode de détermination des objectifs et de leur hiérarchisation par rapport à l'environnement du projet et des différentes parties prenantes, des variables d'action dont on dispose ou que l'on devra acquérir, de la situation de l'entreprise....;
- décomposition possible de la boîte noire (organigramme technique, organigramme fonctionnel, planification, spécifications de management, gestion de la configuration et des ressources...);

- mode de couplage du projet avec le portefeuille de projets et d'opérations de l'entreprise concernée;
- modes de régulation (rétroaction, alerte, anticipation; hiérarchisée, décentralisée, homéostatique...);
- filtrage des perturbations et des informations;
- appréhension du complexe et de l'incertain;
- recherche d'optimisation et techniques d'arbitrage, etc.

Il existe des simulateurs de modélisation reposant sur l'utilisation de la dynamique des systèmes, mais dont l'utilité intervient surtout pendant les phases initiales du projet. Selon nous, la formation au management de projets devrait être un apprentissage du comportement à vivre et à agir en équipe au moins autant qu'une acquisition de connaissances théoriques et pratiques sur les méthodes et les outils.

Dans le cadre du DESS Gestion de Projets, nous avons piloté la réalisation de quatre simulateurs répondant à cette conception pédagogique³⁴.

Un simulateur de gestion de projets doit s'attacher surtout à la création d'un environnement d'apprentissage individuel et collectif, itératif et interactif. Il doit recréer un monde virtuel qui offre un potentiel d'exploration, de prise de risque et d'évaluation de différentes approches sur trois axes essentiels:

- la mise en oeuvre des méthodes de gestion de projet de base;
- la mise en évidence des processus décisionnels;
- la reproduction des styles de management en équipe projet.

Pratiquant l'immersion complète dans un environnement donné, le simulateur tente de recréer une expérience quasi-authentique en management de projets afin de recréer le plus fidèlement possible, les sensations d'un projet réel (stress, conflits de rôles, décision rapide, informations et données qui peuvent s'avérer superflues, non pertinentes ou insuffisantes, complexité, négociation entre les différentes parties prenantes, problèmes de communication, de motivation, de leadership, survenue d'aléas, maîtrise incomplète des variables d'action, possibilité d'assistance...), tout en ne dramatisant pas les échecs ou les tâtonnements des joueurs. L'aspect ludique et convivial doit rester primordial et la confrontation des expériences et

³⁴ - «Fishfarm», «Réseau Optique Flexible», «Voilier solaire européen», et «Odile» illustrant la gestion d'un projet social européen.

itinéraires des participants doivent être mis à profit par les animateurs pour faire passer les messages essentiels.

Notre étude de la modélisation des systèmes complexes nous a conduit à découvrir certains travaux utilisant la théorie du chaos comme mode de relecture des pratiques managériales. Il ne s'agit pas évidemment de transposition, mais d'élaboration de raisonnements par analogies. Par certains aspects, certaines de ces métaphores peuvent permettre d'interpréter le rôle du management par projets.

SECTION 3: LE MPP: DES ANALOGIES AVEC LA THÉORIE DU CHAOS?

Les théories scientifiques du chaos ont fait l'objet d'un effort important de vulgarisation³⁵. Peter Senge du MIT, dans son célèbre ouvrage «la cinquième discipline» a contribué à populariser le «dilemme de l'assimilation de fond», c'est-à-dire le fait de ne plus pouvoir comprendre les relations de cause à effet au sein des organisations. Il a isolé des «archétypes systémiques» qui permettent de mieux appréhender la complexité dans l'entreprise. Quelques auteurs ont également utilisé la théorie du chaos surtout pour suggérer des interprétations des transformations organisationnelles et des phénomènes d'auto-organisation: (Gemmil G. et Smith C., 1985; Freedman D., 1993; Gersick C., 1991; Goudsmit A., 1990; Leifer R., 1989; Thiétart R.-A. et Forgues B., 1993; Tsoukas H., 1991; Zuijderhoudt R., 1990).

La tentative la plus aboutie et la plus globale nous semble être celle de Stacey R.D.³⁶. La conception générale de l'auteur est la suivante: *"Si l'on considère les organisations humaines comme des systèmes dynamiques rétroactifs tout comme le sont les systèmes naturels, les nouvelles découvertes scientifiques (chaos et auto-organisation) s'appliquent aux entreprises et fournissent aux managers une façon radicalement différente de comprendre leur développement stratégique. [...] Avec ce nouveau cadre de référence, nous pouvons voir qu'il est impossible pour les managers de planifier ou d'avoir une vision à long terme d'une organisation innovante. Au contraire, ils doivent créer et découvrir un futur qui se dévoile progressivement en utilisant leur capacité d'apprendre en groupes et d'interagir politiquement d'une manière spontanée et auto-organisée."*³⁷

Le chaos est une propriété fondamentale des systèmes à rétroactions non linéaires, catégorie qui inclut les organisations. De fait la rétroaction peut être soit linéaire, soit non linéaire. les systèmes non linéaires sont ceux qui peuvent connaître des amplifications positives dans certains cas. La conception

³⁵ - voir par exemple Gleick J. "La théorie du chaos", Flammarion, Paris, 1991, traduit de "Chaos", The Viking Press, New York, 1987; M. Waldrop "Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos", Touchstone, New York, 1992; Briggs J. et Peat F. David, "Un miroir turbulent: guide illustré de la théorie du chaos", Interéditions, 1991; Ruelle D. "Hasard et Chaos", Editions Odile Jacob

³⁶ - R.D. Stacey: "The chaos frontier: creative strategic control for business", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991; "Managing chaos: dynamic business strategies in an unpredictable world", Kogan Page, Londres, 1992; "Strategy as order emerging from chaos", Long Range Planning, février 1993, vol. 26, n° 1, pp. 10-17.

³⁷ 1993, op. cité pages 10 et 11

cybernétique de l'entreprise repose essentiellement sur l'utilisation de rétroactions négatives de type «compensatrices». Les dirigeants fixent des objectifs de court terme et préparent les budgets et plans annuels établissant les délais d'obtention de ces objectifs. L'analyse des écarts entre prévu et réalisé conduit à des actions correctrices rapides pour ramener les indicateurs de performance dans leur plage d'admissibilité. Dans cette optique, les techniques de contrôle budgétaire, de planification, d'allocation des ressources visent par des actions de compensation à orienter l'organisation vers une trajectoire d'équilibre stable et prédictible, adaptée à l'image qu'elle se fait de l'environnement.

A l'inverse, des rétroactions positives peuvent produire des équilibres instables explosifs où les changements sont amplifiés, entraînant des pressions intolérables pour le système jusqu'à ce qu'il échappe à tout contrôle. Le succès pour l'entreprise dépendrait de la possibilité de faire le bon choix, selon les situations, entre ces deux types de rétroaction. La découverte-clé, selon Stacey, à propos du fonctionnement des systèmes à rétroaction non linéaires, est qu'il existe un troisième choix possible. Quand un système à rétroactions non linéaires quitte une trajectoire d'équilibre stable pour évoluer vers une trajectoire d'équilibre explosif instable, il passe nécessairement par une phase d'instabilité limitée, frontière entre stabilité et instabilité, pendant laquelle les rétroactions alternent de manière autonome des relations négatives ou explosives pour produire un comportement chaotique. On se trouve dans un état paradoxal qui combine à la fois stabilité et instabilité.

Pour l'auteur, toutes les interactions humaines constituent des boucles de rétroaction non linéaires car les individus peuvent «sur» ou «sous» réagir. La question-clé devient alors: lequel de ces deux types d'attitudes assure la performance de l'entreprise? Reprenant les concepts de Lawrence et Lorsch de différenciation et d'intégration, il indique que les entreprises sont poussées par un ensemble de forces les conduisant soit vers un équilibre stable («ossification») ou les mécanismes d'intégration prédominent soit vers un équilibre instable («désintégration») engendré par une trop forte différenciation. Ainsi en irait-il des mouvements de balancier entre centralisation ou décentralisation dans une trajectoire de long terme.

Quand les systèmes de nature chaotique s'éloignent de la situation d'équilibre, ils deviennent extrêmement sensibles à certains changements imperceptibles de leur environnement, les amplifiant au travers de cercles vicieux ou vertueux qui altèrent complètement le fonctionnement du système. (cf. «l'effet papillon» en météorologie de Lorenz ou l'extrême sensibilité aux conditions initiales). À court

terme, il est quand même possible de prédire les comportements du système puisque les conséquences de ces changements imperceptibles prennent du temps à se manifester.

Cependant, si le chaos signifie désordre et imprédictibilité du comportement du système à un niveau spécifique, il signifie également qu'il y a un «qualitative pattern» plus général, à un niveau plus général. Le futur se dessine de manière imprévisible, mais en empruntant toujours des voies similaires, reconnaissables par grand type de familles³⁸. Le chaos présente donc une variété imprédictible mais à l'intérieur de catégories identifiables définies par des caractéristiques irrégulières. C'est justement cette propriété d'être inscrit dans des schémas qualitatifs généraux identifiables qui donne aux hommes la capacité à affronter le chaos. Au quotidien, nous adoptons souvent des raisonnements de type analogique pour capitaliser l'expérience et nous adapter à de nouvelles situations. Notre compréhension du chaos dépend de la capacité que l'on a à augmenter notre «stock» de schémas qualitatifs identifiables en multipliant les expériences et de notre capacité à les structurer.

Quand les systèmes à rétroaction non linéaire dans la nature sont poussés loin de l'équilibre vers le chaos, ils sont capables de créer un nouvel ordre complexe (exemple du fonctionnement du rayon laser). Ainsi, une entreprise peut utiliser le chaos (le management par projets) pour briser l'ordre ancien et créer l'opportunité d'une émergence d'un nouvel ordre. Elle peut aussi le faire pour s'adapter à des changements majeurs dans l'environnement (perturbations, fluctuations fortes) et/ou quand elle dépend de phénomènes à quasi-périodicité. Cependant un système procédant par chaos est confronté à des points critiques³⁹ où il doit faire un choix entre différentes options (les projets) pour assurer son développement ultérieur. Certaines de ces options peuvent à leur tour engendrer le chaos, d'autres conduire à des formes plus complexes de comportement ordonné. Le temps est irréversible, tout comme celui des projets. Le choix lui-même est fait par auto-organisation spontanée parmi les composantes du système (identification des problèmes stratégiques, recherche d'un support politique, naissance et constitution des équipes projets) au sein duquel ils communiquent entre eux,

38 - L'exemple classique est celui des flocons de neige. Deux flocons ne se ressemblent pas puisqu'ils ont traversé des variations de température infimes qui se sont amplifiées dans leur structure respective. On peut supposer qu'il s'agit de flocons mais pas prédire la forme singulière qu'ils auront. En économie, on peut reconnaître des schémas généraux de récession et d'expansion, mais à chaque fois, récession ou expansion présentent des spécificités non prédictibles.

39 - cf les problèmes de bifurcations.

atteignent un consensus et s'impliquent vers un nouveau type de comportement. Si une forme plus complexe d'équilibre est atteinte, elle présente les caractéristiques de ce que les scientifiques appellent une «structure dissipative» du fait que pour être maintenue elle requiert une attention et une énergie continuelle. Cette phase de structure dissipative concerne la gestion intégrative des projets. S'il faut aller au-delà, les structures dissipatives ne doivent pas être maintenues. Pour atteindre un état encore plus complexe, le système devra passer encore une fois par une phase de chaos. Les structures dissipatives de consensus et d'application sont donc nécessairement de faible durée dans les entreprises qui doivent rester innovatrices. Ainsi, pour Ralph Stacey, le développement de nouvelles directions stratégiques requiert le chaos des conflits et des processus d'auto-organisation, d'interaction politique et d'apprentissage complexe.

Des raisonnements analogiques avec la théorie du chaos peuvent donc être menés. Ils nous semblent, *a priori*, intéressants pour analyser le management par projets, même s'il ne s'agit encore que de simples perspectives de recherche. R.P. Declerck semble d'ailleurs mener une réflexion plus approfondie dans cette voie, comme en témoignent les extraits suivants d'une conférence récente⁴⁰:

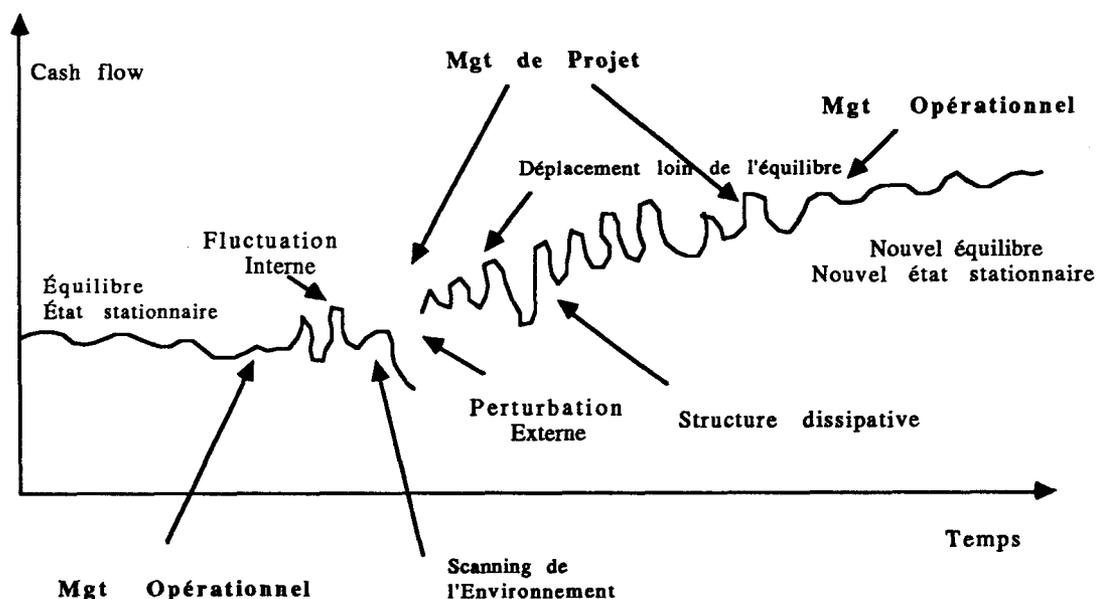


Fig. 8.3 - DE L'ORDRE AU CHAOS... DU CHAOS À L'ORDRE MGT STRATÉGIQUE: CONTRÔLE DE L'IRRÉVERSIBILITÉ

40 - R.P. Declerck, "Le management stratégique de l'irréversibilité: de l'ordre au chaos, du chaos à l'ordre", Actes du V^o Symposium du management de projets, Lille, avril 1994.

"L'éco-système projet/firme, en suivant métaphoriquement le modèle de Prigogine, évolue parfois de façon mutationnelle, par changement de phase, par catastrophe à partir d'un état stationnaire vers un autre état stationnaire situé à un niveau stratégique et organisationnel différent, meilleur ou pire...! Cette trajectoire résulte d'un jeu complexe (quel sujet!) de conflit/coopération entre les acteurs des écosystèmes anciens et nouveaux; ces derniers s'organisant en une équipe de management du changement (structure dissipative).

Les styles de management quittent le mode opérationnel pour passer au mode projet et se restabilisent ensuite (dans le meilleur cas!) en management opérationnel. Les coûts généralisés (financiers et psycho-sociaux) considérables de cette trajectoire sont généralement scotomisés.

Les passages d'un mode à l'autre, en particulier aux niveaux des fluctuations/perturbations, sont accompagnés de phénomènes transitoires dans lesquels les signaux sont largement noyés dans le bruit. Le risque associé à une mauvaise lecture de ces signaux n'est pas modélisé dans les approches traditionnelles. En science et en ingénierie, l'on attend que les «transients» soient amortis. Dans les systèmes humains les acteurs réagissent avec plus d'intensité «au bruit et à la fureur»".

Lors de notre analyse du cas de La Poste, nous avons pu noter le rôle essentiel que joue la notion de portefeuille de projets. Dans les faits, elle se traduit essentiellement par l'établissement de procédures permettant de constituer ce portefeuille en sélectionnant et en priorisant les projets à mettre en œuvre. Le modèle d'évaluation des projets que nous avons proposé correspond à cette vision mais a surtout comme optique de pouvoir contribuer à une véritable gestion de ce portefeuille. Roland Gareis a bien mis en évidence cette nécessité, parlant même de management du réseau des projets. C'est même une question de survie dans le cas des entreprises fortement «orientées-projet». Cependant si la question du pourquoi est claire, la question du comment reste à approfondir.

SECTION 4: LE MPP: NECESSITÉ D'UNE VÉRITABLE GESTION DU PORTEFEUILLE DES PROJETS

La notion de portefeuille de projets n'est pas nouvelle. Cependant, un premier examen de la littérature montre qu'elle s'est développée selon deux axes opposés: l'élaboration de modèles théoriques de plus en plus perfectionnés mais dans le même temps peu opératoires ou, à l'inverse, des solutions contextualisées à caractère très pragmatique. Une orientation de recherche intéressante consisterait à élaborer une solution intermédiaire: un modèle de gestion de portefeuille de projets qui prenne en compte l'extrême diversité des projets (internes/externes, ouverts/fermés, «hard/soft»...) que peut mener une entreprise, assez réaliste pour être opératoire, assez rigoureux pour pouvoir s'appliquer dans plusieurs contextes.

A - UNE PROFUSION DE MODÈLES THÉORIQUES GUÈRE OPÉRATOIRES

Il existe un nombre impressionnant de modèles mathématiques de choix d'investissements, de constitution de portefeuille d'actifs⁴¹, de sélection de projets de recherche/développement, etc. Les techniques de programmation linéaire classique ont été enrichies continûment: goal programming, programmation booléenne, processus markoviens, processus bayesiens, les différentes approches multicritères...

Comme le notent R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre, "la formulation la plus simple du problème des choix d'investissements s'énonce comme suit:

- Au moment où le choix va être fait, il existe un ensemble de projets à trier et/ou classer, dont le coût en capital et le rendement de chaque composante ont été évalués.
- Un ensemble de règles de tri et/ou de classement a été défini, dont l'application détermine le sous-ensemble des projets qui seront exécutés.

⁴¹ - Voir par exemple le célèbre modèle Capital Asset Pricing Model de Sharpe (1964) et Lintner (1965): Sharpe W.F., "Capital asset prices: a theory of marker equilibrium under conditions of risk", Journal of Finance, septembre 1964, pp. 425-442; Lintner J., "The valuation of risk assets and the selection of risky investment in stock portfolios and capital budgets", The Review of Economics and Statistics, février 1965, pp. 13-37.

De multiples travaux ont été développés pour doter les décideurs de critères fiables. Ils sont généralement exprimés sous forme monétaire et fondés sur la recherche de la maximisation des profits. Au terme d'une analyse approfondie de la théorie économique du choix des investissements, Nussenbaum a pu conclure; «l'optimisation du choix des investissements ne peut se restreindre à la question finale de la décision à partir d'un ensemble donné. Elle passe également par la connaissance des procédures d'élaboration de l'ensemble des choix et des différents critères de sélection qui restreignent cet ensemble au fur et à mesure que la décision progresse dans la hiérarchie de l'entreprise»⁴².

Ainsi, pour les auteurs, les modèles doivent tenir compte des effets des structures organisationnelles sur le mécanisme de sélection. Il s'agira par exemple des multiples censures susceptibles d'être exercées à l'égard des concepteurs (auto-censure des sources et censure de la direction sur l'émergence des projets). Ces aspects ont d'ailleurs bien été validés dans le cas de La Poste. Un autre problème délicat à résoudre provient de l'hétérogénéité des projets et de l'unicité ou non des règles de choix à appliquer aux projets. Enfin, "Il reste à envisager le cas de décideurs exogènes qui conduiront à exécuter des projets qui n'ont pas été soumis au processus de sélection et à écarter d'autorité des projets initialement retenus dans l'ensemble de départ"⁴³. On obtient donc le processus suivant représenté dans la figure 8.4⁴⁴.

42 - M. Nussenbaum, "La décision d'investissement dans l'entreprise", Economica, Paris, 1978.

43 - en fonction de l'exercice du pouvoir discrétionnaire des dirigeants, de l'évolution des équilibres politiques, des urgences dictées par l'environnement...

44 - op. cité, p. 186.

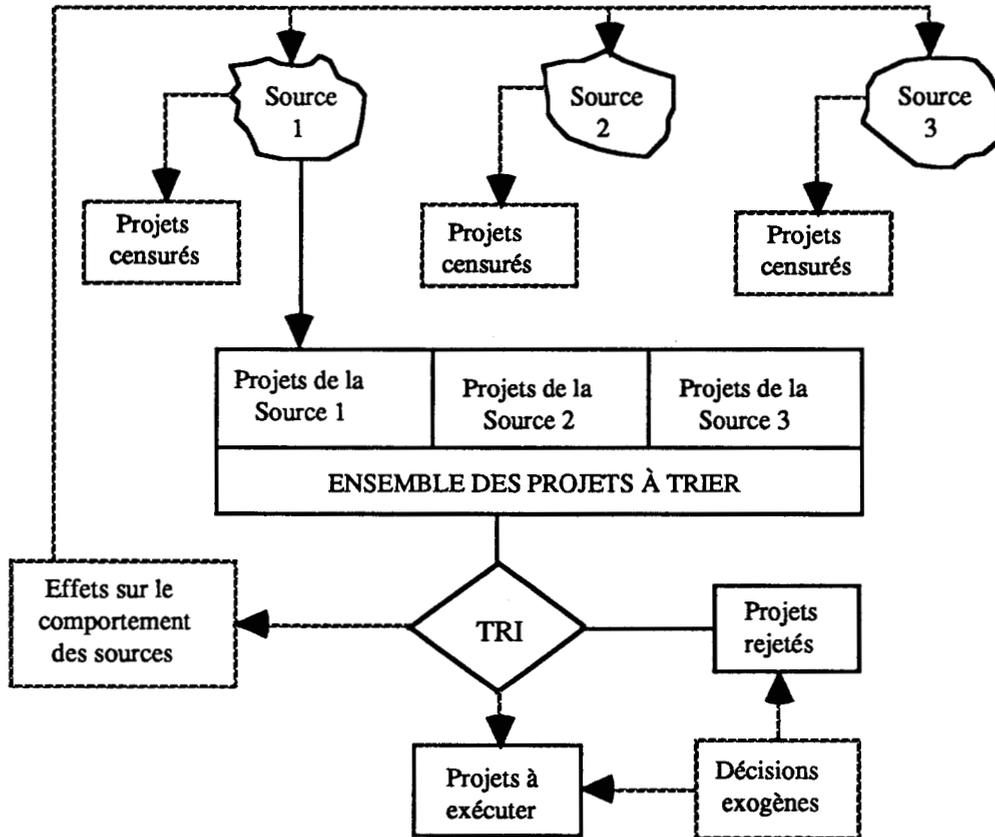


Fig. 8.4 - PROCESSUS DE CHOIX DES INVESTISSEMENTS

Dans le même registre, la conception d'un portefeuille de projets ne doit pas se confondre avec une simple gestion des budgets d'investissements avec tous les avatars qui lui sont associés⁴⁵. Pour être pertinent, un modèle de gestion de portefeuille de projets doit donc intégrer la remarque fondamentale de R.P. Declerck; J.P. Debourse et C. Navarre: *"Pour les managers, il importe de développer une «vision historique» de choix des investissements, qui s'appuie sur un management efficace du processus dans toutes ses dimensions (formelles et informelles; explicites et implicites; économiques, organisationnelle,...) depuis la conception jusqu'à l'exécution. considérer la période du choix comme privilégiée est une simplification réductionniste de la réalité."*⁴⁶

45 - cf section 1 de ce chapitre.

46 - op. cité, p. 187.

Fernando Ouellet et Jean Martel⁴⁷ indiquent que l'étude de la littérature pléthorique traitant des modèles de portefeuille de projets de recherche/développement depuis une trentaine d'années (Baker N.R. et Pound W.H., 1964; Cetron M.J., Martino J. et Roepcke L., 1967; Dean B.V., 1968; Auvray F., 1971; Gear T.E., Lockett A.G. et Pearson A.W., 1971; Mahieux F., 1972; Souder J.E., 1972 & 1978; Augood D.R., 1973; Baker N.R. 1974, Clarke T.E., 1974; Saint-Paul R. et Tenière-Buchot P.F, 1974; Winkofsky E.P., Mason R.M. et Souder W.E., 1980; Danila N., 1983 & 1989; Souder W.E. et Mandakovic T., 1986),...} révèle qu'ils sont rarement implantés et, lorsqu'ils le sont, leur utilisation est de courte durée..

Certains auteurs n'ont pas manqué de s'interroger sur cette désaffection relative (Baker N.R. et Pound W.H., 1964; Sellstedt B., 1972; Albala A., 1975; Lee J., Lee S. et Bae Z.T., 1986), en pointant leur trop grande complexité, la faible disponibilité des données, leur forte distanciation par rapport à la réalité et un manque de familiarisation des utilisateurs avec les techniques employées . Ainsi, une liste des principales lacunes des modèles d'évaluation et de sélection des projets R&D a pu être établie (Ouellet et Martel, 1990):

- *"traitement inadéquat du risque et de l'incertitude,*
- *traitement inadéquat des critères multiples, souvent interreliés,*
- *traitement inadéquat des projets interdépendants par rapport à la valeur de leur contribution et à l'utilisation des ressources,*
- *non reconnaissance et non prise en compte de l'expérience et de la connaissance des managers,*
- *incapacité à traiter les aspects non monétaires des projets,*
- *perceptions des managers sur leur complexité, limitant de fait leur utilisation,*
- *traitement inadéquat du facteur temps."*

À l'écoute des managers confrontés à la gestion pratique de portefeuilles de projets, nous avons progressivement esquissé un cadre global d'exigences que devrait respecter un modèle pour autant qu'il ait vocation à être utilisé et qui devrait répondre aux besoins et finalement être validé par l'usage:

- *méta-règles de partitionnement du portefeuille de projets en fonction d'une typologie opératoire propre à chaque entreprise (nature des activités, objectifs stratégiques,...)*

⁴⁷ - Ouellet F. 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, 1990.

- éléments de constitution du portefeuille de projets de l'entreprise en fonction des relations de dépendance logique et statistique entre les projets:

- * mutuelle exclusion et contingence entre projets (Weingartner, 1966);
- * interactions internes "*si les ressources requises et/ou les avantages d'un projet donné peuvent être considérés comme significativement affectés en ampleur et en temps par la sélection ou le rejet d'un ou plusieurs projets du portefeuille*",
- * interactions externes "*survenant au fil du temps via les changements de l'environnement économique et social qui affecteront certains projets, si ce n'est l'ensemble du portefeuille*" (Gear T.E. et Cowie G.C., 1980).

Il semblerait d'ailleurs qu'il y ait consensus quant à la subdivision des interactions internes en trois catégories (Aaker D.A. et Tyebjee T.T. 1978; Gear T.E. et Cowie G.C., 1980; Fox G.E., Baker N.R. et Bryant J.L., 1984; Czajkowski A. F. et Jones S., 1986):

- . interactions au niveau des coûts et des ressources,
- . interactions au niveau technique ou de l'impact du résultat,
- . interactions au niveau des bénéfices ou des «payoffs»

- mais aussi en fonction de variables qualitatives contextuelles et contingentes:

- * en fonction de priorités imposées par l'environnement (opportunités de financement, échecs ou réussite de projets antérieurs, dérégulation, évolution des contraintes légales, magnitude de l'intensité concurrentielle, possibilités d'alliances négociables, évolution des exigences de la clientèle, évolution technologique, évolution sociologique, démographique, des valeurs de la société...),
- * en fonction de l'arène politique et des réseaux de pouvoir à l'oeuvre dans l'organisation,
- * en fonction du poids de l'histoire, de la culture de l'entreprise, du degré d'inertie des structures, de l'évolution de l'agenda des «problèmes stratégiques», des cartes cognitives des décideurs...
- * et dans le cadre d'un horizon stratégique à déterminer (3 à 5 ans), d'un mode de couplage d'ordre financier avec le cycle de gestion de l'entreprise (planification financière, tableau prévisionnel d'emplois-ressources de trésorerie).

- éléments de gestion dynamique du portefeuille de projets au cours du temps:
 - * simulation des effets d'entrée/sortie de projets dans le portefeuille, notamment au niveau de la réallocation de ressources critiques, de l'évolution de l'environnement et des objectifs stratégiques...,
 - * mise à jour au cours du temps en fonction des processus de réalisation des projets et de leurs résultats en terme d'opérations,
 - * réorientation éventuelle de la stratégie (double boucle de rétroaction)

- la dynamisation de la gestion du portefeuille de projets repose sur la définition préalable d'indicateurs qu'il faut renseigner périodiquement ou continûment:
 - * de synergie (inter-projets)
 - * d'évaluation (objectifs)
 - * de suivi (notamment par rapport au temps).

Il faut en outre prendre en compte l'incertitude et son évolution au fur et à mesure du déroulement du temps.

Par rapport à ce nouveau cadrage, certains travaux peuvent être mobilisés: (par exemple: Czajkowski A. F. et Jones S., 1986; Khorhonen P. et Wallenius, J., 1986; Liberatore M.J., 1987; Khorramshagol H.A. et Gousty Y., 1988; David E.M. 1989; Stewart T.J., 1991; Liberatore M.J., Monahan T.F. et Stout D.E., 1992).

Au niveau mathématique, il semblerait que deux pistes de recherche soient intéressantes à explorer par rapport aux contraintes du modèle:

- utilisation du Bayésien avec relations de surclassement
- utilisation de la programmation multi-objectifs stochastique avec prise en compte du temps.

Parallèlement à l'élaboration de nouveaux modèles mathématiques, la gestion de portefeuille de projets peut être étudiée au travers des pratiques des entreprises qui ont développé des solutions *ad hoc*.

B - DES PRATIQUES DIFFICILEMENT GÉNÉRALISABLES

De nombreuses sociétés ont développé des modes plus ou moins organisés, plus ou moins structurés de gestion de leur portefeuille de projets. C. Navarre et J.-L. Shaan⁴⁸ ont bien montré le rôle majeur que jouent le nombre et l'hétérogénéité des projets pour expliquer les modes et les pratiques adoptées. Les mécanismes en jeu, de l'extérieur, s'apparentent souvent à ceux d'une boîte noire. La rationalité des pratiques est souvent reconstruite a posteriori. Peu d'investigations longitudinales ont été menées à notre connaissance sur le sujet, l'accès aux informations et à l'observation directe n'étant guère souvent aisés. Les décisions prises à ce niveau engagent véritablement le devenir de l'entreprise, sont éminemment confidentielles et, après tout, dépendent en bonne partie des «animal spirits» comme le notait Keynes.

La gestion du portefeuille de projet doit s'inscrire dans la durée et non pas s'effectuer sporadiquement ou rituellement. L'accent est trop souvent porté sur les processus d'entrée au portefeuille, délaissant la phase de transformation de toutes ces idées de projet en projets réussis (c'est-à-dire leur transformations en opérations stabilisées et rentables). Les projets consommant des ressources provenant la plupart du temps des budgets des fonctions et des différents départements, leur contrôle, au sens anglais du terme, se réduit souvent à celui du contrôle budgétaire, élaboré pour des opérations répétitives. Le suivi s'opère donc finalement selon une périodicité qui est celle des opérations répétitives et non seulement celle de la temporalité des projets. Le contrôle se resserre au moment de la négociation des enveloppes budgétaires et surtout quand les budgets sont réduits. De loin en loin, quand trop de projets ne réussissent pas, des audits sont lancés et le portefeuille est toiletté.

Dans les entreprises d'ingénierie, réalisant des projets externes, le suivi du portefeuille de projets devient un impératif. Les projets consomment des pools de ressources, souvent des heures de main d'œuvre hautement qualifiée, des heures d'utilisation de matériels sophistiqués... De l'affectation de ces ressources dépendent en premier lieu la tenue des délais, élément de repérage le plus facile pour les acteurs, et notamment pour les maîtres d'ouvrage. Les coûts sont connus rétroactivement, selon des modes d'agrégation relevant de conventions comptables. Le cas échéant, il est toujours possible de lisser les coûts entre les projets et les imputer dans tel ou tel projet selon les contraintes du contrat (forfait, réel constaté, réel négocié, au forfait...). L'apparition de logiciels

48 - C. Navarre et J.-L. Shaan, 1988, op. cité.

performants en planification multiprojets a facilité l'élaboration des plans de charge des services et des installations ainsi que la mise à jour des plannings. Ils ont aussi dans le même temps informatisé la complexité sans parvenir à la réduire, donnant une fausse impression de maîtrise. Les dysfonctionnements sont assez classiques: la mise à jour décentralisée et fiable des données du projet est très aléatoire. Les aléas donne souvent lieu à des ajustements mutuels de nature informelle qui ne sont pas enregistrés ou après-coup. L'avancement des activités mobilisant essentiellement des ressources humaines, surtout en phase de conception, n'est pas linéaire. Les acteurs n'ont pas intérêt à montrer un trop fort décalage par rapport au planifié dans un sens comme dans l'autre. Les tâches exigeant des collaborations interdépartementales sont soumises aux aléas de plan de charge de chacun de ces départements, et non d'un seul projet. Les points de rencontre ne peuvent être décalés sur un planning par simple translation... Nous pourrions allonger cette liste à l'envi. Si les logiciels ont apporté une aide indéniable, ils ne doivent pas donner l'illusion de contrôler complètement les processus de gestion du portefeuille de projets. Ils peuvent aider les décisions, ils ne s'y substituent pas. Ils ne donnent qu'une vision partielle et artificielle.

La capacité fondamentale à gérer un portefeuille de projets nous semble résider dans la faculté de savoir arrêter les projets à temps. Il n'est pas évident de lutter contre la force cinétique des projets. Nous posons l'hypothèse, que cette capacité, en dernière instance, dépend de la mesure selon laquelle, la culture de l'entreprise, de la direction générale jusqu'au niveau le plus capillarisé de l'organisation, a internalisé une véritable pédagogie de l'échec. Or, nous avons l'impression que les prescriptions managériales s'intéressent beaucoup plus au comment réussir qu'au comment faillir!

Une des pratiques de gestion de portefeuille de projets qui ne requièrent pas forcément la mise en place de procédures complexes, coûteuses et chronophages en temps de dirigeants, nous semble être la règle des jalons. Quelle que soit la forme de management de projet adoptée, quelle que soit sa nature, un projet doit être défini par des jalons, points de rendez-vous essentiels entre participants et décideurs de projet, correspondant à des prises de décision essentielle le long de la trajectoire prévue du projet. Au seuil de ces jalons, le degré d'avancement réel du projet peut être concrétisé, communiqué, compris. Si un projet n'a pas atteint les objectifs d'avancement associés à ce jalon, à l'appréciation du décideur et des contraintes du moment, la durée d'un «délai de

grâce» peut-être déterminée⁴⁹, sachant qu'un deuxième délai ne sera pas accordé.

Une étude de S.C. Wheelwright et K.B. Clark⁵⁰ illustre bien ces problématiques. La direction d'une grande entreprise spécialisée dans l'instrumentation scientifique a constaté que les budgets consacrés au développement de nouveaux produits augmentent sans cesse alors que, dans le même temps, beaucoup de projets connaissent des retards importants. Celle-ci est très troublée par ce phénomène, convaincue du fait que son plan annuel de gestion fournissait les orientations nécessaires aux départements du marketing et des études pour décider des projets et les planifier. Un audit révéla que le nombre de projets en cours excédait de beaucoup, selon l'appréciation de la direction, les capacités de l'entreprise. Les dysfonctionnements mis en évidence sont assez classiques (trop de projets luttent pour trop peu de ressources, les ingénieurs sont accaparés par des urgences provenant de projets antérieurs mal gérés, sélection des projets en fonction de défi technique ou de requêtes du marketing, du pouvoir politique et du budget non encore consommé...). *"Le management se focalise trop sur la gestion de projets individuels au lieu de gérer l'ensemble et la composition du portefeuille de projets"*. L'entreprise doit mettre en place un plan de projets intégré. Pour ce faire, il faut catégoriser les projets en fonction du montant des ressources allouées et en fonction de la manière dont ils contribuent à la stratégie de gamme des produits de l'entreprise. Le positionnement des projets les uns par rapport aux autres doit permettre à la direction de détecter où se situent les faiblesses de la stratégie de développement de l'entreprise, et donc de prendre des décisions plus informées sur la nature des projets qu'il faut susciter et leur calendrier. Ce positionnement des projets doit permettre également de pouvoir planifier selon les trajectoires des projets et de mieux contrôler l'allocation des ressources et leur utilisation effective. Il doit permettre d'identifier la nature des capacités de développement qui doivent être renforcées: ressources critiques, formation des chefs et des équipes de projet, etc.

49 - c'est particulièrement vrai pour les projets «internes», par exemple du type recherche-développement. Il est essentiel bien sûr que la durée de ce délai de grâce apparaisse comme aléatoire aux acteurs du projet. Dans le cas des projets externes, le problème ne se pose pas dans les mêmes termes. Les mesures de rétorsion ou de dédommagement en cas de dépassement sont souvent plus rituelles que réelles. Il existe un seuil critique au-delà duquel, selon nous, en règle générale, le rapport de force bascule en faveur du maître d'œuvre, l'arbitrage initial convenu entre délai, coût, qualité sera tranché plutôt en faveur de celui-ci.

50 - S.C. Wheelwright et K.B. Clark, *"Creating project plans to focus product development"*, Harvard Business Review, mars-avril 1992, pp. 70-82.

Selon les auteurs, la direction doit donc créer un «réseau de projets cohérent» avec les stratégies de développement de l'entreprise plutôt que de sélectionner des projets au cas par cas sur la base d'une longue liste de caractéristiques spécifiques. Pour ce faire, elle doit être impliquée avant que les projets ne démarrent effectivement et même avant qu'ils ne soient définis. En effet aucun département ne devrait avoir la responsabilité unique d'initialiser un projet car il lui manque la nécessaire vision stratégique d'ensemble.

Clark et Wheelwright proposent alors de partitionner les projets selon deux dimensions: le degré de changement dans les produits et le degré de changement dans les processus de fabrication. Plus le degré de changement est élevé pour un projet et plus il consommera de ressources. Ils en déduisent une typologie en cinq catégories: les projets de développement commercial qui se subdivisent en projets dérivés («derivative»), en projets réalisant une percée technologique significative («breakthrough»), en projets génériques («platform»); les projets de recherche développement, qui sont en amont des premiers; et les projets d'alliances et de partenariats qui peuvent concerner tant les projets commerciaux que les projets de recherche/développement.

Chacune de ces catégories illustre bien une combinaison spécifique de ressources et de style de gestion. L'entreprise peut donc analyser les forces et faiblesses de son portefeuille de projets de développement et chercher à en corriger les déséquilibres. La grille de positionnement est la suivante⁵¹:

51 - op. cité, p. 74.

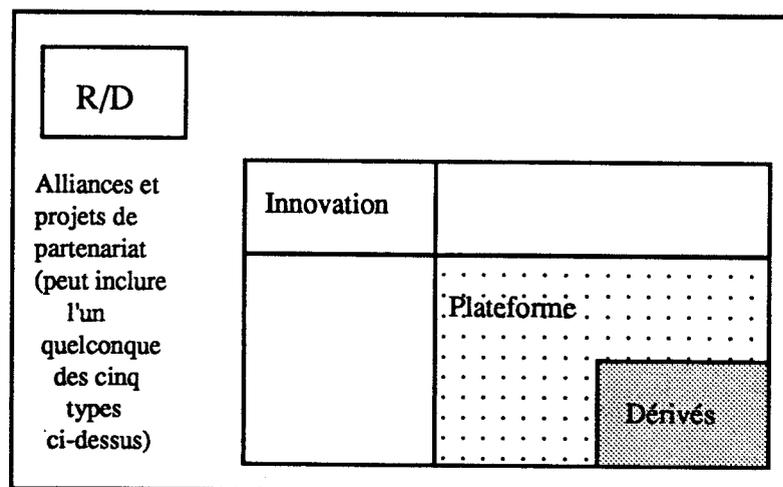
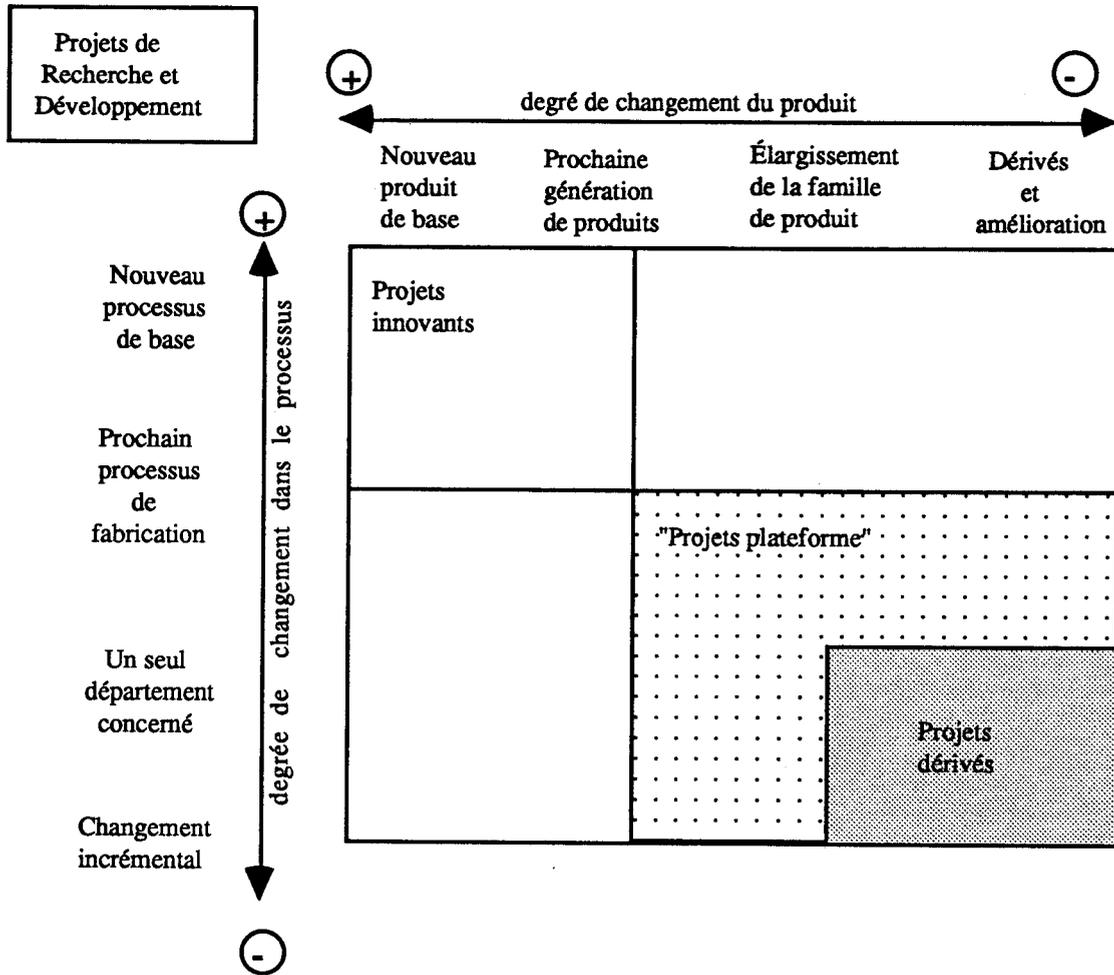


Fig. 8.5 - POSITIONNEMENT DES CINQ TYPES DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

À partir de là, le plan de projets intégré peut être élaboré et suivi en fonction du calendrier des différents projets et des ressources allouées.

De façon plus générale, la gestion d'un portefeuille de projets permet sans doute de contribuer à résoudre le «faux paradoxe» mis en évidence par P.J. Benghozi:

"L'enjeu majeur que pose la diversification aux grandes entreprises consiste donc bien à recréer un minimum de bureaucratie pour instaurer, au fil du temps, un contrôle des innovations qui n'existe plus et pour permettre la coexistence des projets au sein d'une gamme complète de services. Les problèmes à régler ne sont alors plus seulement techniques (mener à bien un projet et répondre des performances et de la faisabilité des produits développés) ou économiques (établir une stratégie commerciale), ils sont également de nature managériale (mettre en œuvre des procédures de coordination pour garantir un développement harmonieux de la gamme, assurer l'évaluation et le suivi des différents projets en cours, maîtriser leurs coûts de développement, affecter et gérer le personnel qui y travaille).

Ce formidable pari est paradoxal car il s'oppose à ce que préconisent les «bons» principes de gestion. Il s'agit de passer d'une organisation relativement souple dans laquelle les projets lancés disposent d'une large autonomie à une structure plus organisée qui permette de générer des flux réguliers d'innovations en structurant le contrôle des projets autour de leurs points critiques: décisions techniques, relais entre équipes, gestion d'un calendrier, suivi des échéances..."⁵².

Il est possible, de réaliser des systèmes de gestion de portefeuille pour des projets différents de ceux relevant de la gamme de produits de l'entreprise⁵³. La complexité peut être réduite en décomposant le portefeuille global en sous-portefeuille de projets homogènes et de diffuser cette forme de management dans tous les départements de l'entreprise. Bien des progrès restent à faire et le champ de recherche est inépuisable...⁵⁴.

52 - P.J. Benghozi, *"Innovation et gestion de projets"*, Eyrolles, Paris, 1990.

53 - Voir l'expérience décrite pour les projets «qualité» du groupe Sollac: D. Leroy, *"Projet de conception d'une méthode de gestion d'un portefeuille de projets «qualité»"*, *Revue Internationale en Gestion et Management de projets*, n°2, 1993, pp 38-68.

54 - En témoignent deux publications récentes: A. Platje, H. Seidel et S. Wadman, *"Project and portfolio planning cycle: project-based management for the multiproject challenge"* et M. Steinberg, A. Stretton, *"Multiproject planning: tuning portfolio indices"*, *International Journal of Project Management*, vol 12, n° 2, 1994.

Vecteur de formation stratégique et d'apprentissage organisationnel, initiateur de la mise en place de structures dissipatives, organisateur de la gestion du portefeuille de projets de l'entreprise, le management par projets apparaît bien comme un processus de gestion du changement dans le management et l'organisation. Mais, dans le même temps, il redéfinit le rapport global contrôle/autonomie, ou l'équilibre différenciation/intégration pour reprendre les termes de Lawrence et Lorsch⁵⁵. N'est-il pas en effet une façon de "combiner les avantages des deux modèles rationnel et politique de l'organisation dans un nouveau modèle de «rationalité adaptative» qui suggère le «couplage flexible» comme stratégie de structuration."⁵⁶

Le management par projets ne relève-t-il pas de cette «compétence globale de l'organisation» pour laquelle milite P.J. Benghozi?

"Quand le développement de nouveaux produits devient régulier, il ne peut plus relever exclusivement de décisions de direction mais doit s'appuyer sur une compétence globale de l'organisation: une compétence qui assure au quotidien la collaboration et l'interaction entre les différents agents de l'organisation, une compétence plus générale de l'ensemble de la firme qui lui permette de gérer les opérations de diversification dans le cadre d'une structure opérationnelle de production et de développer harmonieusement un portefeuille de projets. Faciliter la multiplication d'innovations passe donc d'abord par une réflexion sur les structures existantes et celles à mettre éventuellement en place pour suivre les projets en cours et garantir leur développement. Mais instituer, pour chaque projet, de nouvelles formes d'organisation n'est pas une solution satisfaisante. Il convient donc également de penser la gestion de projets en termes de procédures, adaptation des procédures générales déjà en œuvre dans l'entreprise et instauration de routines innovatives qui aident les services existants à collaborer."⁵⁷

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

56 - W. Graham Astley et Edward J. Zajac, "Intraorganizational power and organizational design: reconciling rational and coalitional models of organizations", Organization Science, Vol. 2, n° 4, novembre 1991, p. 409.

57 - op. cité, p. 59.

En fait, il nous apparaît finalement que les deux problématiques centrales du management par projets, la gestion du changement dans le management et l'organisation et l'équilibre contrôle-autonomie redéfini par le recours à des structures temporaires de projet doivent être appréhendées non pas de manière complémentaire mais plutôt comme étant en interaction l'une par rapport à l'autre, à l'instar des relations entre stratégie et structure.

Le changement induit une modification du rapport contrôle-autonomie qui détermine à son tour les conditions dans lesquelles le changement peut être effectué.

Du fait même de ce rapport dialectique, le management par projets ne peut être analysé qu'en le situant dans le contexte de l'entreprise singulière dans laquelle s'organisent et s'élaborent les différents processus que nous avons essayés d'éclairer.

La nature du management par projets est fondamentalement praxéologique. Elle s'inscrit dans la trajectoire d'un temps irréversible, celui du management stratégique.

CONCLUSION

RÉSUMÉ DES TRAVAUX:

Cette thèse relève bien d'une recherche exploratoire visant à rendre intelligible un phénomène encore mal exploré et dont la maîtrise est pourtant indispensable pour assurer la pérennité des entreprises: le management par projets.

Nous avons retracé les fondements, les évolutions et les dynamiques qui façonnent le champ du management de projets. La diversité des approches et des méthodes fait écho à la nature hétérogène des différents projets que mènent les entreprises ainsi qu'à leur contexte à chaque fois singulier. La boîte à outils qu'il utilise est riche de la diversité des pratiques des professionnels et des emprunts faits à de nombreux champs disciplinaires. Les modifications importantes des facteurs clés de succès dans les secteurs les plus divers contribuent à la fois à diffuser les techniques du management de projets et à s'interroger sur leur efficacité quant il est appliqué en dehors de son cadre traditionnel et historique.

Dès lors qu'une entreprise est amenée à gérer simultanément un nombre significatif de projets, elle doit, pour rester efficace, adapter et modifier ses modes de management et son organisation. Elle ne peut plus considérer de manière fragmentée la mosaïque des différents projets qu'elle met en œuvre. Il lui faut maîtriser la dynamique du changement - plus ou moins délibérée - que les projets impulsent, alimentent et impriment à toute l'organisation.

Il est donc nécessaire de considérer un niveau plus global de management afin de gérer au mieux chacun des projets singuliers et les méthodes de management de projets qui leur sont associées, les relations et interactions qu'ils tissent avec l'organisation permanente et enfin le portefeuille qu'ils constituent de fait. Ce niveau de management correspond au management par projets tel qu'il est présenté dans la littérature spécialisée.

Dans ce cadre, sa description reste très générale et se limite souvent à l'énumération de principes d'essence normative. Ces principes semblent cependant correspondre à la nécessité pour de nombreuses organisations d'améliorer leurs capacités de réactivité et de flexibilité. Ils semblent être en mesure de rendre opératoires bon nombre des prescriptions managériales du moment.

Pour suggestifs qu'ils soient, ces principes restent parcellaires et prescriptifs. Pour les analyser avec plus de rigueur, il faut disposer d'une grille d'interprétation théorique qui permettent de les restituer dans le cadre plus général du management stratégique. Nous avons donc utilisé la conceptualisation qui en a été faite par R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre. Nous avons ainsi pu noter que l'émergence du management par projets correspondait à des évolutions nécessaires de la gestion intégrative dans ses deux dimensions diachronique et synchronique. Ceci a permis d'éclairer un certain nombre de problématiques importantes mises en avant par certains auteurs: la généralisation du recours à des structures temporaires, les défis posés par la dynamique des projets au modèle hiérarchico-fonctionnel, la dualité «hommes métiers/hommes projets» et les processus de mise en œuvre de l'innovation organisationnelle.

Ce premier balayage de la littérature nous a conforté, de par les zones d'ombres et de lumières qu'il a révélées, dans le choix de notre problématique

générale. Quels peuvent être les fondements et l'impact du management par projets?

La nature profondément praxéologique du management par projets explique nos options méthodologiques. Dans le cadre de cette recherche, nous ne pouvions adopter qu'une logique constructiviste et ne recourir qu'à une analyse de type qualitatif. La complexité des mécanismes en jeu, la diversité des pratiques relatées dans la littérature, ne pouvaient qu'inciter à une investigation profonde et inscrite dans la durée d'entreprises ayant optées ou mieux, optant pour le management par projets. La simple observation ne pouvait suffire pour comprendre la globalité du phénomène et l'étudier dans ses différentes dimensions. De même l'accès aux données pertinentes risquait d'être un problème délicat à résoudre. Nous avons donc choisi d'opter pour la méthode de cas et d'entreprendre une recherche-action. Inférer des options théoriques à partir de la réalisation de cas exige l'adoption d'une méthodologie rigoureuse tant dans ses fondements que dans les outils utilisés. N'ayant réalisé cette recherche que sur un cas unique et très complexe - La Poste Française -, nous avons tenté de retracer le plus fidèlement et logiquement possible l'évolution de notre travail. La structure du plan adopté y trouve là une de ses principales justifications. Le fil conducteur correspond aux étapes définies par Kathleen Eisenhardt dans le cadre d'une recherche qui veut construire de la théorie à partir d'études de cas. Cette volonté de transparence renvoie à la nécessité de bien montrer les échafaudages à partir desquels nous avons bâti nos résultats et propositions. Faciliter la réplication de l'étude est une condition essentielle de validité dans ce type de recherche.

Il faut également pouvoir donner aux futurs lecteurs les clés lui permettant d'appréhender toute la spécificité du cas étudié et de pouvoir se familiariser suffisamment avec elle pour mieux apprécier le travail du chercheur. Nous avons donc fourni les points de repère chiffrés essentiels mais surtout montré en quoi

l'environnement de La Poste était devenu turbulent et plus complexe. C'est dans ce contexte spécifique que l'on comprendra mieux la volonté de la direction de l'entreprise d'insérer le management «de» et «par» projets pour reprendre le vocabulaire propre à l'organisation. Pouvoir examiner en profondeur la dynamique induite par l'adoption du management par projets dans le cadre d'une grande bureaucratie publique soumise à un environnement devenu nettement turbulent devenait une opportunité très intéressante par rapport à notre problématique générale. Etudier *in situ* ce processus ne manquerait pas de faire mieux comprendre la nature réelle du management par projets, ses conditions d'application et de distinguer ce qui relève respectivement de principes d'application générale et du contexte de chaque entreprise.

Nous avons tenu également à dresser l'état des lieux précis au moment où nous sommes arrivé. Nous avons donc expliqué le rôle et la mission de la Délégation aux projets et le projet dont elle avait la charge: «Insertion du management de projet à La Poste - IMDP -». La méthode que ce département a mis au point a été analysée et commentée. C'était une étape nécessaire pour permettre au lecteur de mieux suivre les développements ultérieurs du projet auquel nous avons pris une part active pendant dix-huit mois environ.

La familiarisation avec le contexte et un premier travail de conceptualisation se sont opérées au travers de l'élaboration conjointe entre le chercheur et quelques cadres de La Poste d'un diagnostic de l'insertion du management de projet dans le cycle de gestion de l'entreprise. Une analyse plus poussée des données concernant le diagnostic global du projet IMDP au bout d'un année a permis de mieux discerner les différentes dimensions et implications de l'adoption du management par projets à La Poste. Nous en avons présenté une synthèse commentée sous forme de représentation systémique. Cette analyse a surtout permis d'identifier trois problèmes cruciaux qu'il faut absolument traiter si l'on

veut que le management par projets soit efficace: l'évaluation des projets, la capitalisation des expériences et des apprentissages ainsi que la mise à disposition d'outils permettant aux acteurs d'appréhender la dynamique organisationnelle induite par les projets.

Ces trois problèmes ont effectivement été traités sous la forme de projets réels qui ont constitué autant de lots de travaux du projet IMDP. La recherche-action s'est donc effectuée sous forme de projets selon la démarche habituellement pratiquée au DESS Gestion de Projets de l'I.A.E. de Lille. Les produits livrés à cette occasion correspondent à autant de résultats pratiques élaborés selon une approche fondamentalement praxéologique.

La réalisation de ces projets a permis de recueillir des données importantes pour approfondir la recherche. L'un d'entre eux a permis notamment de pouvoir appliquer avec rigueur les outils de la «grounded theory». La technique de codage axial utilisée nous a permis de mieux comprendre la nature processuelle du management par projets. Ainsi, grâce à l'analyse ago-antagoniste nous avons pu noter que selon le jeu concret des acteurs, leur psychologie, leurs réactions, l'évolution de leur cadre de pensée, leurs perceptions évolutives des enjeux associés au management par projets..., l'équilibre entre les influences positives et les influences négatives exercées par les variables associées au management par projets peut évoluer dans un sens plus ou moins favorable à sa mise en œuvre efficace.

A l'issue de ces analyses, nous avons proposé la définition suivante du management par projets: Le management par projets est constitué par l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation et d'animation qui permettent de rendre efficace le recours à des structures temporaires de type «projets».

Certains processus «minimaux» doivent être mis en œuvre de manière délibérée pour que l'on puisse affirmer, selon nous, qu'une entreprise «fait» du management par projets.

Désormais muni de ces propositions de conceptualisation, nous avons interprété avec davantage de recul la situation de La Poste. Nous avons pu mettre en évidence le rôle fondamental qu'y jouent deux types de facteurs: la résistance au changement et le fort impact social et organisationnel des projets menés. L'évolution récente du «référentiel officiel» du management de projet montre une déviation importante par rapport à la philosophie fondamentale de celui-ci. Il semble que le succès réel qu'a connu la démarche projet soit utilisé pour mieux mettre en place un management par objectifs, changement fondamental dans le cadre de La Poste.

Cependant si l'entreprise ne «fait pas de management par projets» au sens où nous l'avons défini, il appert néanmoins que certains de ces principes soient mis en œuvre et qu'ils contribuent à la revitalisation de l'entreprise. Localement et selon les époques, le jeu des influences positives peut gagner en importance et corriger certains travers hérités d'une longue tradition de bureaucratie publique. Enfin, il faut tenir compte de l'activité fondamentale de La Poste qui consiste à fournir des services récurrents au travers d'un réseau national. La qualité de la gestion opérationnelle qu'elle pratique explique l'essentiel de sa performance quoique l'évolution de son environnement puisse l'inciter à mettre en œuvre davantage de projets pour adapter son réseau et la nature des flux qui circulent en son sein.

Chemin faisant, nous avons pris conscience que le management par projets pouvait donner lieu à une lecture à trois niveaux: instrumental, politique et

cognitif. Cette lecture plurielle permet d'éviter de considérer cette catégorie de management de façon trop partielle et trop syncrétique.

Cette étude a débouché sur l'exploration de certaines perspectives d'investigations ultérieures tant au niveau théorique que pratique. Ces problématiques nous semblent fécondes mais pas exclusives. Nous avons commencé à les baliser et à trouver des convergences de raisonnements avec des travaux existants. Le management par projets est-il un vecteur de formation stratégique? un vecteur d'apprentissage organisationnel? Peut-on développer à son endroit des analogies fécondes avec les théories du chaos et de l'auto-organisation? En quoi consisterait une véritable gestion du portefeuille de projets?

En dernière instance, nous avons conclu qu'il fallait considérer le management par projets en tant que processus de gestion du changement dans le management et l'organisation d'une entreprise. Il contribue dans le même temps à recomposer l'équilibre essentiel à toute organisation entre contrôle et autonomie, notamment quand elle recourt à des structures temporaires de projets.

RÉSULTATS, DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Trois niveaux de résultats peuvent être distingués.

D'un point de vue pratique et opérationnel, la mise en œuvre du management par projets exige la mise au point d'un certain nombre de procédures opératoires. Nous avons ainsi proposé un modèle d'évaluation multicritère des projets qui permet, dans une certaine mesure, de faciliter la priorisation et la constitution d'un portefeuille de projets hétérogènes. Les critères ne sont pas nouveaux, mais la structuration qui en est proposée s'attache à respecter la logique de la trajectoire des projets en distinguant bien l'évaluation de l'idée de projet en phase de choix stratégique de l'évaluation du projet en phase de choix tactique. Cette procédure d'évaluation est également le moyen de renforcer la réflexion stratégique tant chez les décideurs que chez les apporteurs de projets. Dans une certaine mesure, le modèle proposé permet de pallier certains dysfonctionnements classiques des procédures de budgétisation des investissements. Certains critères sont bien sûr associés à la nature des axes stratégiques définis à l'époque à La Poste. Ils peuvent être modifiés ou reparamétrés en fonction du contexte sans remettre en cause la logique globale adoptée. Il s'agit avant tout et uniquement d'une aide à l'analyse et à la décision. Dans une organisation donnée, ce type de modèle doit être mis à jour en fonction des évaluations rétrospectives lorsque les projets se sont transformés en opérations permanentes. L'analyse des résultats concrets et réels permet de mieux juger de la pertinence des critères et des informations qui permettent de les renseigner au moment de la décision initiale.

Nous avons proposé également une procédure de capitalisation des expériences générées par les projets. Au-delà des aspects liés spécifiquement au contexte de La Poste, elle met en évidence un certain nombre de pratiques et d'interactions qu'il faut instituer pour permettre à l'organisation d'apprendre à l'occasion des projets. Cette capitalisation d'expériences est trop souvent traitée à un niveau théorique et général. Nous avons essayé d'en démonter les mécanismes et les rouages dans un contexte donné en insistant sur le fait qu'en dernier ressort ce sont les hommes qui mémorisent et qui apprennent. Tout comme le projet précédent, celui-ci doit contribuer à mieux gérer le portefeuille des projets de l'entreprise.

Au niveau méthodologique, nous avons illustré le fait, qu'au moins pour partie, la réalisation de projets peut enrichir les pratiques plus traditionnelles de recherche-action. Cependant, la recherche devait impérativement assurer sa cohérence interne et dépasser les premiers résultats partiels obtenus par ce moyen. Le recours à la «grounded theory» a permis de gagner en globalité et en abstraction. L'utilisation de l'analyse ago-antagoniste au niveau du codage axial a été faite sans avoir de points de repère dans des travaux antérieurs. Elle nous a permis de ne pas renoncer à prendre en compte des dynamiques contradictoires dans un même cadre de pensée. Elle respecte la démultiplication des lectures faites par les acteurs du management par projets. Elle autorise surtout la résolution d'un paradoxe qui nous a longtemps tourmenté: comment inférer des propositions théoriques concernant le management par projets en utilisant le cas d'une entreprise qui ne le pratique pas de manière significative au sens où nous l'avons nous-même défini?

Au niveau théorique enfin, nous avons proposé une définition du management par projets. Nous avons insisté sur sa nature processuelle, praxéologique et contextualisée. La pérennité d'une entreprise dépend en partie

de sa capacité à engendrer des projets. La direction générale doit savoir quand et comment décider qu'un flux plus important de projets doit être lancé. En cela, le management par projets relève de sa philosophie de management stratégique. Elle doit avoir en quelque sorte dans son bagage managérial les principes du management par projets et décider de les mettre en œuvre de manière délibérée dès lors que le nombre de projets lancés l'exige. Elle doit savoir décider si le MPP doit concerner toute l'entreprise ou certaines parties d'entre elles.

Selon les secteurs d'activité et l'évolution des facteurs clés de succès, l'entreprise devra s'attacher à devenir une entreprise «orientée-projet» et faire du management par projets une de ses priorités de management. Les processus que nous avons identifiés devront alors être généralisés et approfondis. Le management par projets devient alors une forme finale que l'on cherche à mettre en place et à rendre efficace. Cependant, sur le temps long, il n'est pas sûr que de telles entreprises ne soient contraintes à reprivilegier la gestion opérationnelle, ce qui n'est pas sans poser problème. C Demers (1992) expose les difficultés que cela a pu poser à la société Hydroquébec quand celle-ci a dû muter de l'état de constructeur efficace de barrages à celui de producteur et de distributeur efficaces d'électricité à capacité de production constante.

C'est pourquoi nous avons proposé d'appréhender théoriquement le management par projets dans la globalité de ses trois dimensions instrumentale, politique et cognitive.

Quatre voies de recherche ont commencé à être explorées au chapitre précédent. Elles requièrent sans doute des investigations plus approfondies. D'autres pistes peuvent également être suggérées: la prise en compte de la dynamique projet par la gestion des ressources humaines, la contribution du MPP à la maîtrise du changement organisationnel...

La multidisciplinarité dont relève le management par projets explique la richesse et la diversité des thèmes de recherche qui peuvent être proposés.

Par ailleurs la réplication des études de cas est nécessaire pour confirmer, compléter et améliorer ces premiers résultats sur les fondements et l'impact du management par projets.

Nous voudrions conclure finalement en insistant sur la capacité d'autotransformation du management par projets. Dans sa version «minimale», il peut être considéré comme une fusée porteuse d'un certain nombre d'apprentissages que nous avons essayé de décrire. Dans sa version «maximale» il peut être vu comme une forme de structuration d'un nouveau type d'entreprises: les entreprises «orientées-projet». Voilà sans doute une source de futures études de cas.

ANNEXES

27 décembre 1991

RELEVÉ DE CONCLUSION N°6

PRINCIPES DIRECTEURS

DU SYSTEME DE GESTION DE LA POSTE

1. LE CONTEXTE

11. 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.

Parvenir à cet équilibre dans des activités, pour l'essentiel, en concurrence nécessite de La Poste compétitivité et dynamisme.

12. La satisfaction de ces exigences, compte tenu de la taille de La Poste, de la diversité de ses activités et de son organisation en réseau d'un grand nombre d'établissements, passent par de larges délégations de responsabilité. La déconcentration vise à responsabiliser chaque niveau de l'organisation par la reconnaissance explicite d'une sphère d'autonomie et corrélativement, à identifier l'apport de chacun au fonctionnement de l'entreprise : aux établissements et aux départements l'opérationnel, au siège la stratégie, les délégations participant à la définition de celle-ci et à sa mise en oeuvre par la programmation.

L'élargissement de l'horizon de gestion de La Poste avec le contrat de plan fournit désormais à chacun de ces échelons les conditions pour remplir pleinement leur mission.

C'est l'axe fondamental de la réorganisation territoriale en cours.

13. L'activité de La Poste repose sur 2 métiers distincts : le courrier et les services financiers. Chacun d'entre eux contribue à l'équilibre économique d'ensemble. Les nécessités de la gestion et le respect des règles de concurrence imposent de connaître précisément les résultats de chaque activité.

Le système de gestion de La Poste doit être en mesure de concilier en interne ces trois orientations majeures : compétitivité, déconcentration et spécialisation par métier.

C'est l'objet des principes présentés ci-dessous. Ils constituent un cadre pour l'établissement des contrats de gestion visés à l'article 32 de la loi du 2 juillet 1990. Ils fixent les orientations à suivre pour l'évolution du système d'information de La Poste, notamment pour la comptabilité générale et analytique.

2. LES PRINCIPES

21. Les contrats de gestion

. Chaque centre de responsabilité -délégation territoriale, département, direction à compétence nationale, unité de gestion- est dotée d'un contrat de gestion qui associe ses objectifs et ses moyens : personnel, autres moyens constitutifs de charges, investissements.

. Chaque centre de responsabilité dispose après négociation de tous les moyens qui contribuent directement à l'obtention de ses résultats. Toute actualisation en cours d'exercice des contrats de gestion intervient dans le cadre d'une procédure préalablement définie. En particulier, l'action courante d'une entité n'est pas liée à des budgets complémentaires provenant en cours d'année d'autres entités.

. Chaque responsable d'entité ne rapporte qu'à une seule autorité hiérarchique -principe de l'unicité de la ligne hiérarchique opérationnelle- donc n'a qu'un seul contrat de gestion. Notamment les moyens ne sont pas individualisés et notifiés par métier ou fonction, même si leur dimensionnement et leur suivi s'effectuent sur la base de programmes.

. Le contrat de gestion des délégations territoriales s'inscrit dans une perspective pluriannuelle articulée autour du Dossier de Développement de Délégation et prend la forme d'un plan opérationnel à 3 ans actualisé chaque année, déclinant les choix stratégiques arrêtés dans le plan de La Poste. Le plan opérationnel constitue l'armature des contrats de gestion annuels des départements et des unités de gestion.

. Dans l'élaboration des contrats de gestion, une large initiative est laissée aux services extérieurs clairement informés au préalable des enjeux auxquels La Poste se trouve confrontée.

22. Le pilotage par les objectifs

. Parce que le pilotage par la marge est un mode de régulation mieux adapté au développement de l'activité et à la responsabilisation active des organisations, chaque fois que l'activité commerciale a un rôle prépondérant, la responsabilité d'une entité de gestion est, notamment, évaluée sous la forme d'une marge contributive globale. Elle est le résultat du rapprochement de l'ensemble des charges et des produits imputables à chaque centre de responsabilité. C'est le cas en particulier, des délégations territoriales, des départements et des unités de gestion.

. Par ailleurs des marges contributives sur coûts directs spécifiques à chacun des deux métiers sont calculées pour les délégations.

Complétées d'une analyse ex-post répartissant les coûts de réseau et tenant compte des flux de trafic, elles constituent un repère pour les choix de moyen terme des centres de responsabilité.

. La marge globale n'est pas le seul élément constitutif du pilotage d'une entité infra-nationale, d'autres aspects concourent à la gestion de celle-ci : qualité, développement commercial, gestion des ressources humaines ..., qui font aussi l'objet du contrôle de gestion.

Par ailleurs, la poursuite d'un objectif de marge ne doit pas conduire à une concurrence interne stérile au détriment de la performance économique globale de La Poste.

. L'élaboration de tableaux de bord à chaque niveau de responsabilité, cohérents avec les missions exercées, contribue à mieux maîtriser le pilotage. Les tableaux de bord constituent entre les différents niveaux de responsabilité un support du dialogue de gestion, dont le but est d'analyser les situations et de définir les mesures appropriées.

23. Règles d'affectation des produits

Les produits (courrier, services financiers et réseau) constatés au niveau local ou objet de transferts, sont affectés à l'entité responsable de la relation clientèle, même quand celle-ci n'est pas chargée de la facturation.

En particulier, l'établissement de dépôt du courrier n'est plus l'affectataire des produits générés par le trafic déposé quand ce dernier n'a pas la responsabilité commerciale du client.

Pour les services financiers, la rémunération des fonds collectés est systématiquement affectée par le transfert de produits, au bureau de Poste de rattachement du client.

Les entités affectataires de produits sont donc les établissements de la Poste, les services des grands comptes, national ou déconcentrés et le siège (Service Comptable des Opérations Nationales et Internationales - SCONI).

Les systèmes d'information et de facturation seront aménagés et conçus de façon à permettre la mise en oeuvre de ces principes.

24. Les prestations internes

. Chaque contribution d'un centre de responsabilité doit refléter sans ambiguïté la qualité de gestion de son responsable.

Ainsi, on procédera chaque fois que c'est économiquement justifié à la facturation de prestations internes.

- . En particulier, les entités de gestion dont l'activité principale est de fournir des prestations internes aux autres entités de La Poste, sont pilotées à l'aide de prix de cession standards valorisés en coût complet et reflétant les conditions jugées normales d'exploitation.

25. Le compte de résultat et les comptes de gestion économique

- . Un compte de gestion économique est établi par centre de responsabilité : délégation, direction à compétence nationale, département et unité de gestion.

Au-delà de l'unité de gestion, le compte de gestion économique est obtenu par agrégation des comptes de gestion économique des centres de responsabilité de la zone de compétence du niveau concerné et des écritures comptables propres à ce niveau.

- . Les comptes de résultat analytique par métier (Courrier, Services Financiers) sont établis tous les semestres, au niveau national et infra-national (délégation).

26. Les projets

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).

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).

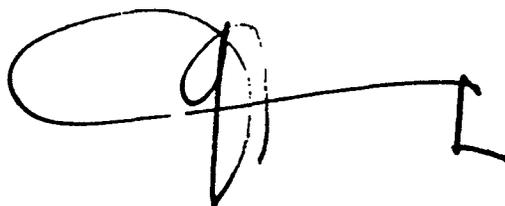
27. Cohérence

Dans le cadre de l'expression de la politique générale de la Poste, la programmation est initiée par la programmation des délégations. La synthèse de la programmation est établie à partir du rapprochement de la programmation des délégations, de celle des autres centres de responsabilité rattachés directement au siège et des budgets des projets du siège, dans le respect de la trajectoire financière prévisionnelle.

Les contrats de gestion et les marges contributives prévisionnelles fixées aux entités de gestion infra-nationales sont calées sur l'EPRD et le Contrat de Plan.

CONCLUSION

La mise en oeuvre de ces orientations s'appuie sur des professionnels au service des décideurs : les contrôleurs de gestion présents à tous les niveaux de la structure. Les contrôleurs de gestion ont pour mission à chaque niveau de définir, d'adapter et de mettre en place les outils de gestion, de contribuer à leur mise en oeuvre, d'apporter aux décideurs les analyses et conseils qui complètent nécessairement le dispositif de gestion, et ainsi de contribuer à l'implantation et à la diffusion d'une culture de gestion à La Poste.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'F' followed by a horizontal line and a vertical stroke at the end.

F. VIEILLEDENT

**UNIVERSITE
DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DE LILLE**

**LA POSTE
Direction Générale**

CONVENTION

entre

**L'Université des Sciences et Technologies de Lille
agissant pour le compte de l'Institut d'Administration des Entreprises
de Lille**

et

LA POSTE

**concernant le parrainage de la promotion 1992-1993
du DESS de Gestion de Projets**

LA POSTE 



CONVENTION

entre

l'Université des Sciences et Technologies de Lille
agissant pour le compte de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille,
représentée par son Président, Monsieur Pierre LOUIS

et

La Poste représentée par son Directeur Général,
Monsieur F. VIEILLEDENT

concernant le parrainage de la promotion 1992-1993
du DESS de Gestion de Projets

Entre l'Université des Sciences et Technologies de Lille (Institut d'Administration des Entreprises de Lille) et la Direction Générale de la Poste, il est convenu ce qui suit :

Article 1er : Objectifs

Les deux parties s'engagent à :

- Approfondir, entretenir et développer leur collaboration dans le domaine du "Management du projet" de manière à accroître la satisfaction commune des partenaires et asseoir ces relations dans un cadre structuré et efficace.
- Développer une synergie entre les deux partenaires en termes d'image de marque, de compétence et savoir faire dans le domaine du Management de projet.

Article 2 : Droits et obligations des parties

2.1. Au plan technique

En parrainant le DESS "Gestion de projets", pour l'année 1992/93, la Poste acquiert les droits précisés ci-après :

Le DESS accepte de prendre en charge deux projets proposés par la Poste qui seront pilotés par le Directeur des Etudes selon les modalités prévues dans la convention spécifique à chaque projet.

La Poste désigne, parmi ses cadres un copilote sur les projets confiés au DESS

Avec son accord, la Poste sera associée à toutes les actions de communication extérieures au DESS : manifestations officielles, événements majeurs, symposiums, voyages d'études à l'étranger ... sans que cela n'engendre de frais supplémentaires pour le parrain.

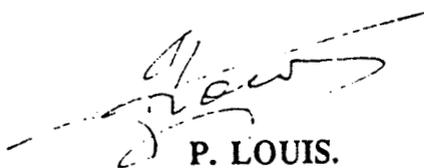
La Poste acquiert la priorité pour faire bénéficier son personnel, dans le cadre de ses besoins, des différentes structures de formation continue proposées par le DESS.

La Poste pourra faire appel en priorité aux ressources du DESS en conseils et expertises divers concernant le Management de projets.

Fait à, *Lille*

Le *04/11/1992*

Le Président de
l'Université des Sciences
et Technologies de Lille,



P. LOUIS.

Le Directeur
de l'Institut de
Préparation aux
Affaires,

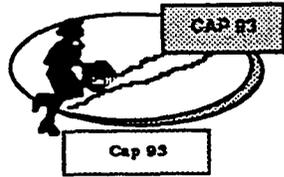


P. LOUART.

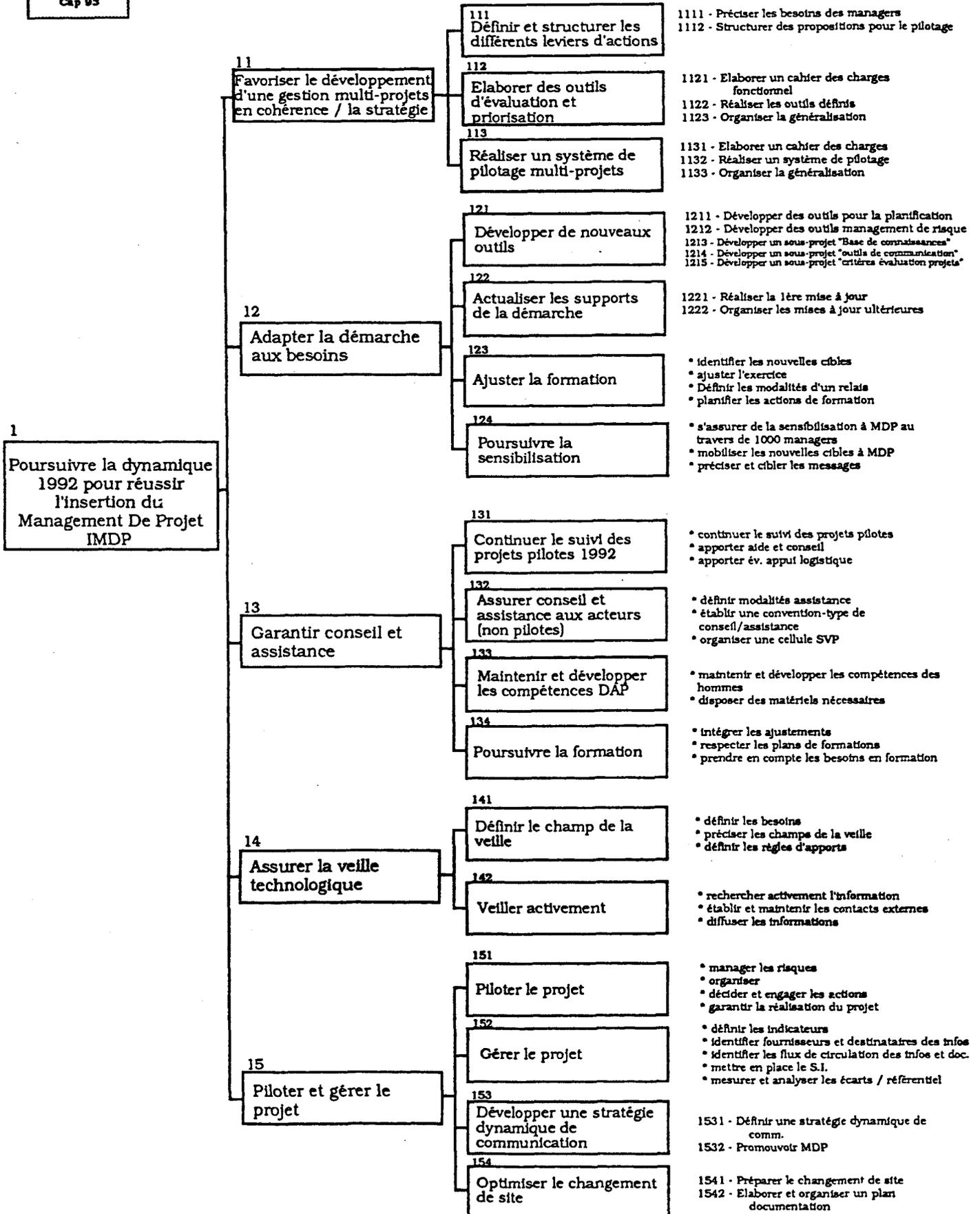
Le Directeur Général
de la Poste,



F. VIEILLEDENT.



L'INSERTION DU MANAGEMENT DE PROJET A LA POSTE
(Projet IMDP)
L'ORGANIGRAMMES DES TACHES A REALISER EN 1993



**PROJET: " ELABORER UN DOSSIER DE
MANAGEMENT DE PROJET PERMETTANT D'ÉVALUER
ET DE PRIORISER LES PROJETS DE LA POSTE,
COMPTE TENU DES AXES STRATEGIQUES DE LA
POSTE ET DES CONTRAINTES DE CES PROJETS "**
Promoteur IMDP : Louis DUPARC
Chef de projet : Annie BILLARD
Pilote : Daniel LEROY
Interfaces : Brigitte FENOUILLET - Marc IA

LETTRE DE MISSION

* * * * *

Située dans un environnement en perpétuel changement et de plus en plus concurrentiel, La Poste a choisi, depuis décembre 1991, le management par projets et le management de projet pour être plus efficiente et compétitive .

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.

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.

A partir du 1/1/1994, tous les projets de La Poste devront être conduits selon cette démarche. Ce nouveau mode de management doit permettre à La Poste une meilleure réactivité et une responsabilisation accrue des acteurs.

Dans le cadre de l'accord de partenariat engagé avec l'IAE de Lille et tout particulièrement avec le DESS de Gestion de Projets , il a été proposé de confier à un groupe d'étudiants de la promotion 1993 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.*

SECTION GÉNÉRALE

DÉLEGATION AUX PROJETS

Ce projet qui vous est confié fera l'objet d'un suivi continu selon des modalités calendaires et budgétaires que nous arrêterons au vu de propositions que vous nous soumettrez dans les délais les plus brefs.

Il vous appartiendra donc de :

- réaliser une analyse des critères d'évaluation potentiels
- déterminer et hiérarchiser les projets en fonction des indicateurs à identifier
- proposer des 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.

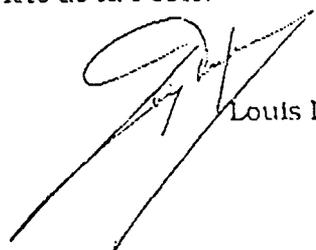
Après validation d'un scénario, il vous appartiendra de proposer les modalités de mise en oeuvre.

Pour avoir une bonne visibilité sur le déroulement du projet, des points d'avancement seront prévus:

- un jalon pour valider l'analyse faite concernant les critères d'évaluation
- un jalon pour choisir un système de priorisation
- un jalon après le test de pertinence du système choisi
- un jalon pour valider les conditions de mise en oeuvre pratique du dispositif retenu.

Il va de soi qu'en cas de difficulté, en dehors des réunions de point prévues, je serai disponible pour tout problème que vous souhaiteriez évoquer.

Je tiens à attirer votre attention sur le niveau de confidentialité de votre travail dont les résultats seront l'exclusive propriété de la Poste.


Louis DUPARC

DIRECTION GÉNÉRALE
DÉLÉGATION AUX PROJETS

25 MARS 1993

Po/DAP/AB

Affaire suivie par Annie BILLARD et Brigitte FENOUILLET
tél.. 45 64 30 24 et 45 64 07 44

Objet : Projet LA POSTE/IAE - GROUPE 3 :
"Produit d'évaluation des projets devant être menés par LA POSTE"
Rapport de 1ère soutenance

Monsieur Daniel LEROY
D.E.S.S. Gestion de Projet
I.A.E Lille
97, Boulevard Carnot
59000 LILLE

Monsieur,

Après examen du rapport de soutenance n° 1 élaboré par le groupe d'étudiants chargés de mener dans le cadre du partenariat LA POSTE/I.A.E., le projet "Produit d'évaluation des projets devant être menés par LA POSTE", je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint, mes remarques et modifications dont vous voudrez bien informer les étudiants concernés.

L'ARBRE D'OBJECTIFS

Le sous-objectif "rédiger les clauses de définition d'un projet" apparaît comme trop restrictif puisque la Délégation aux Projets a le souci de permettre aux managers de LA POSTE, d'intégrer la démarche MDP pour piloter leur entité de quelque niveau ou de quelque domaine que ce soit, dans une vision globale multi-projets.

En conséquence, ce sous-objectif devrait être remplacé par le sous-objectif suivant : "Identifier les différents degrés de complexité ou de taille différenciant les actions, plans d'action, projets et programmes.

En outre, il convient de prendre en compte les conséquences de cette modification dans le sous-objectif "Hiérarchiser les critères en fonction -non pas exclusivement des projets - mais des différents moyens d'actions dont dispose un manager, les critères retenus et / ou leur priorisation pouvant être différents.

A titre d'exemple, pour une action le processus serait simple et composé de peu de critères, le nombre de critères et la sophistication du processus irait croissant avec la taille et la complexité des plans d'actions, projets, programmes; mais offrirait ainsi au pilote d'une entité des critères d'évaluation pour chaque composant d'une gestion globale et simultanée.

S'agissant des sous-objectifs "Définir les informations à collecter" et "Définir les critères d'évaluation" - parties recenser..., interviewer..., lister...- , ils pourraient être intégrés dans un même ensemble et faire l'objet d'une collecte simultanée.

Enfin, il avait été précisé lors de la réunion du 23 février dernier, qu'une interface devait être réalisée avec le projet du groupe 1 "Constitution d'une base de connaissances" et figurer comme 4^{ème} objectif. Cet élément est à ajouter à l'arbre d'objectifs présenté dans le rapport de la 1^{ère} soutenance.

LE M.I.P. MEMOIRE D'IDENTIFICATION DU PROJET

La description d'un des objectifs principaux du projet "système de collecte de l'information" est à reformuler de la façon suivante : *"Il doit permettre de réaliser des dossiers contenant toutes les données nécessaires à une évaluation et doivent être adaptés en vue d'une exploitation aisée et rationnelle"*

CADRE LOGIQUE PRELIMINAIRE

Certaines des conditions critiques figurant dans ce cadre logique préliminaire semblent laisser planer un doute quant à l'implantation du management de projet à LA POSTE telles "Maintien du management de projet comme mode de gestion à LA POSTE", ou "Volonté officielle de la D.G. de développer le management de projet et par projets à LAPOSTE" ou encore "Implication de la D.G. dans la conception du produit". Il est clair que LA POSTE a décidé depuis le 4 décembre 1991 du management par projets et de projet comme éléments de son nouveau système de gestion. En conséquence, les éléments listés sont inutiles et donc à supprimer.

PLANNING ET JALONS

Les jalons de ce projet sont précisés dans la lettre de mission qui figure en annexe du rapport. Il s'agit des jalons suivants :

- un jalon pour valider la définition de notre projet
- un jalon pour valider l'analyse faite concernant les critères d'évaluation
- un jalon pour choisir une des variantes tactiques proposées
- un jalon pour valider les conditions de mise en oeuvre pratique du dispositif retenu

Seuls trois de ces jalons figurent en introduction du rapport. Il conviendra donc de rectifier la page 1 du rapport.

Vous renouvelant ma disponibilité pour tout problème que vous souhaiteriez évoquer, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

La Délégation aux Projets



Annie BILLARD

DESS Gestion de Projets
Groupe Poste 3
97, Bld Carnot
59000 Lille

Lille, le 5 Mai 1993

Tél: 20.12.34.52
Fax: 20.12.34.78

Monsieur,

A la demande de la Délégation Aux Projets, dans le cadre de l'implantation du management de projet à La Poste, un groupe de cinq étudiants du DESS Gestion de Projets a été chargé de concevoir un produit d'évaluation des projets devant être menés par La Poste. Cette évaluation doit permettre, au niveau national, d'opérer une sélection au sein d'un portefeuille de projets et, au niveau régional, de choisir parmi les scénarii proposés pour un projet.

Pour mener à bien ce projet, il nous est nécessaire de collecter certaines informations auprès des responsables de La Poste. Dans ce but, nous avons convenu de deux journées d'entretiens les 13 et 14 Mai 1993. Au cours de celles-ci, nous aborderons les quatre grands thèmes suivants:

- PROCEDURES: succession des tâches et acteurs participant à l'évaluation d'un projet;
- DONNEES: données nécessaires à la valorisation du projet par des critères;
- CRITERES: outils permettant le traitement des données afin d'en retirer l'information qualitative et quantitative;
- INFORMATIONS RESULTANTES: informations adaptées à la prise de décision relative au lancement d'un projet.

Afin que nos échanges soient plus constructifs, nous vous demandons de prendre connaissance du questionnaire ci-joint, si possible avec les personnes susceptibles d'être impliquées dans une procédure d'évaluation.

En vous remerciant par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à notre demande, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de notre sincère considération.

Groupe Poste 3

**Questionnaire concernant la conception d'un
produit d'évaluation des projets de La Poste**
(destinataires: interfaces IMDP)

PROCÉDURES

- Quelles différences faites-vous entre une opération et un projet? Et comment procédez-vous?
- Qui sont, en général, les apporteurs de projets et dans quelle mesure contribuent-ils au montage du dossier d'évaluation?
- Quelles procédures utilisez-vous pour l'évaluation des projets?
- Ressentez-vous actuellement des manques ou des besoins en matière d'évaluation de projets? Si oui, quelle serait pour vous la méthode idéale?

DONNÉES

- Lors du montage du dossier d'évaluation, quels sont les problèmes auxquels vous vous trouvez confrontés quant à la collecte de l'information?
 - * Disponibilité
 - * Accessibilité
 - * Fiabilité
- Les détenteurs d'information pensent-ils posséder des informations fiables?
- Quels sont les attentes des apporteurs de projet vis à vis des évaluateurs?

CRITERES

- Pour évaluer un projet, vous semble-t-il suffisant de recourir uniquement à l'analyse de chacun des domaines suivants?
 - * Financier
 - * Technique
 - * Social
 - * Organisationnel
 - * Commercial

- Que pensez-vous de la typologie de projets définie par La Poste?
 - * les projets d'organisation
 - * les projets de recherche et développement
 - * les projets de lancement de produits nouveaux
 - * les projets "logistiques"
 - * les projets à caractère social
 - * les projets de maintenance technique ou informatique
 - * les projets avec développement informatique

- Y a-t-il uniformité du processus d'évaluation quelque soit le type de projet?

- Quels sont les critères que vous utilisez lors de l'évaluation des projets?

- Sélectionnez-vous certains critères plutôt que d'autres en fonction de la typologie de projets?

- Connaissez-vous des critères pertinents que vous ne pouvez pas appliquer actuellement et quelles en sont les causes?

INFORMATIONS RESULTANTES

- Quelle est l'utilité du dossier d'évaluation pour les chefs de projet?

- Quelles informations attendent les décideurs des dossiers d'évaluation?

- Quelles méthodes de sélection utilisent les décideurs?

- Existe-t-il un système de contrôle des résultats prévus? Si oui, les causes d'écart sont-elles dues en général:

- * à la conduite de projet

- * aux données intervenant dans le "calcul" des critères?

DESS Gestion de Projets
Groupe Poste 3
97, Bd Carnot
59000 Lille

Lille, le 3 Juin 1993

Tél: 20.12.34.52
Fax: 20.12.34.78

Monsieur,

A la demande de la Délégation Aux Projets, dans le cadre de l'implantation du Management de Projet à La Poste, un groupe de cinq étudiants du DESS Gestion de Projets a été chargé de concevoir un produit d'évaluation des projets devant être menés par La Poste. Cette évaluation doit permettre, au niveau national, d'opérer une sélection au sein d'un portefeuille de projets et, au niveau régional, de choisir parmi les scénarii proposés pour un même projet.

Pour mener à bien ce projet, il nous est nécessaire de recueillir certaines informations auprès des chefs de projets qui ont travaillé sur les 17 projets pilotes de La Poste.

Vu notre état d'avancement actuel, nous sommes à la recherche d'informations sur le formalisme du dossier d'évaluation. C'est donc dans ce but que nous avons convenu de quelques jours d'entretiens téléphoniques. Au cours de ces entretiens, deux grands thèmes seront abordés:

PRESENTATION DU DOSSIER D'EVALUATION

Notre souci est de présenter un outil qui puisse répondre au mieux aux attentes éventuelles des utilisateurs. Ceci non seulement au niveau de la forme du dossier, mais également au niveau du degré d'explication des données figurant dans le dossier d'évaluation.

INTERET DU DOSSIER APRES LA PRISE DE DECISION

En partant du principe selon lequel le choix d'un projet se fait après examen d'un dossier d'évaluation, nous souhaitons connaître votre opinion sur l'utilité d'un tel dossier pour le suivi de projets.

Afin que nos échanges soient plus bénéfiques, nous vous prions de prendre connaissance du questionnaire ci-joint.

En vous remerciant par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à notre demande, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de notre sincère considération.

GROUPE POSTE 3

**Questionnaire concernant la conception d'un
produit d'évaluation des projets de La Poste**
(destinataires: chefs de projet)

PRÉSENTATION DU DOSSIER D'ÉVALUATION

- Comment avez-vous présenté votre dossier contenant les différents scénarii de votre projet au comité de pilotage?
- Combien de temps avez-vous mis pour monter le dossier de présentation de votre projet?
- Avez-vous constaté des manques ou des besoins dans votre dossier?
- Désirant formaliser la présentation du dossier afin de faciliter votre travail, nous désirons avoir votre avis sur la forme et les composantes de celui-ci:
 - * Papier ou informatique
 - * Dossier à remplir ou feuilles à insérer dans un dossier préparé
 - * Présence d'un spécimen
 - * Possibilité d'annexes par scénario
- Quel niveau d'explication souhaiteriez-vous avoir pour les critères figurant dans le dossier de présentation des projets?

INTÉRÊT DU DOSSIER APRÈS LA PRISE DE DÉCISION

- Quelle est pour vous l'utilité des résultats de l'évaluation une fois le scénario choisi?
 - * Base de connaissances pour les futurs projets
 - * Intérêt pour le suivi de projet
- Avec le recul que vous avez vis-à-vis de votre projet, pensez-vous que le dossier de présentation que vous aviez soumis au comité de pilotage était suffisamment complet pour permettre un choix pertinent du scénario retenu?

SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION DES PROJETS

INTRODUCTION

En construisant ce scénario, nous avons eu le souci d'apporter une solution répondant au mieux à la problématique de l'évaluation ex-ante, sans pour autant proposer un produit trop lourd quant à son utilisation ou la structure organisationnelle qui l'accompagne. C'est pourquoi, nous l'avons nommé "scénario de référence" plutôt que "scénario idéal".

En l'imaginant, nous avons prêté attention aux points suivants:

- => éviter que trop d'idées, qui ne sont pas des projets, ne soient présentées;
- => éviter que des jeux de pouvoirs puissent trop influencer la sélection des projets;
- => faire en sorte que chaque tâche soit accomplie par une personne ayant les compétences requises;
- => permettre la capitalisation de l'expérience afin que l'efficacité de la procédure d'évaluation croisse continuellement;
- => sélectionner les projets qui concrétisent au mieux la stratégie de La Poste.

Dans le cadre de ce scénario, le travail à venir consistera à définir une matrice des critères suivant les trois dimensions suivantes:

- => les domaines;
- => la typologie de projets;
- => les destinataires.

LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

Pour présenter cette procédure d'évaluation, nous avons adopté une démarche modulaire.

LES TÂCHES DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

Formulation (apporteur)

L'apporteur formule son idée de façon à ce que l'évaluateur puisse déterminer s'il s'agit d'un projet ou pas. Pour remplir cette tâche, l'apporteur peut se faire aider par un légitimeur qui, de ce fait, prendra pleinement connaissance du projet.

Les points suivants peuvent être considérés pour exprimer l'idée:

- => l'idée brute;
- => l'analyse de la valeur de l'objet du projet, qui permet de définir clairement toutes les dimensions de celui-ci et de lever nombre d'ambiguïtés quant à son but;
- => le besoin auquel l'idée répond;
- => l'objectif visé;
- => les fonctions et structures concernées;
- => une indication du coût;
- => une indication de la durée.

Recherche légitimeur (apporteur)

L'apporteur peut rechercher un légitimeur parmi les responsables de la structure dans laquelle il s'inscrit afin que son projet soit examiné en toute objectivité. Le légitimeur doit, par conséquent, avoir suffisamment de poids pour mener sa tâche à bien et ainsi plaider le bien fondé du projet, tel un avocat.

Aide formulation (légitimeur)

Le légitimeur, à la demande de l'apporteur, l'aide à formuler son idée en l'invitant à suivre une démarche structurée (suite de questions à se poser) et en critiquant son travail.

Évaluation de l'idée (comité d'évaluation)

Le comité d'évaluation gère l'ensemble des évaluateurs en répartissant la charge de travail en fonction de leurs disponibilités et de leurs connaissances spécifiques.

L'évaluateur, au vu de la formulation de l'idée de l'apporteur qui lui est transmise sous la forme d'un document papier, détermine s'il s'agit d'un projet. Trois options se présentent alors:

- => il s'agit d'un projet;
- => il ne s'agit pas d'un projet, mais il pourrait être considéré comme tel en opérant quelques modifications ou extensions;
- => il ne s'agit pas d'un projet.

L'évaluateur fait part du résultat de son travail à l'apporteur. Dans la seconde option, il indiquera les points qui devront faire l'objet d'une modification ou d'une extension pour que l'idée puisse être reconnue comme projet. L'apporteur reconsidérera alors sa formulation et la présentera à nouveau à l'évaluateur en indiquant qu'il s'agit d'une nouvelle version de sa précédente idée. Il faudra veiller à ce qu'une idée ne soit pas présentée de façon trop répétitive.

Définition scénarii (apporteur)

Si l'apporteur a reçu un avis de l'évaluateur spécifiant que son idée est bien un projet, il doit alors définir au moins deux scénarii, idéalement trois. La définition d'un scénario nécessite un réel effort d'imagination à travers un processus itératif. Pour accomplir cette tâche, l'apporteur peut se faire aider par un conseiller.

Sans prétendre être exhaustif, et en se limitant aux projets de production de biens et de services, la construction d'un scénario s'appuiera sur la considération de problèmes tels que:

- => les procédés de production;
- => la gamme et la qualité des produits ou services offerts;

- => le dimensionnement de l'unité, et le choix entre la réalisation d'une ou plusieurs unités;
- => la localisation de l'unité;
- => le calendrier de réalisation des investissements;
- => le montage institutionnel de l'opération;
- => les modalités de financement de l'opération.

Chacun des scénarii présentés fera l'objet d'une évaluation approfondie et peut être considéré comme un projet à part entière.

Aide scénarii (conseiller)

Le conseiller, à la demande de l'apporteur, l'aide à définir ses scénarii en lui indiquant la démarche à suivre et les points à aborder. Il apportera un oeil critique vis à vis du travail réalisé.

Montage dossier (apporteur)

Une fois les scénarii définis, l'apporteur devra monter un dossier d'évaluation. Une fois cette tâche terminée, l'apporteur transmet le dossier au comité d'évaluation. Ce dossier est composé d'autant de sous-dossiers qu'il y a de scénarii.

Ce dossier d'évaluation doit permettre à l'apporteur de présenter son projet selon un formalisme qui assure à l'évaluateur:

- => de disposer de toutes les données nécessaires à l'évaluation;
- => de disposer de ces données sous une forme aisément exploitable.

Par ailleurs, l'apporteur doit mener lui même certaines analyses:

- => l'analyse systémique de l'objet du projet qui a pour but l'identification des différentes composantes de l'environnement susceptibles d'agir sur celui-ci;
- => une réflexion sur le risque, s'appuyant sur l'analyse systémique précédemment citée;
- => la définition exhaustive des objectifs du projet.

Les démarches à suivre pour mener ces analyses seront clairement présentées dans le manuel de l'utilisateur.

Toutefois, l'apporteur ne constituera pas seul son dossier. Il travaillera en étroite collaboration avec un conseiller. Celui-ci le guidera dans son travail en l'aidant à aborder les problèmes avec rigueur et à rechercher les données dont il ne dispose pas. Il lui apportera ses compétences techniques relatives aux méthodes d'estimation et lui indiquera les personnes à contacter pour toute donnée ou conseil qu'il ne pourrait apporter lui-même. Cette coopération sera d'autant plus importante que le projet sera complexe et que l'apporteur sera peu formé aux techniques d'évaluation.

Aide dossier (conseiller)

Le conseiller, à la demande de l'apporteur, indique où trouver les données, comment remplir le dossier et quelles personnes contacter pour des problèmes spécifiques. Il apportera un oeil critique vis à vis du travail réalisé.

Évaluation (comité d'évaluation)

L'évaluateur valorise lui-même les critères:

- => afin d'éviter que l'apporteur ne biaise les résultats;
- => parce que la valorisation de certains critères nécessite des compétences que tous les apporteurs de projets n'ont pas;
- => afin d'acquérir une expérience qu'il capitalisera et dont il tirera les enseignements qui lui permettront d'affiner et d'améliorer ses estimations.

Nous suggérons d'informatiser la valorisation des critères afin de réaliser des simulations sur plusieurs variables. Cela peut être particulièrement intéressant pour procéder à des analyses de sensibilité.

Une fois cette tâche achevée, le dossier d'évaluation, à présenter au comité de pilotage, est constitué. Le dossier comportera, pour chaque scénario, une première

partie présentant de façon synthétique les résultats de l'évaluation, une seconde correspondant à la présentation détaillée de leur évaluation.

Convocation (comité de pilotage)

Les apporteurs, légitimeurs et évaluateurs des projets proposés sont convoqués pour la sélection des projets.

Sélection projets (comité des projets)

Le comité des projets se réunit pour déterminer l'ensemble des projets qui seront lancés, et pour chacun d'entre-eux, quel est le scénario retenu.

Le comité devra se réunir régulièrement, selon une périodicité qui reste à définir et qui pourra évoluer en fonction du nombre et de la complexité des projets proposés ou déjà en cours de réalisation.

Les décisions seront prises de façon collégiale sur la base des dossiers d'évaluation. Le principe de déroulement de la réunion est le suivant:

1. Le comité des projets, composé des responsables de l'organisation, est réuni.
2. Le légitimeur, ou l'apporteur de projet lui-même, entre dans la salle. Il présente et défend le projet.
3. Le légitimeur, ou l'apporteur de projet selon le cas, sort de la salle.
4. L'évaluateur entre dans la salle. Il présente son analyse et répond aux questions du comité.
5. L'évaluateur sort de la salle.
6. Si tous les projets n'ont pas été présentés; le comité demande la présentation du projet suivant (point 2)
7. Le comité délibère. Si un membre du comité des projets est apporteur ou légitimeur; il ne peut exprimer sa position lors du choix de réalisation ou non de son projet; ceci dans un souci d'objectivité.

Pour chaque projet présenté, la délibération peut statuer de la façon suivante:

- => le projet est retenu;
- => le projet est rejeté;
- => le projet est intéressant mais il ne remplit pas certaines conditions.
Une modification est demandée. Le projet sera réexaminé à une prochaine session.

Un avis est transmis à l'apporteur, au légitimeur, au conseiller et à l'évaluateur, avis qui est accompagné de diverses informations suivant le destinataire (dossier annoté des remarques du comité, ...).

Nominations (comité de pilotage)

Une fois les projets sélectionnés, le comité des projets nomme un chef de projet. Cette nomination peut être simultanée à la sélection des projets ou être effectuée plus tard en fonction des disponibilités des chefs de projets et des personnes participant à la conduite des projets.

Le légitimeur ou promoteur dans la terminologie postale constitue un comité de pilotage qu'il préside et qui est constitué des hiérarchiques ou de leur représentants des différents services qui délèguent des membres à l'équipe de projet.

Le lancement du projet est alors officialisé par l'émission d'une lettre de mission à destination du chef de projet. Cette lettre de mission devra définir précisément le projet, et sera accompagnée:

- => du rapport d'évaluation remis par le comité des projets;
- => d'un dossier justifiant la décision, notamment en ce qui concerne la cohérence du projet avec la stratégie de l'organisation qui l'accueille.

A partir de ces documents, le chef de projet prend connaissance du projet quant à ses dimensions stratégiques et tactiques, aux différents objectifs qu'il doit atteindre. Ces éléments, qui constituent la base de référence du suivi de projet, lui serviront à définir son plan d'actions.

Plan d'actions (chef de projet)

Le chef de projet a maintenant pris connaissance des différents documents qui lui ont été transmis par le comité de pilotage. Son travail est maintenant de définir le plan d'actions. Pour cela, après la constitution de son équipe, il doit:

- => définir l'arbre d'objectifs qui, en partant de l'analyse de la valeur, permet de lister différents niveaux d'objectifs pour aboutir aux moyens à mettre en place pour les réaliser;
- => définir l'arbre de fonctions du produit qui, en se basant sur une analyse systémique de l'objet du projet, permet de définir tous les éléments à réaliser. Ces éléments devront être conformes aux spécifications du scénario;
- => construire un planning;
- => faire le budget.

Pour accomplir cette tâche, l'équipe de projet peut se faire aider du conseiller. De plus, de part sa neutralité, ses connaissances du projet et des motivations des décideurs, l'interface est la personne toute désignée pour aider le chef de projet dans sa compréhension du problème.

Validation du projet (comité de pilotage)

Le comité de pilotage valide le plan d'actions du projet présenté par le chef de projet ou lui demande d'y apporter des modifications.

Une fois le plan d'actions du projet validé, le comité de pilotage décide de l'affectation de ressources financières, matérielles et humaines.

Lettre de terminaison (chef de projet)

La lettre de terminaison, soutenue devant le comité de pilotage, officialise la fin du projet. Elle présente un bilan du projet incluant des indicateurs relatifs à son objet et à sa conduite. Elle doit notamment mettre l'accent sur l'analyse des écarts entre l'évaluation et le réalisé.

Cette analyse des écarts est essentielle pour trois raisons. Elle permet:

- => de mesurer l'atteinte des objectifs fixés et constitue donc un outil de base du management;
- => de capitaliser l'expérience et ainsi d'enrichir une base de connaissances qui facilitera le travail des évaluateurs et des décideurs;
- => de juger de la pertinence des critères utilisés et de la procédure suivie. Elle améliore ainsi le produit d'évaluation par le retrait, l'ajout ou la modification de critères.

Ainsi, il y aura capitalisation a deux niveaux:

- => au niveau technique pour les interfaces;
- => au niveau des critères pour l'évaluateur qui aura ainsi les moyens de contrôler la pertinence des critères qu'il utilise.

POINTS FORTS & POINTS FAIBLES DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

POINTS FORTS

La possibilité est donnée à n'importe quel membre de La Poste de présenter une idée.

Pour cela, le rôle du légitimeur est essentiel. Il plaide le bien fondé du projet, et de part sa position, garantit que celui-ci sera considéré objectivement, quel que soit la position hiérarchique de l'apporteur. Il conseillera l'apporteur lors de la formulation du projet.

L'apporteur est guidé par un conseiller lors de l'élaboration des scénarii et du montage du dossier.

Ceci devrait être, à la fois une source de créativité pour le projet et une garantie quant à la qualité du travail effectué, qu'il s'agisse de l'adéquation du projet avec la stratégie de l'organisation, des données présentées ou de la clarté des documents rédigés.

L'indépendance de l'évaluateur vis à vis de l'apporteur et du comité de pilotage, la sélection collégiale des projets en l'absence du légitimeur et de l'évaluateur, permettent d'éviter que la décision de lancement d'un projet ne soit biaisée.

La classification des critères selon les trois dimensions que sont la typologie, les domaines et les destinataires permet de prendre en compte les spécificités des projets et d'en faire une évaluation plus approfondie.

La lettre de terminaison marque de façon officielle la fin du projet. Mais surtout elle permet:

- => de mesurer l'atteinte des objectifs initialement fixés;
- => de juger de la pertinence des critères et de la procédure suivie, et par là, d'améliorer le produit d'évaluation;
- => d'alimenter une base de connaissances et donc de capitaliser l'expérience.

POINTS FAIBLES

Il est nécessaire de mettre en place une structure dédiée à l'évaluation ex-ante des projets impliquant une adaptation de l'organisation actuelle.

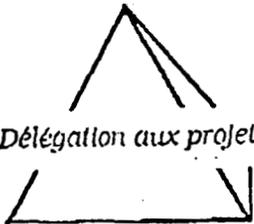
La création de postes permanents, pour assurer certaines fonctions de l'évaluation (conseillers, évaluateurs, ...), est indispensable.

Il faut prévoir une gestion particulière des ressources humaines, notamment au niveau de la disponibilité, de la compétence et de la motivation.

Des protocoles de communication adaptés aux structures transversales doivent être créés.

Le système d'information doit assurer la disponibilité, l'accessibilité et la fiabilité des données.

Un réel effort sera donc nécessaire à la mise en place de ce scénario.



Délégation aux projets

PROJET " BASE DE CONNAISSANCES POSTE "
Promoteur IMDP : Louis DUPARC
Chef de projet : Annie BILLARD
Pilote : Daniel LEROY
Interface : Luc GIRAUD

LETTRE DE MISSION

* * * * *

Située dans un environnement en perpétuel changement et de plus en plus concurrentiel, La Poste a choisi, depuis décembre 1991, le management par projets et le management de projet pour être plus efficiente et compétitive :

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.

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.

Pour le 1/1/1994 tous les projets de La Poste devront être conduits selon cette démarche. Ce nouveau mode de management doit permettre à La Poste une meilleure réactivité et une responsabilisation accrue des acteurs.

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.

C'est pourquoi dans le cadre de l'accord de partenariat engagé avec l'IAE de Lille et tout particulièrement avec le DESS de Gestion de Projets, il a été proposé de confier à un groupe d'étudiants de la promotion 1993 de réaliser et de mettre en oeuvre une base de connaissances adaptée aux besoins de La Poste :

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 coût, 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 oeuvre pour une exploitation simple et adaptée quel que soit l'utilisateur.

La première étape, de définition du contenu de la base de connaissances, devra permettre:

- d'identifier en fonction des utilisateurs potentiels les éléments à retenir.
- de proposer différents scénarios répondant aux besoins et respectant les critères coût, délais et qualité.

Après validation du scénario retenu, il s'agira de préparer les conditions de sa mise en oeuvre pour une exploitation simple et adaptée.

Sachant que deux contraintes essentielles doivent être prises en compte - la minimisation du coût (de fabrication mais aussi de maintenance) d'une part et d'autre part l'importance à accorder à la convivialité et la facilité d'exploitation de cette base de connaissances - il vous appartiendra:

- de définir un cahier des charges détaillé
- de définir les modalités de mise en oeuvre en fonction de niveaux concernés.

Les jalons à respecter seront :

- la validation du contenu de la base de connaissances
- la validation du scénario d'exploitation à retenir

Des jalons intermédiaires seront indispensables pour la validation du contenu :

- validation du panel d'utilisateurs
- validation des informations types (champs d'application...)
- validation des scénarios d'utilisation les plus pertinents

Il va de soi qu'en cas de difficultés je serai disponible pour tout problème que vous souhaiteriez évoquer.

Louis DUPARC

ENTRETIEN SUR LE CONTENU DE LA BASE DE CONNAISSANCES:

1. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées tout au long de votre mission?

- Manque de formation en management de projet
- Manque d'information sur le projet à mener
- Manque d'outils méthodologiques
- Manque de savoir-faire
- Difficultés à constituer votre équipe
- Difficultés à fédérer votre équipe
- Mauvaises relations avec le comité de pilotage
- Autres à préciser:

2. En tant qu'acteur de projet, de quelles informations auriez-vous aimé disposer?

* En phase de choix stratégique (analyse du besoin et formalisation de l'objectif):

* En phase de choix tactique (définition des prestations, définition des responsables, formalisation des lots de travaux, analyse des risques, planification, établissement du budget):

* En phase de réalisation (management des hommes, maîtrise du tryptique coûts-délais-qualité, mise en oeuvre des actions correctrices, gestion des modifications):

3. Pourquoi avez-vous eu besoin de ces informations?

4. Les séminaires de formation et les outils méthodologiques (Valisette et journées de formation) vous semblent-ils suffisants?

- Oui
- Non

Si non, souhaitez-vous des compléments?

- Oui
- Non

Si oui, lesquels? (à préciser)

5. Au moment du besoin, avez-vous fait une recherche d'information?

Oui

Avez-vous obtenu les informations désirées?

Oui

Non

Si oui, *Où les avez-vous obtenues?

*Comment?

Non

Pourquoi?

6. Avez-vous pris contact avec d'autres acteurs de projets?

*Pour quelles raisons?

*Pour leur demander de l'information?

Oui

Non

7. Actuellement, disposez-vous d'information sur les projets menés à La Poste qui entrent dans le même domaine que le projet que vous menez?

8. Vous a-t-on déjà contacté pour vous demander de l'information sur le projet que vous menez?

Oui?

*Quel type d'information?

9. Faites-vous remonter de l'information sur vos projets?

Oui

Non

10. Etes-vous prêt à consulter une Base de Connaissances?

Oui

Non

11. Pour faciliter la conduite de projets, que devrait-t-elle proposer?

Par exemple

- Une veille informative
- Un recensement des projets menés à La Poste
- Des pistes d'adaptation selon les problèmes rencontrés

lors de la conduite de projets

- Autres à préciser:

	1.	2	3	4	5
*Coûts					
*Délais					
*Qualité					
*Phasage					
*Constitution d'équipe					
*Risques					
*Méthode					
*Besoin d'outils					
*Références théoriques					
*Formation					
*Informations générales sur La Poste (son environnement, ses projets, sa stratégie)					
*Les interactions entre les projets					
*Evaluation					
*Autres à préciser:					

12. Notez de 1 à 5 les champs d'informations suivants:

13. Aimerez-vous disposer d'un moyen qui vous tienne au courant de ce qui se passe en matière de gestion de projets? (littérature, innovation dans la démarche, conférences, recherche universitaire,...)

- Oui
- Non

Si oui, *sous quelle forme?

*exemples d'autres informations que vous aimeriez trouver:

ENTRETIEN SUR LA FORME DE LA BASE DE CONNAISSANCES

1. Quel support vous paraît être la plus adapté à vos besoins, à vos habitudes de travail, et à votre formation?

- Papier
- Dossier
- Télématique
- Informatique
- Autres à préciser:

2. Comment envisagez-vous la consultation de cette Base de Connaissances?

- en accès direct (vous faites vous-même la recherche)
- en accès indirect (vous déléguez la recherche à une autre personne)

Explication des questions:

Question 1: *"Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées tout au long de votre projet?"*

Nous proposons des éléments essentiels à la conduite de projet selon la méthodologie. Nous proposons 7 difficultés dont les effets peuvent handicaper le chef de projet durant toute la durée de sa mission.

Question 2: *"En tant qu'acteur de projet, de quelles informations auriez-vous aimer disposer?"*

Nous proposons des types d'information pertinente par phase de déroulement d'un projet (phases reprises dans la valisette).

Cette division en 3 phases permet de bien distinguer les types d'information et leur moment de survenance dans la vie du projet. On comprend dès lors mieux l'impact du besoin sur la réalisation des étapes et le respect des jalons.

Cette division suscite aussi des réponses de meilleure qualité car l'interlocuteur se replace de lui-même dans son vécu.

Question 3: *"Pourquoi avez-vous eu besoin de cette information?"*

Cette question vise à approfondir le besoin.

Question 4: *“Les séminaires de formation et les outils méthodologiques vous semblent-ils suffisants?”*

Nous voulons comprendre si la Base de Connaissances peut et doit exploiter un besoin en matière de formation et de méthodologie et de quelle manière elle peut le faire. Il faut qu'elle soit un complément utile à ce qui existe déjà en la matière à La Poste.

Question 5: *“Au moment du besoin, avez-vous fait une recherche d'information?”*

Cette question doit montrer quels sont les canaux officiels et officieux utilisés par les chefs de projet pour se procurer l'information. Nous verrons aussi si ces canaux les satisfont.

Cette question permet aussi de cerner comment la Base de Connaissances pourra présenter l'information.

Question 6: *“Avez-vous pris contact avec d'autres chefs de projet?”*

Nous voulons savoir quel est le degré de transversalité de diffusion de l'information, si il existe le réflexe “d'aller voir ailleurs ce qui se fait” et si il y a un sentiment d'appartenance à un groupe de gestionnaires de projets (un début de culture de gestion de projets).

Question 7: *“Actuellement disposez-vous d'informations sur les projets menés à La Poste qui entrent dans le même domaine que le projet que vous menez?”*

Il s'agit de comprendre de quelle information dispose un chef de projet sur l'environnement proche de sa mission.

Question 8: *“Vous a-t-on déjà contacté pour vous demander de l'information sur le projet que vous menez?”*

Cette question complète les deux précédentes.

Question 9: *“Faites-vous remonter de l'information sur vos projets?”*

Il s'agit de connaître les canaux qui véhiculent l'information relative aux projets et d'identifier les sources de documentation potentielles que nous pourrions utiliser.

Question 10: *“Êtes-vous prêts à consulter une Base de Connaissances?”*

Cette question anodine vise à mettre l'interlocuteur en situation. La Base de Connaissances est-elle un outil qu'il sera prêt à utiliser réellement.

Question 11: *"Pour faciliter la conduite de projets que devra-t-elle proposer?"*

Les chefs de projets sont amenés à décrire précisément le contenu et la forme de présentation de la Base de Connaissances.

Question 12: *"Notez de 1 à 5 les champs d'information suivants"*

Les champs proposés ont été choisis suite à l'entretien avec Mr Hervé PETIT, à notre réflexion de groupe et à l'analyse des journées du management de projets du 4 décembre 1991. (voir le résumé en annexe 2).

Nos interlocuteurs doivent noter l'importance qu'ils accordent à l'information relative à chaque champs proposé.

Question 13: *"Aimeriez-vous disposer d'un moyen qui vous tienne au courant de ce qui se passe en matière de gestion de projets?"*

Cette question doit nous permettre d'affiner le champ et le contenu de la veille informative.

Question 14: *"Quel support vous paraît être le plus adapté à vos habitudes de travail et à votre formation?"*

Dans le souci de construire un outil répondant aux habitudes des chefs de projet il nous faut recueillir leur avis sur le support.

Question 15: *"Comment envisagez-vous la consultation de cette Base de Connaissances?"*

Nous voulons savoir si les chefs de projet désirent un accès direct à l'information ou bien si ils préfèrent passer par un centre où une personne ferait la recherche pour eux.

LISTE

- * Mr Hervé PETIT
Délégation Nord Ouest
Chef du projet: "Mise en place des groupements postaux"

- * Mr Jean Pierre MAZARS
Direction du développement du réseau
Projet "Évolution du schéma départemental de présence postale"

- * Mr PROUX
Délégation Midi-Atlantique
Projet: "Inter départementalisation des groupements postaux"

- * Mr Gilles VESVARD
Délégation Ouest
Projet: "Réussite du transfert de la Direction Départementale sur un seul site"

- * Mr Michel WEISS
Délégation Est
Projet: "Ampère"

- * Mr FETTER
Direction de l'immobilier
Intervenant sur plusieurs projets

- * Mr Claude CHAMBON
Délégation Centre Massif Central
Projet: "Le contrôle interne"

- * Mr Bernard LOTZ
Délégation Est
Projet: "Reconquête du marché en Alsace"

- * Mr Claude BARROUILLET
Délégation Île de France
Projet: "Rationalisation de la maintenance"

* Mme Annie BILLARD

Délégation aux Projets
Interface IMDP

* Mr Jean VALLEE

Direction des Ressources Humaines
Projet: "Réussir la nouvelle gestion des ressources humaines"

* Mr Jean-Jacques PAULET

Direction des clientèles financières
Interface IMDP

* Mr MARIONNAUD

Direction du courrier

* Mr Alain PATRON

Direction du courrier
Projet: "Messagerie"

* Mr KATZ

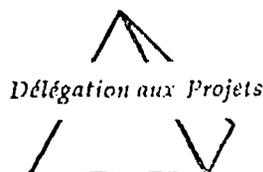
Délégation Ouest
Projet: "CETESSIMO"

* Mr TERRASSE

Direction clientèles financières
Projet: "Porte monnaie électronique"

* Mr Philippe MACHTINGER

Délégation Île de France
Projet: "Système d'information"



**PROJET : "CONSTITUTION D'UN REFERENTIEL EN
OUTILS NEGOCIATION/COMMUNICATION/
CONSTITUTION D'EQUIPES/GESTION DE GROUPES
TEMPORAIRES
Promoteur IMDP : Louis DUPARC
Chef de projet : Annie BILLARD
Pilote : Allaoua BEN MEHIDI
Interface : Vincent BATTEUR**

LETTRE DE MISSION

* * * * *

Située dans un environnement en perpétuel changement et de plus en plus concurrentiel LA POSTE a inclus dans son système de gestion le MPP et le MDP.

Le Management Par Projets permet de répartir les ressources en fonction de la stratégie et des priorités de l'entreprise en sélectionnant et hiérarchisant les projets.

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.

Initialisée en décembre 1991, l'implantation du Management De Projet (IMDP) vise à mettre en place, à moyen terme, un système de gestion et de pilotage multi-projets.

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 oeuvre les moyens nécessaires aux différents acteurs, issus de niveaux, de 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.

Ce projet qui vous est confié fera l'objet d'un suivi continu selon des modalités calendaires et budgétaires que nous arrêterons au vu de propositions que vous me soumettrez dans les délais les plus brefs.

Je souhaite que vous articuliez votre action autour de la démarche suivante :

- Il vous faudra analyser le besoin en identifiant notamment la cible, la situation actuelle dans l'entreprise, le champ d'application, les contraintes, etc....

- Au vu de ces analyses vous élaborerez plusieurs scénarios pour lesquels vous présenterez les éléments de choix adéquats.

- Après le développement de la solution retenue et validée, vous déterminerez les conditions de généralisation du produit du projet, en ayant soin de tester les solutions envisagées.

Outre son caractère opérationnel, le résultat de votre travail devra respecter les objectifs de coûts, délais et qualité que vous aurez préalablement définis et soumis à validation lors de votre première soutenance.

Il va de soi qu'en cas de difficulté, en dehors des réunions d'avancement prévues, je serai disponible pour tout problème que vous souhaiteriez évoquer.

Louis DUPARC

SOMMAIRE

MANUEL D'UTILISATION

Recommandations générales	1
Guide d'utilisation	2
Guide d'évolution	10
Tableau d'aide au choix des outils	12

DOSSIER D'EVALUATION / CAPITALISATION

Dossier d'évaluation	14
Dossier de capitalisation	17

OUTILS D'EVALUATION / CAPITALISATION

Grille de pertinence des outils	18
La fiche d'évaluation	20
La fiche de capitalisation	25
La fiche synthétique de documentation	27
La fiche d'amélioration des outils	28
Le graphe de notation	29
La feuille de relevés	31
Auto-évaluation individuelle dans l'équipe	32
Auto-évaluation collective de l'équipe	33
Auto-évaluation sur la communication	35

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

SOMMAIRE

MANUEL D' UTILISATION

Recommandations générales	1
Guide d'utilisation	2
Guide d'évolution	10
Tableau d'aide au choix des outils	12

DOSSIER D'IDENTIFICATION 14

OUTILS D'IDENTIFICATION

Grille de pertinence des outils	17
---------------------------------	----

A- Outils d'identification de l'environnement

Grilles d'analyse de l'environnement	20
Le cadre logique	26
Le diagramme en arborescence	35
Le diagramme en ovale	41
L'analyse structurale de l'environnement et méthode MIC-MAC	54

B- Outils d'identification des acteurs

La matrice d'interaction	58
La matrice de découverte	62
La charte des responsabilités	66
Le repérage des points de vue	67
Le profil du manager	69
La grille de l'interlocuteur	70
Le profil du négociateur	72
La stratégie d'acteurs selon la méthode Mactor	84

C- Outils d'identification de l'impact

L'arbre de causes	86
Les contraintes liées aux projets	90
Les critères de mesure de l'impact du changement	92
Les critères de mesure de la sensibilité sociale	95
Le diagramme des stratégies	96

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

SOMMAIRE

MANUEL D'UTILISATION

Recommandations générales	1
Guide d'utilisation	2
Guide d'évolution	10
Tableau d'aide au choix des outils	12

DOSSIER DE COMMUNICATION / NEGOCIATION SOCIALE / GESTION DU CHANGEMENT 14

OUTILS DE COMMUNICATION / NEGOCIATION SOCIALE / GESTION DU CHANGEMENT

Grille de pertinence des outils	18
---------------------------------	----

A- Outils de communication

Check-list de la communication gagnante	21
Les supports de communication interne	23
Les techniques de communication	26
La charte d'organisation	28
Le plan de communication	30
La grille de diffusion de l'information	31
L'analyse des obstacles à la circulation de l'information	32
Tester le retour d'information	35

B- Outils de négociation sociale

Les stratégies syndicales	37
Check-list de négociation gagnante	40
Check-list de négociation direction / syndicats	43
Comment associer les partenaires sociaux	45
La fiche de préparation de négociation	48

C- Outils de gestion du changement

La résistance aux changements	50
Les principales causes de résistance	55
Les moyens permanents de lutte	57
La démarche participative	60
Check-list de démarche participative gagnante	62
Le concours d'idées	64
Prévenir le conflit	65

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

GUIDE D'UTILISATION

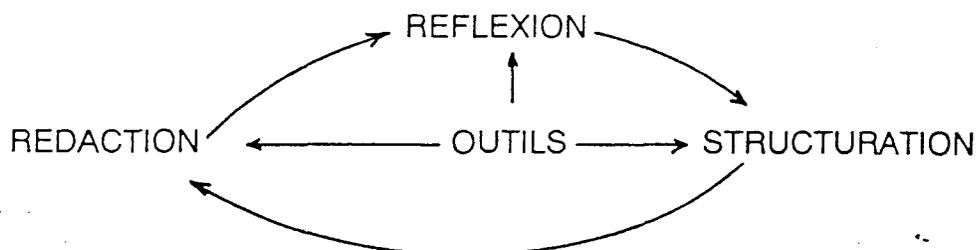
Le recueil d'outils en relations humaines adapté à la Gestion de Projets doit être simple d'utilisation et répondre aux attentes des utilisateurs.

Il constitue une aide aux managers de projet, non une obligation. C'est un support pour, comprendre une structure, communiquer et négocier, trouver des solutions au cours du projet.

Il n'existe pas de "recette miracle" surtout dans le domaine des relations humaines et vu la diversité des situations rencontrées.

Dans cette optique, les outils conçus :

- favorisent la réflexion
- structurent la pensée
- incitent à la rédaction, ce qui permet d'approfondir sa réflexion.



Ce recueil d'outils est une base de travail. Les utilisateurs s'appuieront sur leur côté créatif et inventif, et sur la richesse de la culture postale pour l'adapter à leur personnalité et leur environnement.

Certains outils peuvent donner lieu à des interprétations subjectives, il convient de les manipuler avec précaution et d'éviter d'en faire des règles intengibles. Il faut essayer de préserver au maximum l'objectivité et la rationalité des outils et toujours avoir présent à l'esprit qu'ils s'adressent à des être humains, avec le respect que cela suppose.

Modalités du guide d'utilisation :

Ce guide est constitué de trois grilles de lecture :

- une par phase de projet
- une par question-type
- une par catégorie d'acteurs

1- Grille par phase : on n'utilise pas les mêmes outils en phase de conception et de réalisation... Chaque phase a ses priorités et utilise les outils les plus appropriés, bien que certains soient transversaux.

2- Grille par question-type : quelle que soit la nature de l'objet du projet, on y rencontre certaines interrogations communes. Nous avons jugé bon de les lister afin de faciliter la démarche de l'utilisateur.

3- Grille par acteur : selon le rôle et les responsabilités que l'on a dans le projet, on n'utilisera pas les mêmes outils. Notre cible est avant tout le chef de projet et le gestionnaire de projet. Certains outils nécessitent une réflexion et une exploitation en groupe. Le fait d'avoir listé les personnes susceptibles de les utiliser permettra le cas échéant au chef de projet de former une équipe efficiente pour valoriser ces outils et de mettre en place un meilleur management social.

Les grilles qui viennent d'être présentées intègrent aussi les outils de la valisette de management de projets diffusée par la Délégation Aux Projets de LA POSTE.

Pourquoi une telle organisation ?

L'usage d'un outil n'est pas exclusif et une classification rigoureuse pourrait conduire à une forte limitation du champ d'application du recueil d'outils. En effet, un outil peut servir à différents acteurs, à des moments différents du projet... Il peut aider aussi à identifier, communiquer et évaluer (dans le premier et le dernier cas, se reporter aux deux autres volumes).

Les grilles ont été conçues de sorte à pouvoir donner les bases de travail aux utilisateurs et surtout à ceux qui sont pressés et peu disponibles.

Quelles actions prévoir ?
Comment présenter une proposition ?
Que savons nous de la situation ?
Comment associer les personnes concernées ?
Comment formuler le problème ?
Comment trouver des solutions ?
Comment préparer une négociation ?
Comment communiquer ?
Comment évaluer ?
"Quoi" évaluer ?
Comment choisir une bonne action ?
Comment prévenir les crises ?
Comment utiliser l'expérience acquise ?
Comment faire accepter le changement ?

Communiquer

Les supports de communication	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La charte d'organisation		<input checked="" type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Le plan de communication	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
La grille de diffusion de l'information	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
L'analyse des obstacles à la circulation de l'information		<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Tester le retour d'information	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	

Négociation sociale

Les stratégies syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			
Check-list de négociation gagnante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Check-list de négociation direction/syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment associer les partenaires sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fiche de préparation de négociation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le changement

La résistance aux changements	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
Les principales causes de résistance	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
Les moyens de lutte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
La démarche participative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le concours d'idées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les micro-revendications dans les services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
Prévenir le conflit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							

Légende : ■ : très recommandé □ : adapté

GUIDE D'UTILISATION PAR ACTEUR

	Le décideur	Le promoteur	Le chef de projet	Le gestionnaire de projet	L'équipe projet stricte	Le personnel concerné	Les partenaires extérieurs	Le comité de pilotage	Les syndicats	Les personnes concernées
Communiquer										
Les supports de communication					■	■	■	□	□	
Les techniques de communication					■	■	■			
La charte d'organisation/erreurs à éviter					■	■	■			
Le plan de communication						■	■			
La grille de diffusion de l'information						■	■	■	□	
L'analyse des obstacles à la circulation de l'information						■	■			
Tester le retour d'information						■	■			
Négociation sociale										
Les stratégies syndicales						□	□	■	■	■
Check-list de négociation gagnante							□	■		
Check-list de négociation direction/syndicat								□	■	■
Comment associer les partenaires sociaux								■	■	■
Fiche de préparation de négociation								□	■	□
Le changement										
La résistance aux changements								□	■	□
Les principales causes de résistance								□	■	□
Les moyens de lutte								□	■	
La démarche participative									□	■
Le concours d'idées										□
Prévenir le conflit								□	■	■
Les micro-revendications dans les services								□	■	

Légende : ■ : très recommandé □ : adapté

GUIDE D'UTILISATION PAR ACTEUR

OUTILS DE LA VALISETTE
(rappel)

Le décideur									
Le promoteur									
Le chef de projet									
Le gestionnaire de projet									
L'équipe projet stricte									
Le personnel concerné									
Les partenaires extérieurs									
Le comité de pilotage									
Les syndicats									
Les personnes concernées									
Brainstorming			■			■	■	■	■
Diagramme cause effet							■	■	
Diagramme Pareto							■	■	
Groupe nominaux			■			■	■	■	■
QQOQCP						■	■	■	□
CQFD							□	■	□
EOLE							□	■	□
Analyse multicritères			□					■	□
Matrice de compatibilité								■	□
Tableau d'analyse des solutions								■	□
Analyse fonctionnelle								■	□
Cahier des charges fonctionnel								□	□
Fiches CPP						■	■	■	□

Légende : ■ : très recommandé □ : adapté

GUIDE D'EVOLUTION

1- La mise à jour : - qu' intégrer ou supprimer ?

- comment le faire ?
- qui peut le faire ?

Qu'intégrer ou supprimer ?

La liste d'outils a été établie à un moment donné, dans un contexte et un environnement déterminés. Il convient de la dynamiser et de la faire vivre.

Les outils et méthodes relatifs au management des ressources humaines dans les projets sont très dispersés. Une investigation supplémentaire pour identifier certains oublis et y remédier est vivement conseillée...

De plus, ce domaine connaissant une évolution rapide, il convient de rester vigilant et de s'informer sur les éventuelles nouveautés à intégrer.

Mettre à jour, c'est aussi savoir supprimer les outils obsolètes et inadaptés.

Comment intégrer ou supprimer ?

- Extension de la valisette :

la Délégation aux Projets diffuse une valisette qui regroupe un certain nombre d'outils de management de projets. Les outils les plus pertinents de cette compilation pourront être ajoutés à ceux de la valisette.

- Support pédagogique :

les outils proposés peuvent servir partiellement de base à une formation-action et au management social de projets. Utiliser des exemples tirés du vécu de La Poste rendra plus parlante et plus intelligible cette formation. Des supports tels que la vidéo, l'informatique, et pourquoi pas la bande dessinée... sont recommandés au maître d'ouvrage.

2- Changement de support possible :

certains des outils proposés peuvent être informatisés. Ceci permettra un remplissage plus systématique des fiches (négociation) car l'utilisation sera plus facile et plus claire.

Les simulateurs n'ont plus à prouver leur efficacité. Parmi les outils proposés, certains pourraient donner lieu à la création de simulateurs informatiques ou de jeux informatiques.

GUIDE D'ENTRETIEN DU PROJET N° 3

1. Sur quels projets avez vous déjà travaillé?
 - . combien de projets?
 - . depuis quand?

2. Sur quel projet travaillez vous actuellement?
 - . date de la fin du projet
 - . comment envisagez-vous la fin de ce projet?

3. Quel a été pour vous le projet le plus important?

4. Avez-vous suivi une formation? Si oui, laquelle?

5. Ressentez-vous le besoin d'en suivre une? Si oui, laquelle?

6. Le chef de projet a-t-il suivi une formation?

7. Comment l'équipe a-t-elle été constituée? Quels ont été le mode et les critères de désignation pour le chef de projet, les membres de l'équipe et le comité de pilotage?

8. Quelles sont les procédures de motivation de l'équipe?
 - . en termes de promotion?
 - . en termes d'augmentation de salaires?
 - . en termes d'évaluation/prise en compte des carrières?

9. Avez-vous eu à intégrer de nouvelles personnes dans le cours du projet?
Comment cela s'est-il passé?

10. Comment s'est faite l'attribution des rôles?

11. Les fonctions de chacun étaient-elles définies dès le départ et comment ont-elles évolué au cours du projet?

12. Comment avez-vous conduit votre projet?
 - . documents types?
 - . consultations?
 - . livres?

13. Qu'est-ce qui vous a semblé facile?
 - . avoir des ressources?
 - . la gestion du temps?
 - . animation des réunions?

14. Qu'est-ce qui vous a semblé difficile?
 - . travailler dans le flou?
 - . le manque d'aide et de soutien?
 - . le mode d'attribution?
 - . la confidentialité?
 - . l'organisation matricielle?

15. Qu'avez-vous eu à négocier? Avec qui, quand et comment l'avez-vous fait?

16. Qu'avez-vous obtenu? Etes-vous satisfait de ce résultat?

17. Qu'aurait-il fallu pour négocier mieux?

18. Quelles sont les procédures de communication internes et externes? Avec qui, quoi, comment et quand?

19. Qu'aurait-il fallu pour que les gens communiquent mieux?

20. Quelles sont les procédures de prise de décision?

21. Comment capitaliser l'expérience?
 - . pour les projets normaux?
 - . pour les projets confidentiels?

22. Quels types de conflits avez-vous vécu?

23. Quelles ont été les procédures d'arbitrage et de médiation?

24. Quelles ont été les conséquences des conflits? (au niveau de l'avancement du projet? de l'atteinte des objectifs?...)
25. Comment avez-vous vécu la fin du projet?
26. Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui va gérer un projet pour la première fois?
27. Dans l'avenir, comment pensez-vous améliorer votre conduite de projet?
28. Qu'avez-vous pensé du questionnaire?
29. Qu'aimeriez-vous aborder en conclusion qui pourrait enrichir notre travail?
30. Avez-vous des personnes à nous conseiller?

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Il a suivi la formation de Mr DUPARC (pour les formateurs et les promoteurs). Il regrette que la formation, surtout l'acquisition des outils soit trop rapide, trop sommaire, prenant comme hypothèse que les gens à former s'y connaissent déjà. Vu la complexité croissante, c'est une nécessité de mettre en oeuvre la démarche projet.

Ce qui l'inquiète, ce qui est pour lui une priorité, c'est de pouvoir démultiplier la formation, pour faire en sorte que tous les acteurs projets acquièrent les bases de conduite de projets.

Les gens agissent dans l'urgence, l'application de cette démarche projet ne descend pas malheureusement au dessous du niveau cadre.

Il aimerait être formé au PERT, à l'analyse de la valeur.

Communication

Le fax et le téléphone leur sont très utiles pour faire réagir. L'écrit convainc, contractualise, fixe, et permet d'être plus libre pour réfléchir. Il faut communiquer au conseil général, au conseil de délégation, au conseil de direction, au conseil de groupement, et aux chefs d'établissement.

Le chef de projet et son équipe

La négociation à l'externe est rodée, La Poste sait qu'elle est un pôle de développement économique, et compte énormément sur la réélection des élus.

La procédure de choix de l'équipe, du chef de projet, et du promoteur est la cooptation, c'est à dire un choix réciproque candidat/patron (le promoteur pour le choix du chef de projet), et sur la disponibilité de chacun. Il y a émission d'une fiche de description de fonction et un forum d'information et de rencontres entre les personnes intéressées et les décideurs.

C'est souvent un contrôleur de gestion qui est chargé du projet, vu l'importance de la composante financière dans le choix des projets au niveau départemental. Le système idéal serait de pouvoir détacher du quotidien, une cellule pour travailler sur les projets et la prospective, et d'avoir un groupe d'experts en gestion de projet pour conseiller en cas de besoin et en temps réel.

Le choix dépend aussi de l'origine du candidat, opérationnel ou fonctionnel, sur sa capacité à manager le social, communiquer, mettre en oeuvre la qualité totale.

Ils sont appréciés sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, et non sur les capacités et performances de chacun en projet, en outre, c'est plus au niveau national et non départemental.

Ils ont fait des réunions de créativité, d'émergence d'idées, pour faire l'arbre d'objectifs.

Il insiste sur une interface très intense entre le promoteur et l'équipe et le décideur, pour recadrer et savoir arrêter un projet à temps.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Il a, avec son équipe, suivi la formation de Mr DUPARC, mais l'a très vite alerté sur le fait que l'équipe de la DAP, ne pourra poursuivre la formation vers une appropriation de tous les cadres (d'ailleurs il ne croit pas que ce soit leur rôle), la démultiplication et la passation du relais de la formation se confrontent à un échec, il faudrait donc repenser la politique de formation, avoir des gens très compétents pour prendre le relais.

Il a aidé à la conception de la démarche. L'équipe de la DAP a un rôle de concepteur et d'amélioration de la démarche, de formateur de formateurs, mais il est nécessaire qu'une instance de formation et de généralisation-démultiplication soit mise en place, et pourquoi pas, que cette formation fasse partie de la formation que suivent les nouveaux cadres recrutés.

La démarche de gestion de projets permet d'aider les gens dans leur démarche, les familiarise avec un langage.

La formation interne a toujours été très importante au plan des crédits et actions, c'est la DREF qui s'occupe de la mise en oeuvre des formations. Le but est d'accroître le niveau de compétence générale, par des plans de qualification et la remise à niveau des cadres (projet "compétences plus").

La DAP a beaucoup de travail, pour qu'au travers de communications et de formations les responsables s'approprient la démarche, en commençant par la tête. Heureusement le DG est convaincu et apporte son soutien, le DRH aussi.

Le travail des relais-interfaces est capital, les gens sont réticents sur le formalisme excessif, plus sur le fond que sur la forme.

Une des difficultés est de leur apprendre à prioriser, ceux qui ont une idée veulent la mener à son terme. Ce qui entraîne l'arrêt trop tardif de projets n'ayant pas tous les ingrédients de la démarche projet. Il faut se méfier des projets trop longs (plus de 5 ans), ils sont coûteux, avec des replâtrages et rajouts non pensés, il faut alors prévoir des étapes de révision totale du projet, sinon c'est l'échec, car le contexte politique est très vite obsolète ainsi que la technique.

La communication

Il y a eu des réunions, des séminaires pour fixer les plans d'action à 2 ans.

Il y a une feuille de choux DRH, où a été publié l'OT - l'arbre d'objectifs.

Un lot de travaux prend en charge de la communication, en liaison étroite avec la direction de la communication.

Négociation

Au début du projet, il y a négociation pour les objectifs, les délais, mais en cas de dérapage, il n'y a pas négociation, car le décideur comme le chef de projet est conscient que, vu les difficultés d'estimer de façon précise au préalable, il y aura des dérives. Ainsi les dérives sont admises, avalisées et non pas négociées.

Le chef de projet et son équipe

Il y a un chef de projet qui pilote l'ensemble, et 20 chefs de projets opérationnels, un par lot de travaux, chaque lot de travaux est considéré comme un sous projet. Le chef de projet de l'ensemble a été choisi pour sa connaissance en management de projet, c'est le promoteur (le DRH) qui l'a choisi, les 20 autres, sont les DRH de délégations.

Il est contre une cellule de chefs de projet.

Le choix des chefs de projet se fait au regard de leurs compétences et disponibilités, c'est un coup de dés, mais limité lors de projet encadrable.

Ce qu'il faut c'est bien évaluer le projet au départ, le dimensionner le mieux possible avec un aspect fonctionnel fort.

Le management des hommes ne s'invente pas, il faut beaucoup d'expérience, l'individu a un comportement différent en groupe et en individuel.

Chaque personne, même non spécialiste, a un droit d'expression sur tous les sujets abordés.

Pour être un bon chef de projet, il faut acquérir une méthode (les choses à ne pas oublier), utiliser ses compétences, non les imposer, savoir être, savoir choisir ces experts (pour leurs compétences), les responsabiliser, agir de façon méthodique, ne rien oublier, ne pas perdre les gens, ils doivent toujours savoir où aller.

L'information doit être généralisée et régulière.

Conflits

Peu de conflits, c'est la culture Poste qui a privilégié longtemps l'obéissance.

C'est le chef de projet qui évite qu'ils ne se diffusent, si le désaccord vient d'une personne isolée; si c'est un désaccord général avec le chef de projet, il se remet en question, revoit ses conceptions.

La capitalisation

Il y a beaucoup de difficultés pour la faire; quand un projet est fini, on se moque de la conduite adoptée.

Il n'y a pas confidentialité dès qu'il y a groupe - la confidentialité est réservée à des personnes de très haut niveau, avec les procédures de prudence adéquates. C'est rare.

Les projets confidentiels, -par rapport aux syndicats- ne le sont jamais, seulement le syndicat joue le jeu, attend d'être informé officiellement. Pour avoir la paix, il ne faut pas les oublier, les tenir à l'écart.

Conclusion-champs d'applications

La cible de notre référentiel doit privilégier les formateurs, chefs de projets, aller jusqu'aux promoteurs et gestionnaires de projets.

Il existe des chefs de projets qui regardent le projet de loin, se déchargeant sur le gestionnaire.

Il serait bon de mettre en exergue les difficultés rencontrées et les solutions trouvées, adoptées, les écueils à éviter, même si c'est un instrument vite obsolète et à remettre à jour souvent.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Il avait déjà des connaissances sur les outils de gestion de projet.

Il a suivi la formation de la DAP, aurait aimé une "formation-action".

Il a souffert de difficultés de trouver des indicateurs pertinents et quantifiables. La transversalité est difficile à gérer.

La lettre de mission fixe bien le projet au regard de l'existant, des enjeux, du calendrier.

La communication

L'émission de documents provocateurs, concis, simples et pratiques d'utilisation (le document ne doit pas être une perfection, un bijou de musée, mais être vivant) est la plus adaptée.

Des enquêtes de satisfaction sur la communication interne sont parfois nécessaires.

Il y a deux types de documents, l'un vulgarisé et largement support de communication, même imparfait, il sert s'il est petit, pratique, simple; l'autre, plus conséquent, plus gros, constitue le document de référence. Souvent, un document doit "se vendre", on doit l'accompagner, convaincre qu'il rend service.

Ce qu'il faut privilégier, c'est la cohérence dans la communication.

La négociation

Il y a eu négociation avec la hiérarchie, le conseil de direction, pour les convaincre de l'importance et les chances de réussite du projet. Quand le projet est important, le promoteur l'impose à la hiérarchie, le chef de projet n'a pas à négocier.

Le chef de projet et son équipe

Il est bon d'associer le personnel dans son ensemble, et d'oser demander. Inverser les approches est très bénéfique.

Par exemple, ne pas récompenser la force de vente par des challenges, des intéressements selon l'obtention d'objectifs quantifiables (la carotte), mais le faire a posteriori, et sans contre partie; le faire axé sur l'équipe, plus que sur l'individu, donner des trophées, pour reconnaître leur valeur, hors hiérarchie, avec confidentialité d'engagement, pour éviter les pressions.

Lors de l'organisation d'un événement exceptionnel, c'est l'investissement en temps qui compte, et le soutien du réseau. Il est bon de prévoir un souvenir, une sorte de signe d'appartenance, de récompense.

Pour motiver l'équipe, il faut leur faire avoir confiance dans la réussite du projet. Il faut savoir jouer sur le besoin d'appartenance et de reconnaissance. Il faut leur expliquer la démarche, la méthode de travail, les convaincre que chacun a son rôle, et contribue au projet. L'argent gâche tout.

Pour bien mener un projet, il faut avoir la trouille, être conscient qu'on n'a pas le droit à l'erreur. Il est bon que le chef de projet ait la capacité de faire bouger les choses, d'être créatif. Il doit être le catalyseur d'action et de changement. Il doit permettre d'établir une dynamique de groupe, souder l'équipe, instaurer un esprit d'équipe où le plus fort tire le plus faible.

Les décisions sont prises au consensus, pour l'attribution des rôles, par affinités et compétences. A chaque réunion, on valide les événements d'avant. On ne revient pas en arrière. Avoir un pool de personnes spécialisées en méthodologie de conduite de projet, pouvant aider dans un délai raisonnable les chefs de projet, à leur demande - et non de manière imposée -, serait apprécié.

Un pool de gestionnaires de projet, disponibles à 100% sur les projets, même institutionnalisés serait une bonne solution, celui de chefs de projet aussi, selon l'angle du management, c'est à dire un vivier de chefs de projets potentiels, capable de conduire des projets et non un statut, une carrière, un métier (pour éviter de tomber dans le répétitif).

Une question est en suspend: un projet où le chef de projet n'est pas dégagé à 100% dessus est-il un vrai projet?

A la fin, il y a eu une lettre de remerciement personnalisée à tous les participants du projet. Cette lettre a été jointe au dossier de carrière de chaque personne.

Conflits

En cas d'arbitrage, c'est toujours la hiérarchie qui tranche. Pour éviter les conflits avec les syndicats, il est bon de ménager leur susceptibilité, en les informant très régulièrement.

La capitalisation

Il n'y a pas eu de réelle capitalisation, seuls restent les documents de communication externe (plaquettes, couvertures vidéo). Un projet réussi, sa capitalisation est assimilée à de la vantardise, par contre, un échec est caché. De plus, il y a un problème de confidentialité, le choix de l'endroit où stocker l'information sans a priori, où chacun peut alimenter volontairement la base est délicat. Les effets pervers sont nombreux: sanctions, manipulations, la confiance n'est pas assez présente.

Conclusion-champs

Comment démarrer un projet?

Il faut éviter un système rigide, plus un recueil d'outils, appui au chef de projets et au gestionnaire de projets, une aide et non une obligation. Il devra être souple et contextuel (une vidéo sur un cas simple avec débat).

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMPD

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

La conduite de projets

Elle aurait dû suivre la formation de la DAP - en ressent la nécessité.

Elle apprécie la méthode du management par projets en phase stratégique (bien pour clarifier les objectifs, répartir les tâches) mais constate à regret la lourdeur du formalisme par la suite (fiche de suivi par lots de travaux, indicateurs et forme non adaptés)

Elle préconiserait une procédure en deux temps: une démarche détaillée et de long terme, et une plus simplifiée, plus souple, avec moins de travail pour remplir les fiches.

Elle s'est appuyée sur des personnes d'expérience ayant conduit des projets. Ce qui est difficile, c'est de motiver et trouver des gens disponibles. Elle pense qu'en cette période bouleversée, ce n'était pas le moment le plus propice à

l'introduction du management de projet, elle regrette de n'avoir eu le temps que de l'effleurer.

Communication

Elle est intense, surtout au moment du lancement, par des réunions préparatoires - pour présenter le projet, ses grandes étapes.

Par la suite, des réunions régulières pour le suivi de l'avancement sont organisées (avec la présence du siège).

Il y a aussi des réunions du comité de pilotage avec le décideur, les experts et le siège.

Aucun problème de communication, car un minimum de personnes font le plus gros du travail, c'est un noyau dur qui pilote les principaux lots de travaux - l'information descend en cascade.

Négociation

Elle a eu à négocier l'abandon du premier projet - surchargée, elle a dû convaincre son chef hiérarchique qu'il fallait confier ce projet à quelqu'un de plus disponible. Elle a fait jouer le fait que pour faire du bon travail, il fallait alléger sa charge de travail et que l'autre projet était prioritaire au yeux du siège.

Le chef de projet et son équipe

Le choix des membres s'est fait comme suit:

le promoteur a écrit une lettre de mission, le siège a renvoyé une liste de personnes étant compétentes et favorables. Il n'y a pas eu de réel choix - c'est plus un volontariat forcé. De plus, il faut faire avec des personnes qui, surchargées, ayant à faire face à une surcharge de travail imprévue, abandonnent le projet.

Il est nécessaire que le chef de projet prenne du recul, qu'il ait une grande capacité de concentration, de disponibilité, qu'il sache mettre à plat les problèmes. Il doit connaître les rouages de l'établissement.

Les fonctions dans l'équipe se sont clarifiées et réparties au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il n'y a pas eu d'intégration d'un nouveau membre.

Les conflits

Il n'y a pas de conflit - ce sont des échanges d'idées.

La seule difficulté, encore une fois, est de faire face au manque de disponibilité des personnes compétentes.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Conduite de projets

Il utilise beaucoup l'arbre d'objectifs - mais regrette que, le plus souvent, il le formule seul et le propose au groupe pour validation.

Il ne faudrait pas attendre la phase tactique pour attribuer des lots de travaux, des responsabilités - doit se faire dès la première réunion, sinon le chef de projet ou son gestionnaire fait tout le travail (il fait très rapidement un arbre d'objectif fonctionnel pour clarifier et responsabiliser).

Il n'a pas pu appliquer la démarche projet partout car il a hérité de projets commencés de façon empirique et de projets où les chefs de projets n'étaient pas formés. Il trouve que dans les documents types de rapport d'opportunité il n'y a pas assez de place pour proposer des scénarii alternatifs, que ces documents devraient être informatisés, pour être plus faciles d'utilisation.

Il travaille souvent à la veille d'une réunion et pare souvent au plus pressé, de manière non rationnelle - aimerait que se crée une fonction de chef de projets et de gestionnaire de projet à temps plein (mais ceci est en contradiction avec les mouvements de restrictions budgétaire et réduction d'effectifs).

Il regrette que l'aspect de suivi des coûts n'est jamais atteint (va pour cela travailler en collaboration avec le comité de suivi), aucun des projets qu'il suit n'est à terme.

Il a suivi la formation de la DAP.

Il ressent le besoin d'être formé en animation de groupe (comment faire adhérer - faire accoucher des idées dans un groupe, rendre participatif...)

Négociation

Il n'y a pas à négocier le temps.

Communication

Elle s'effectue grâce à des réunions d'une journée, ce qui, avec les déplacements et mises en train, n'est pas efficace, entraîne des projets qui végètent. Il préconiserait de bloquer une semaine pour traiter d'un projet - c'est à dire s'engager sur des dates jalons plus courtes -, en contrepartie de pouvoir s'y consacrer plus intensément.

Pour les réunions, il utilise des fiches de résolutions remplies en fin de séance et photocopiées pour l'ensemble des participants avant la fin de la réunion, qui fait le bilan de la réunion, résume les grandes orientations les travaux à faire, ceci évite les compte-rendus fruit d'une seule personne isolée, concrétise les lots de travaux et permet une circulation et approbation de l'information instantanée. Lorsque c'est écrit, cela évite les oublis, les mauvaises compréhensions. Il faut absolument éviter le gaspillage de temps et d'être trop dispersé.

Le chef de projet et son équipe

L'équipe est formée d'un chef de projet, d'un gestionnaire, et de titulaire de lots de travaux.

Ce sont toujours les mêmes personnes car elles sont mieux placées dans la hiérarchie.

Conseil à un débutant: bien négocier la disponibilité de ses collaborateurs et de lui même.

Conflits

Il n'y a pas de conflits mais plus un manque de préparation, moins on formalise, plus on perd du temps, et pourtant souvent on est obligé de parer au plus pressé.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

La conduite de projet

La méthode est intéressante car elle permet d'articuler les tâches, d'agréger en lots de travaux, ce qui permet d'avancer plus clairement. On doit toujours chercher à regarder son travail au travers de la méthode de management de projets.

Elle a suivi la formation de la DAP.

Elle aurait aimé avoir une formation aux méthodes de planification (PERT..), et à tous les outils qualité (PARETO; ISHIKAWA...)

Ce qui est difficile, c'est la gestion du temps - un planning directeur est constamment à réajuster, on tombe vite dans la réunionnite.

Évaluer les risques est aussi très difficile, on se retrouve souvent dans une impasse, faute d'avoir prévu des scénarios de remplacement, d'avoir prévu un moyen de rattrapage.

Négociation

Tout est à négocier constamment, il faut trouver les points d'accords, avoir des idées claires sur l'objectif, cerner les modalités de négociation - sinon il faut passer par la relation hiérarchique, ce qui est nécessaire parfois.

Communication

Il n'y a pas de procédure.

Ils utilisent un paperboard pour noter les tâches à réaliser, et pour visualiser ce qui reste à faire.

Fait des réunions et bulletins d'informations réguliers, ainsi que des "expositions - campagne".

Le chef de projet et son équipe

C'est une petite équipe de 10 personnes, avec deux pôles principaux, constamment en interaction, pas de répartition fixe de rôles, décidé en commun et au coup par coup - c'est la même équipe qui travaille ensemble et à plein temps - elle a eu un seul nouveau membre à intégrer et a cherché à cerner son pôle de responsabilités.

Conflits

Les conflits sont des conflits de pouvoir: informations non données par exemple; ils se règlent selon l'importance de la présence hiérarchique dans l'avenir, ils se répercuteront de la même manière, lorsqu'on travaille en équipe il faut cerner le contexte, les points de blocage de chacun, cerner comment s'adapter à chacun et pouvoir atteindre les objectifs le plus facilement possible - ceci ne peut se capitaliser - se standardiser, c'est personnel et se modifie à chaque changement d'équipe.

Au départ, pour débiter, il faut faire le tour des experts ayant déjà travaillé sur un projet similaire, fixer des objectifs et les restreindre, lister les actions à entreprendre, les synthétiser, en faire le bilan - cette méthode est facile à suivre seul, à plusieurs c'est plus difficile, il faut toujours une personne qui fait le travail de synthèse, entretient les relations, fait le relais de l'information.

Certains projets sont plus susceptibles de générer des conflits, surtout pour des projets ayant des retombées sur le personnel, une grande sensibilité sociale.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Contexte de fonctionnement

Le décideur des projets est le délégué ILE DE FRANCE, il y a deux co-promoteurs.

Il y a deux membres permanents mais pas occupés à plein temps par le projet:

- le chef de projet et le gestionnaire technique
- plus des titulaires de lots de travaux autonomes, qui s'organisent comme ils l'entendent.

Toutes les personnes impliquées dans le projet doivent en plus de leur travail quotidien dégager du temps pour les projets.

La conduite de projets

- il a suivi une formation DAP

- il utilise les méthodes GP, qui sont bien appropriées pour formaliser lors de l'analyse
- mais ce n'est pas une révolution, il savait s'organiser et manager (expérience de 20 ans)

POUR LA PHASE TACTIQUE ET DE REALISATION, PAS BESOIN DE LA GP OU D'AUTRES OUTILS. SAIT S'ORGANISER TOUT SEUL.

Il ne stresse pas - le contexte change, les statuts aussi - c'est une question d'adaptation.

La communication

C'est plus une procédure de communication externe.

C'est plus des réunions d'information que de travail.

Les différents types de réunions sont:

- réunion des chefs de service départemental de l'ILE DE FRANCE, pour éviter les inquiétudes, les mauvaises perceptions, ils sont chargés de la diffusion de l'information au sein de leur service, au cours de cette réunion, leur est transmis un dossier expliquant la naissance et l'objet du projet.

- réunion plus technique des cadres techniques pour situer l'objectif, ils sont alors les relais d'information pour les techniciens.

- réunions du comité de pilotage, pour faire part de l'avancement

- peu d'autres réunions même internes, les titulaires de lots de travaux ayant toute liberté pour mener à terme leur lots, peuvent se rencontrer indépendamment des chefs de projets et gestionnaire de projets, pour les lots en commun, si leur lot est en retard le CdP téléphone à la personne concernée - peu de réunions.

S'il y a réunion, l'ordre du jour et le compte rendu sont obligatoires, jamais de réunions de travail à plus de 6-7, cela n'apporte rien - privilégie l'échange informel.

A avoué qu'il y a beaucoup de non dit.

Le chef de projet et son équipe

Le chef de projet doit connaître le milieu, avoir des compétences sur le sujet à traiter, avoir une aisance pour les contacts.

Il doit savoir faire accepter les éléments du projet grâce à un mode participatif.

Les membres de l'équipe sont désignés par cooptation (désigné + acceptation volontaire), ils sont choisis pour leur savoir, leurs compétences, l'autorité détenue sur leur milieu.

Conflits

Il n'y a pas de conflits car c'est une discussion de professionnels; c'est plus une discussion constructive, pour exprimer son accord ou son désaccord mais il n'y a pas de conflits. Seul risque de conflits: une mauvaise explication en amont du projet, des choses qui restent incomprises.

Négociation

Il faut éviter de faire ressentir la hiérarchie, sinon cela conduit souvent à l'échec, il faut savoir clore une discussion.

Il y a rarement nécessité de négocier.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Il a suivi la sensibilisation à la démarche de management de projet - mais ressent le besoin de la compléter par une formation en management de projets.

Il a consulté lors de son projet, la DAP, la direction de la planification et de la stratégie au siège.

Il a souffert de flous et d'un manque de soutien et d'aide - par contre, n'a eu aucun problème pour l'animation des réunions, l'obtention de ressources et la gestion du temps.

La méthode du management de projets est différente de la démarche classique par sa structuration et sa responsabilisation.

Négociation

Les cas de négociation rencontrés furent des négociations avec le siège de LA POSTE, la direction de la stratégie et de la planification, ponctuellement (en septembre 1992), pour préparer le dossier, des points ont été actés et validés, d'autres sont à reprendre, mais cela s'est bien passé. Pour améliorer la négociation, il aurait fallu diffuser des informations plus précises sur l'avenir de LA POSTE et sur les flux de recrutement et de formation pour les années à venir.

Communication

La communication s'effectue avec le directeur de la DREF, par le biais de communication mixte (commission paritaire), mensuellement, pour diffuser les résultats de chaque étape du projet. Tout se passe bien.

Le chef de projet et son équipe

C'est le directeur de la DREF qui a désigné l'équipe, parmi les responsables concernés par l'opération. Il n'y a pas eu de nouveaux membres. Les fonctions de chacun étaient bien définies dès le début et n'ont pas évolué. Conseil à un débutant: être compétent dans son domaine et posséder la démarche de management de projets. Pour améliorer sa conduite de projet, il pense suivre une formation professionnelle plus intensive.

Conflits

Aucun.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Conduite de projets

Il n'a pas eu de formation, seule une réunion de présentation par la DAP.

Il a demandé à suivre une formation de "chef de projet".

Il utilise les documents de la DAP.

La méthode permet de cadrer les réunions et de programmer le travail de manière concrète. Elle oblige à descendre au niveau concret des travaux à accomplir par chacun. Cela évite le "baratin flou" et les discussions désordonnées.

Il a eu des difficultés à évaluer les délais et les coûts.

Communication

Elle se fait par élaboration de documents de synthèse diffusés dans le service ou par le biais du journal interne.

Il est totalement satisfait de l'état de la communication.
Pour les décisions, le directeur fait une note de service.

Négociation

Il n'a pas eu a négocier.

Le chef de projet et son équipe

L'équipe est constituée par les chefs de département qui désignent les personnes compétentes; les CdP sont les deux correspondants de la DAP.

Il n'y a pas eu a intégrer des membres nouveaux.

Sauf pour le CdP, les fonctions de chacun se sont précisées après la déclinaison et, les lots de travaux et leur affectation auprès de chacun n'ont pas évoluées.

Conseil au débutant: suivre scrupuleusement la méthode et insister sur les délais - dans l'avenir, il veillera à être plus directif au début et à cadrer davantage les réunions.

Conflits

Ils existent à propos du non respect des délais pour mener les travaux de chacun; c'est alors le CdP qui insiste auprès de chacun et décide de la réunion de bilan intermédiaire.

Ces conflits ont pour conséquences des petits retards dans le délai global et la précipitation dans la réunion finale, la fin du projet s'est bien passée quoique précipitée pour garder des délais corrects.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

La conduite de projet

Elle n'a pas eu de formation - seule formation aux vidéocodages par le sous traitant - apprentissage sur le tas.

Elle manque d'outils de conduite de projets, mais a consulté Mr SENS (DEI). Il n'y a pas de documents types.

Ce qui différencie un projet du quotidien (au jour le jour), c'est qu'il est bornable, a une structure et méthodologie propre, et de plus la prévision facilite le fonctionnement.

Rien de facile - elle a rencontré des obstacles humains mais a été bien encadrée, a obtenu le soutien de sa hiérarchie.

Communication

Elle s'effectue grâce à des réunions et documents écrits transmis à tous les participants et aux personnes concernées.

En externe, support écrit - journées annuelles des services financiers: journal d'avancement du projet.

Procédures de décision: comité de pilotage - réunions calendaires, cycliques sur l'avancement; pour mieux communiquer le besoin de bonne volonté de chaque maillon est nécessaire pour que les cadres répercutent l'information.

Négociation

Avec fournisseurs - appel d'offre - marchés - prix - fournitures
au niveau de la mise en oeuvre - relais d'information - négociation interne surtout entre directions régionales et centres financiers.

Elle est assez satisfaite et voudrait faire prendre en charge les formations, pour mieux négocier avoir une bonne connaissance des directeurs, savoir communiquer et persuader.

Le chef de projet et son équipe

L'équipe s'est constituée par hasard - par agrégation de volontaires et selon le hasard des affectations.

Le choix s'est effectué selon des éléments subjectifs non formalisés.

Les fonctions se définissent au cours du temps, des besoins, de la capacité de chacun.

Seul le promoteur désigne le chef de projet qui est donc chargé de mission auprès de celui-ci.

L'intégration des membres se fait par réunion d'explication sur le projet et diffusion de documents écrits.

Conseil pour un débutant: avoir une base méthodologique en conduite de projets - comprendre la structure du projet et la valider.

Savoir définir les responsabilités et les domaines de compétences, savoir gérer "l'humain", avoir des objectifs clairs et ne jamais les perdre de vue, viser toujours un "plus pour l'utilisateur".

Conflits

Ils existent surtout lorsque le projet est suspendu, ce qui génère une certaine insatisfaction mais il a rencontré une certaine compréhension notamment avec les partenaires sociaux.

Les conflits relationnels restent non résolus, car elle n'a pas été formée pour cela; cela tient du "caractère latin" des gens en France. LA SEULE SOLUTION RÉSIDE DANS LE DEPART DES PROTAGONISTES.

Certains conflits ont été étouffés ou sont remontés à la hiérarchie (CP et même jusqu'au promoteur).

Les conflits de type matériel offrent moins de difficultés.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

A1a. entité de rattachement

A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

A2a. décideur

A2b. promoteur

A2c. chef de projet

A2d. expert, responsable de lot de travaux

A2e. gestionnaire de projets

A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

A3a. statut du projet

A3b. nature du projet

A3c. phases de projet expérimentées

A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

A5a. origine du formateur

A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Il a suivi la formation de la DAP, ainsi que son chef de projet et quelques autres membres de l'équipe, mais cela ne suffit pas, il faudrait un complément en communication, conduite de réunions.

Les documents utilisés sont ceux de la valisette uniquement. Il n'a pas ressenti le besoin de lire, ni de consulter d'autres personnes.

L'analyse des besoins a été facile, tout comme la définition des objectifs, de l'OT. Ce qui est plus difficile, c'est l'affectation des tâches, l'organigramme fonctionnel, le respect de la composante délai dans l'objectif, le travail en faisant venir des gens des délégations au sein de l'équipe de travail. Il y a aussi un problème de positionnement entre objectifs et impondérables (dû aux détails matériels comme le manque d'une pièce, d'un expert disponible...)

Le travail en transversal et la délégation de responsabilité sont très prononcé en projet. Mais ce n'est pas facile d'apprendre à travailler en transversal. On y arrive à force de répéter, de prendre comme exemple la ligne hiérarchique qui elle même doit travailler en transversal car nombreuses sont les demandes d'informations à d'autres structures.

Communication

Il a personnellement organisé des réunions pour expliquer à l'équipe, l'origine, le contenu, les outils de la démarche projet et a constitué l'OT après les avoir faits parler. Le compte rendu écrit est envoyé à tous les membres de la réunion plus tous les membres de l'équipe ainsi qu'au promoteur et décideur. Le comité de pilotage ne s'est jamais réuni en tant que tel car ils attendait d'avoir davantage formalisé le dossier d'opportunité.

C'est le chef de projet qui prend les décisions et les fait valider au décideur. Ces procédures suffisent pour ce projet, celles-ci sont doublées de nombreux échanges informels. Il n'y a pas eu de personnes nouvelles à intégrer. L'évaluation se fait entre eux par une réunion de l'équipe (5 membres en incluant le chef de projet), périodiquement sans compte rendu, uniquement pour savoir où ils vont.

Le chef de projet reste dans sa fonction hiérarchique, il n'y a aucun problème de modalité de travail entre la structure existante et celle du projet, car le supérieur hiérarchique est aussi le chef de projet, donc il définit des plages réservées au projet, d'autres consacrées uniquement au travail habituel.

Les tâches ne sont pas réparties, il n'y a pas d'arbre fonctionnel, ils ont arrêté à ce niveau. Chacun sait ce qu'il a à faire, continuant le plus souvent dans le travail amorcé avant que le projet ne soit considéré comme tel. Une des difficultés est d'arrêter de revenir sur l'OT constamment, c'est au gestionnaire de projet d'insister pour, à un moment donné, le figer.

Négociation

Il n'y a pas eu de négociation, ils n'ont pas senti le besoin de se donner un budget, ni des ressources humaines, car le projet a récupéré des gens déjà affectés dessus.

Le chef de projet et son équipe

Le chef de projet, ainsi que l'équipe étaient volontaires, au sein de la division des études économiques, c'est le "patron" qui est devenu chef de projet, il a récupéré les personnes ayant déjà travaillé dessus (avant que ce ne soit un projet) plus Mr MASSARD, car il est l'interface DAP. Il n'y a eu aucune motivation

financière, aucune promesse, mais il existe un réel besoin qui émane des 8 délégations, dans le domaine de l'informatisation des données, de la formation marketing et de la gestion, et tous en était conscients. Ainsi le projet s'est inscrit naturellement dans le cadre de travail. Un bon chef de projet doit savoir entretenir des bons rapports avec la hiérarchie, déléguer, rendre compte, reporter son profil de responsable hiérarchique sur le projet, savoir négocier. Lors de la dissolution, les gens resteront dans leur structure initiale et reprendront leur travail habituel.

Conflits

Il n'y a pas eu de résistance, le seul problème provenant du fait qu'il est difficile pour le chef de projet de déléguer, ainsi que dans l'équipe projet d'accepter cette délégation.

Il n'y a pas de conflits car ils se connaissent tous et sont volontaires. En dehors de l'équipe, le problème est au niveau de la hiérarchie qui répond OK aux compte rendus sans chercher à apporter un regard critique bienveillant sur le projet, il y a un manque de pertinence.

Actuellement, le chef de projet a été muté en province, le poste est vacant tant au niveau du projet que dans la structure hiérarchique, ceci commence à poser problème.

Les critères de choix du nouveau chef de projet pourraient être: avoir une compétence reconnue dans le dossier à traiter, être un bon négociateur, bien savoir présenter les faits, avoir l'habitude de faire partager sa motivation, impliquer les autres.

Capitalisation

Une capitalisation serait souhaitable pour permettre aux débutants d'être moins perdus; elle est inexistante actuellement.

Il a fait de la sensibilisation en GP sur des études considérées comme confidentielles, la démarche de conduite de projet est la même, la structure est différente, c'est le DG (le décideur) qui fixe l'objectif par la lettre de mission, et fixe le planning au fur et à mesure.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Avec son expérience et surtout ses bases informatiques, il a appris à identifier les différentes phases d'un projet, ainsi que la conduite de projet. Il n'a rien découvert après les deux jours de sensibilisation de la DAP.

Il aurait besoin d'un guide pratique:

- des définitions claires (il trouve que la sémantique de la DAP est trop éloignée de la réalité), un projet défini comme une action finalisée est un non sens, car pour lui toute action a une finalité.

Il aurait davantage aimé une formation à la dialectique de la négociation et du travail en équipe, sachant que cet apprentissage s'affine avec le temps et la pratique. Il ne comprend pas que la démarche ne préconise au démarrage du projet de faire une étude d'opportunité. Ne pas faire cela, c'est avouer qu'il est

impossible de remettre en cause l'idée d'un décideur ou d'un promoteur; le danger, c'est la récupération de la démarche de management de projet par la culture postale, ce qui est la porte ouverte à la multiplication des projets "foireux" (c'est en contradiction avec la recherche actuelle d'amélioration de l'efficacité humaine et de l'évaluation interne).

Les documents utilisés sont ceux préconisés par la DAP, par volonté du DG, ce formalisme est fortement contesté, et souvent les gens ne veulent pas s'y soumettre, la thèse de l'honneur (très présente dans la culture postale) refuse tout principe de reporting, de transparence, de dire où chaque personne en est et où il va. La sensibilisation de la DAP est inscrite au plan de formation de chaque participant au projet, mais il lui semble qu'il y a peu de présence.

Vu la nature du projet (très conceptuelle), ils ne savent pas évaluer la nature de l'impact - il n'y a pas linéarité entre action et résultat obtenu, la relation entre input et output est inconnue, ce qui crée des difficultés de simulation et d'application de la démarche de management de projet dans le domaine des RH.

Les procédures de communication sont informelles et non formalisées (téléphone, note); il a cherché à en créer, s'inspirant de l'existant avec une logique de décomposition et de planification.

Les procédures de décision passent par un certain nombre de réunions.

Le comité de pilotage (le projet est d'envergure nationale) se réunit une fois par mois pour régler les grandes lignes.

Il y a des réunions techniques et opérationnelles une fois par mois pour voir les problèmes émergents et les points difficiles.

Enfin, certaines décisions, plus mineures, se prennent tous les jours. Il y a émission de fiche de compte rendu. .

La communication ne se passe au mieux; il est difficile de proposer des idées, surtout compte tenu des exigences calendaires qui induisent une certaine précipitation. Il avoue que les cadres supérieurs ne communiquent pas assez, ne font pas circuler assez la documentation interne, n'échangent pas assez sur l'état d'avancement, les problèmes rencontrés. Ceci est dû au souci de non transparence.

La nature du projet impose un rendre compte rigoureux (note, séminaire).

Négociation

L'interphasage pose un problème car dès qu'on touche à un élément, dans le domaine des RH, tout est perturbé et ce phénomène est mal maîtrisé.

Culturellement cloisonné en cheminées (formation, recrutement, rémunération...), chacun craint le face à face, les gens ne sont pas historiquement habitués à se rencontrer.

Le chef de projet et son équipe

Le chef de projet et aussi le promoteur, c'est le DG, il a été désigné pour sa place hiérarchique. Le projet est engagé dans un processus irréversible et sera fait quelque soit le coût.

Vu l'ampleur du travail, 90% des personnes de la RH travaillent sur le projet, faisant un travail de conception sur ce nouveau système de gestion, tous ont la fibre RH, sont souvent volontaires, et ont travaillé déjà dessus avant que soit décidée de façon novatrice de faire de ce travail un projet.

Le turnover est important, l'intégration se fait sur la spécificité pointue recherchée, et pour certains on ne leur demande pas leur avis pour contribuer, on le leur impose.

L'attribution des rôles a été faite selon l'OT, par cellules d'expertise professionnelle.

L'évaluation des membres de l'équipe n'existe pas car le choix se fait sur les compétences (et quelquefois, - sous entendu-, la position hiérarchique).

Quand sa fonction a été créée, certaines personnes ont imaginé que la structure de pilotage était une deuxième bureaucratie, pour gérer les interfaces, or normalement la gestion des interfaces concerne les responsables de lots de travaux, pas un organe indépendant et isolé.

Conflits

L'arbitrage, in fine, est toujours passé par une remontée hiérarchique, les protagonistes demandent l'arbitrage du supérieur. Il n'a pas de retour d'information pour nous parler des conflits internes à l'équipe.

Capitalisation

Les traces, ce n'est pas dans la culture POSTE, les documents sont si dispersés qu'il serait impossible de reconstituer l'historique du projet.

Les projets confidentiels, il n'a pas travaillé dessus, mais certaines parties du NGRH peuvent être considérées comme confidentielles, tant qu'il n'y a pas communication avec les syndicats.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

A1a. entité de rattachement

A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

A2a. décideur

A2b. promoteur

A2c. chef de projet

A2d. expert, responsable de lot de travaux

A2e. gestionnaire de projets

A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

A3a. statut du projet

A3b. nature du projet

A3c. phases de projet expérimentées

A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

A5a. origine du formateur

A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

La démarche projet permet de travailler différemment.

Étant du DESS Gestion de Projets, a été considéré comme un spécialiste, n'a donc pas suivi la formation de la DAP, mais son chef de projet l'a suivie. Le plus dur a été de passer de la théorie à la pratique. Mais aussi, vu l'obligation de délais, ils ont été pris de court, n'ont pu construire de référentiel, ont eu des difficultés à prévoir, estimer les durées au sein du planning directeur du projet. Ils ont souffert d'un flou technique, ne sachant pas trop comment faire, n'ayant pas le temps d'expliquer, de discuter de ce qu'il y a à faire, ils ont souvent imposé le planning.

Il a utilisé la technique de l'organigramme fonctionnel, et celle de la répartition des tâches en lots de travaux. Le reste de l'organisation s'est fait à l'appréciation de l'équipe projet.

Pas de procédures, c'est le point délicat, par manque de temps.

Communication

Le système d'information mis en place était léger, simple mais très discipliné. De nombreuses RAP (une par semaine) étaient nécessaires avec compte rendu presque en temps réel. Ces comptes rendus, une fois lus et approuvés, avaient force de contrat, le chef de projet, lors des réunions, (non pas avec la personne prise à part) rappelle à l'ordre celui qui était en retard, ce qui avait plus de poids et permettait aux personnes qui étaient en interaction avec cette personne d'être au courant du retard.

C'est le gestionnaire du projet qui est chargé de la communication, qui prend les directives, pour éviter ou amoindrir les créations de binômes et la circulation périphérique.

Ce qui importe, c'est que le chef de projet ait une information claire, non contradictoire.

La communication extérieure se faisait grâce à des systèmes de répondeur, SVP, presse.

Négociation

Il n'a pas eu à négocier, c'est dans les attributions du chef du projet.

La négociation se porte plus sur les appels d'offre (avec prise en compte des directives, et des ressources internes).

Le chef de projet et son équipe

Le chef de projet, ainsi que l'équipe étaient volontaires.

Ils ont été choisis pour leur motivation, leur formation, leur disponibilité, leurs compétences, mais au niveau du groupe (c'est à dire en privilégiant la complémentarité).

C'était un projet à géométrie variable (en moyenne 10 personnes), selon les phases du projet, les intervenants changeaient - le travail était matriciel, faisant appel à des techniciens, des personnes des départements stratégie, communication, logistique...; seule une structure de 4 personnes était constante.

C'est le chef de projet qui négocie et gère l'équipe, donc cela ne nécessite pas des connaissances techniques approfondies mais plus des talents de coordinateur.

L'intégration des membres s'est faite par séance d'information de la DAP, prise de contact avec l'équipe.

Le rôle de contrôleur de projet est très ingrat car, à chaque réunion, il met en évidence ce qui ne va pas. Ce rôle nécessite rigueur, sens de la préparation, réflexe dans la prise de notes.

Le gestionnaire du projet peut être contrôleur, s'il dispose d'un secrétaire à temps plein pour le projet.

Le projet étant sur sa fin, phase de bilan, il s'en sent dépossédé et souffre des incertitudes sur son travail futur.

Conflits

Il n'y a pas eu de conflits à son niveau mais il y a eu des conflits dans le projet, ce qui a entraîné des retards, mais surtout une baisse de qualité, le produit livré était moins complet que prévu.

Ceci est plus dû à un problème de ressources, à des engagements fictifs, à des problèmes de rétention d'informations.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

A1a. entité de rattachement

A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

A2a. décideur

A2b. promoteur

A2c. chef de projet

A2d. expert, responsable de lot de travaux

A2e. gestionnaire de projets

A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

A3a. statut du projet

A3b. nature du projet

A3c. phases de projet expérimentées

A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMPD

A5. formation au MdP

A5a. origine du formateur

A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

LA POSTE est un ensemble qui travaille plus "à l'affectif" que sur du quantifiable, ce qui induit un manque de sérieux au niveau du suivi, la démarche du management de projet ainsi que la constitution du référentiel sont autant de pistes pour aider les gens à prendre conscience de l'importance et de l'intérêt d'instaurer un suivi, un certain formalisme.

Il a suivi la formation de la DAP et celle de la simulation "fish farm" du DESS Gestion de Projets (qu'il a d'ailleurs appréciée). Il pense que le management de projet n'est pas un plus, mais doit se substituer peu à peu à la charge normale de travail, doit favoriser le travail en équipe, aider à avancer en déterminant ses actions par rapport à ses objectifs.

Elle a permis de cerner et de commencer à pallier les dysfonctionnements existant au sein de LA POSTE, le travail par mode hiérarchique (le cloisonnement des chemines fonctionnelles), le manque de vision stratégique claire, le travail trop souvent lié au feeling (peu professionnel dans la démarche).

Malgré le climat d'effervescence, elle est la bienvenue pour rendre les choses cohérentes.

Mais elle repose sur le travail en équipe, la mesure des états d'avancement, de la réussite...

Le danger pourrait venir d'une application à la lettre, d'une déviation vers le taylorisme en omettant la composante humaine et contextuelle.

Un manque: la DAP n'a toujours pas dit ce qu'est un projet, comment vérifier?

Les difficultés sont aussi liées au fait qu'on sait mal mesurer la charge de travail, les plans de charge n'existent pas donc, en cas de projet imprévu, on pense toujours à en "caser plus", on ne sait pas clairement quel travail il faudrait supprimer, ou déplacer.

Communication

La démarche de management de projet a insisté sur le rendre compte.

Ainsi, il y a des réunions régulières avec le comité de pilotage, qui est aussi le comité de délégation pour parler de l'état d'avancement et des perspectives.

Au sein de l'équipe, chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu envoyé à chaque membre de l'équipe projet, ainsi qu'aux directions fonctionnelles de la délégation. Pour ce qui est de la communication externe (hors projet), il a préféré mener et réussir quelques projets, dans sa structure et avec l'assistance de la DAP, avant de lancer une vaste campagne de sensibilisation sur le management de projets et ses résultats. Cette communication se fera avec plaquette dans un an, au niveau de toute la délégation.

Négociation

Il y a eu à négocier entre promoteur et chef de projet, lors de la clarification du projet (objectifs, grandes phases), a utilisé la boîte noire (imput/output/ressources/contraintes), il a fallu faire prendre conscience de la difficulté d'avancer si le projet doit s'effectuer à coût nul.

Pour lui, il y a deux types de négociation:

- avec le comité de pilotage pour choisir la priorisation,
- la négociation financière au niveau du partage de la masse de financement pouvant être attribuée aux projets entre les délégations.

Au niveau de la négociation financière, elle est très structurée et se base sur une analyse multicritères (rentabilité, risques, cohérence par rapport à la stratégie). C'est une négociation au niveau du budget de réalisation, pas de fonctionnement.

Le temps ne se négocie jamais, si la DG a dit qu'il fallait faire le projet, on doit faire en sorte de trouver le temps, il n'est pas question de l'abandonner - malheureusement beaucoup de décisions tombent du haut.

Dans toutes les négociations, il faut tenir compte du jeu d'acteurs et des stratégies d'acteurs.

Le chef de projet et son équipe

Le contexte particulier de ce projet impliquant les délégations territoriales, mais surtout les départements géographiques (la délégation Nord-Ouest a autorité sur 7 d'entre eux), les groupements postaux à mettre en place.

De plus, il fallait tenir compte d'un cabinet conseil qui était imposé par le directeur délégué.

Ainsi, en conseil de délégation, -(conseil d'administration, pour le N.O.)-, la plus haute instance de décision, le promoteur a été identifié, c'est le directeur de département, il a été décidé de nommer 7 chefs de projets opérationnels, s'occupant de la mise en oeuvre des groupements postaux dans son département. Il était donc nécessaire de nommer un chef de projet de "niveau délégation" pour fédérer l'ensemble avec le moins de heurts possibles, il a été choisi par le promoteur comme par les chefs de projets opérationnels - le choix étant restreint par les obligations citées plus haut - c'est à dire, confiance des décideurs, position hiérarchique et sphère de pouvoir.

Au niveau de l'équipe, il n'y a aucune marge de manoeuvre. C'est pour cela que le premier travail, (et le plus conséquent), du chef de projet, est de constituer son équipe, d'intégrer des personnes de niveaux de compréhension différents.

Au départ d'un projet, ce n'est qu'une idée, ainsi le rôle de chacun se définit au niveau de la répartition des lots de travaux.

Il y a une structure unique de pilotage et deux personnes qui sont chargées d'assister les chefs de projets et acteurs projets au niveau méthodologique.

La motivation du chef de projet était biaisée car il voulait prouver que le management par projets était une démarche performante.

La seule récompense à attendre est de séduire au niveau national, c'est la seule source de reconnaissance pour le chef de projet.

Pour l'équipe, la motivation et la récompense tiennent au fait d'avoir plaisir à se retrouver autour d'un projet construit ensemble, de pouvoir sortir du travail habituel.

L'incitation financière c'est reconnaître que c'est un travail en plus donc ce n'est pas cohérent.

Conflits

Essentiellement entre le décideur et le promoteur pour fixer l'étendue du projet. Ils sont aussi liés au niveau de structure, il y a des rétentions d'information; dans certains projets, la difficulté de trouver des indicateurs pertinents, celle d'associer les personnes impactées (ne pas faire le projet sans eux) est générateur de conflits; mais ceci fait référence à une analyse du risque social des projet, de ses conséquences, de ses coûts...

Les problèmes viennent du haut, du schéma de validation, du fait qu'il n'y a pas de procédure de relevé de décision ("on a validé ça, ce qui a valeur de contrat").

Capitalisation

Pour les projets confidentiels aucun document n'est abordable, les gens se gardent d'en parler.

Pour les autres projets, il manque de spécifications pour la gestion de la documentation, comment construire la documentation, avec des exemples, pour être rigoureux, quels canaux?

Ici, la constitution de l'équipe est passée avant et donc a empêché la mise en place d'un système rigoureux.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

A1a. entité de rattachement

A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

A2a. décideur

A2b. promoteur

A2c. chef de projet

A2d. expert, responsable de lot de travaux

A2e. gestionnaire de projets

A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

A3a. statut du projet

A3b. nature du projet

A3c. phases de projet expérimentées

A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

A5a. origine du formateur

A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Elle a seulement suivi une formation à l'institut du management de l'information à Lille. Ne ressent pas le besoin de formation car il existe beaucoup de documents sur le sujet, mais la meilleure formation est la pratique.

En projet, il faut anticiper la réflexion par rapport à l'action. Ce qui est difficile, c'est d'estimer les charges et éviter la dérive des délais. L'animation de réunion est facile.

Communication

La communication interne se fait entre le maître d'oeuvre, le chef de projet et le comité de pilotage. En externe, c'est entre la maîtrise d'ouvrage et le comité des clients.

C'est le comité de maîtrise d'oeuvre avec le comité directeur qui ont pouvoir de décision. Pour améliorer la communication, il faudrait inciter à plus de participation à l'élaboration des spécifications fonctionnelles, à l'estimation, au découpage et à la planification.

Négociation

Il y a eu négociation avec la maîtrise d'ouvrage, une fois par an, à l'arbitrage du plan informatique. Il faut alors une bonne connaissance des projets en terme de difficultés et avoir fait un bon calcul de rentabilité pour pouvoir négocier les charges avec aisance.

pour améliorer cette négociation, il faudrait mieux connaître les besoins des utilisateurs et pouvoir effectuer des calculs de rentabilité.

Chef de projet et son équipe

La direction a décidé de constituer l'équipe selon des critères de connaissances en applications informatiques.

L'intégration des membres s'est faite par formation spécifique et prise de connaissance de l'application.

Les fonctions concernant les métiers informatiques classiques (programmation, analyse) ont été réparties au départ, pas celles concernant les experts, les supports et les utilisateurs.

Conseils au débutants:

Savoir doser la rigueur dans la gestion d'un projet, la transparence envers la hiérarchie et la participation des équipes. Pour améliorer la conduite de projets, elle propose la centralisation de la planification des projets, et la participation formalisée de tous les acteurs.

Trois points sont importants:

- l'aspect technique du projet: avoir une bonne connaissance des spécifications, des outils
- l'aspect qualité: mettre en oeuvre une procédure simple mais rigoureuse de suivi de projet, renforcer des normes et les contrôler
- l'aspect humain: savoir séduire, vendre, faire adhérer, savoir gérer les conflits

Conflits

Entre la maîtrise d'oeuvre de conception et de réalisation, et entre maîtrise d'oeuvre et maîtrise d'ouvrage, ils se sont réglés en faisant passer la satisfaction

des utilisateurs avant tout. Ces conflits ont entraîné des retards dans les délais et une baisse de la qualité de service.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

A1a. entité de rattachement

A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

A2a. décideur

A2b. promoteur

A2c. chef de projet

A2d. expert, responsable de lot de travaux

A2e. gestionnaire de projets

A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

A3a. statut du projet

A3b. nature du projet

A3c. phases de projet expérimentées

A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

A5a. origine du formateur

A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

L'ensemble de cette équipe de projet pilote a suivi la formation DAP. Il aurait aimé une formation complémentaire plus orienté sur l'action et plus approfondie. Mais il a pu compenser par un soutien au niveau de la DAP.

Les documents types utilisés sont ceux de la valisette. La réussite de ce projet pilote est attendue pour le lancement d'environ 100 projets de développement commercial ou au niveau du courrier. Ce phénomène est particulier à la délégation Midi-Atlantique. Ceci nécessite de dégager des personnes pour conseiller ceux qui mèneront ces "minis projets".

La communication

Réunion toutes les trois semaines du groupe projet (neuf personnes). Cette équipe est éclatée en groupes de travail qui se réunissent indépendamment selon la nécessité. Il y a des réunions régulières avec le comité de pilotage pour validation. Au début du projet, vu l'immensité du travail, l'équipe projet plus le promoteur plus A. BILLARD (présente un seul jour) se sont réunis en séminaire résidentiel pour clarifier les objectifs, poser les jalons et convaincre les gens du fait que pour être compétitif il fallait travailler dans un but commun. Ceci implique d'être transparent. Le projet étant novateur, les gens pouvaient craindre une perte de pouvoir, se faire déposséder de certaines prérogatives.

Les procédures de communication sont délicates, notamment au niveau de l'information du personnel après la première phase.

Il existe un plan de communication avec les syndicats, les représentants des collectivités.

Le comité de pilotage (conseil de délégation) se réunit tous les mois. Il est constitué par tous les chefs de services.

La négociation

Le projet étant prioritaire, les chefs de projets ont eu pour consigne de libérer les personnes concernées.

Situations de négociation rencontrées:

- entre le décideur et le promoteur pour expliquer la démarche au sein de l'équipe de projet.

Ces négociations se sont passées sans heurts.

Le chef de projet et son équipe

Le chef de projet est à plein temps. Le reste de l'équipe est choisi, composée, selon les directions fonctionnelles concernées. C'est le chef de projet qui a proposé son équipe, l'a fait valider par le comité de pilotage. Il y a eu changement de chef de projet, muté ailleurs; le choix du deuxième chef de projet s'est fait selon des critères de compétences (en communication, informatique) et en fonction de sa plage de disponibilité (ce nouveau chef de projet venait de laisser une fonction pour reprendre celle-ci).

Il n'y a pas eu de nouveau membre. Mais suite à la mouvance actuelle, les groupements postaux nécessitent des responsables volontaires, la structure projet va changer, suite à des départs. Le remplacement se fera par choix et proposition de celui qui part - qui devra expliquer le dossier - conseiller une formation à celui qu'il a choisi pour le remplacer.

Conflits

Pas de conflits, ce n'est pas la phase pour.

Les opinions divergentes sont constructives, s'insérant dans la dynamique de groupe de personnes travaillant dans un but commun. Il n'y a pas d'opposition marquée car c'est un travail de recherche.

C'est le chef de projet qui a la prépondérance pour animer, mais il ne tranche pas en cas de litige, tout se décide par consensus (pas par vote car c'est avouer son échec). Il coordonne, convoque, communique avec les experts, l'extérieur et son équipe.

C'est lui qui classe et fait les fiches de suivi. C'est lui qui est en contact direct avec les fonctionnels, il s'est inspiré de projets voisins ayant des démarches différentes.

Il est nécessaire de bien clarifier avec le décideur, de respecter la structure actée par le comité de pilotage et de faire comprendre à chaque responsable direct l'importance du projet et de la gestion du temps. Il est bon de faire participer les spécialistes aux réunions de suivi, de les impliquer directement sur le terrain.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

A1a. entité de rattachement

A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

A2a. décideur

A2b. promoteur

A2c. chef de projet

A2d. expert, responsable de lot de travaux

A2e. gestionnaire de projets

A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

A3a. statut du projet

A3b. nature du projet

A3c. phases de projet expérimentées

A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

A5a. origine du formateur

A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

A suivi la formation de la DAP.

Respecte la démarche.

Communication

Variable selon le projet.

Ce qui compte c'est de faire participer la délégation de la communication et non pas de la remplacer, de faire que rien ne soit oublié, de communiquer de façon plus technique sur la réalité du changement, en cas de besoin.

Négociation

Il existe des façons de négocier les lots de travaux, de négocier comment faire faire quelque chose à quelqu'un sans le lui imposer. Une fois accepté, comme le prône la démarche GP, les participants se considèrent être dans le cadre d'un contrat interne client/fournisseur, ce sont des lots de travaux avec contractualisation.

Lors de la réunion du comité de pilotage, il faut le convaincre de l'intérêt primordial du projet. Puis associer et faire participer ce comité à chaque étape du projet.

Le chef de projet et son équipe

Critères de sélection du chef de projet (dans l'idéal, car actuellement c'est un choix sur les compétences, l'expérience, en piochant dans une liste non formalisée):

- bon coordonnateur, bon animateur, chargé de la communication et de la négociation, qui sache intégrer toutes les dimensions, tous les langages, le plus disponible possible.

Actuellement, le plus gros problème est le manque de disponibilité - ce sont toujours les mêmes qui sont sollicités, les mêmes auxquels on confie des lots de travaux, ceci ne se résoudra pas par des techniques, mais en faisant en sorte qu'il y ait plus de compétences disponibles, par plus de formation, et en trouvant un système pour que les personnes puissent se consacrer plus pleinement aux projets. Il faudrait donc constituer un centre de ressources avec un spécialiste en MdP, ainsi que avec une aide en économie, organisation et en management social. Mais ceci est en contradiction avec le mouvement de réduction des effectifs actuellement. Mais il est sûrement possible de trouver un compromis, c'est nécessaire avec l'accroissement de la masse de projets à traiter dans le futur.

Il pourrait être fixé de façon très claire que 75% du temps serait consacré aux tâches permanentes - le reste aux projets et de plus, 1-2 ou 3 personnes à plein temps au niveau d'une délégation, ce qui limiterait le risque d'inactivité. Ou alors il faut accepter qu'une personne déjà occupée à 120% ne puisse plus être sollicitée et qu'elle fasse passer le quotidien comme prioritaire.

Au niveau délégation, il pourrait y avoir un centre de ressources 1-2 personnes spécialistes en économie, en management social, en études de marché, un spécialiste plus un assistant qui constituerait l'ossature d'une équipe. Le rayon d'action rend l'absence d'activité peu probable. Ce système devrait permettre une réponse plus rapide dans le cadre où les projets ne seraient plus l'exception. Instituer une personne qui suit de près le projet (spécialiste de la délégation de projets), permettrait de mieux conduire les projets et de rendre les chefs de projets plus performants, c'est une fonction indispensable. Cette personne aura besoin

d'outils d'organisation comme l'analyse fonctionnelle, l'analyse de la valeur, le PERT, le planning, des notions d'études de rentabilité financière. Ceci nécessitera des fonctions supplémentaires. La personne interrogée a opté pour cette formule.

Il faut se résoudre à écrire par an les objectifs de chacun, son plan de charge. Ceci permettrait de répartir la charge de travail, de faire face efficacement à des projets non prévus.

Conseils à un chef de projet débutant: ne pas avoir peur, nul n'est parfait, pour un bon coordinateur, c'est moins compliqué que cela n'y paraît, il faut savoir perdre du temps à formaliser (sauf pour les petits projets).

Une grille d'évaluation des performances individuelles n'est pas nécessaire. Les gens sont récompensés dans le temps, on sait qui solliciter, qui est nécessaire au projet.

Conflits

Il existe des conflits entre le chef de projet et le promoteur, entre le chef de projet et le gestionnaire de projet; mais dans un projet, ceci devrait être moins courant que dans le travail habituel car on a la possibilité de choisir l'équipe, on fait appel aux meilleurs spécialistes; il n'y a donc pas de raisons pour ne pas s'entendre!

De plus, les lots de travaux étant autonomes, il n'y a pas de cohabitation quotidienne mais seulement des réunions mensuelles, un conflit ouvert est donc moins probable.

Ce dont souffrent les acteurs de projets, c'est surtout des non dits et des engagements peu sérieux. Dans ce cas, la qualité diminue et le calendrier dérape. Le risque est plus grand en projet qu'en équipe permanente car les gens n'ont pas à rendre compte personnellement et place le projet en seconde place. C'est au chef de projet à être très vigilant.

Projet confidentiel

Il est contre la démarche IMDP pour formaliser de tels projets. Dans ce cadre-là, c'est un consultant interne qui rend compte à une ou plusieurs personnes qui a le souci d'éviter la diffusion de l'information. Il est impossible d'avoir une structure avec comité de pilotage, des procédures transparentes et la possibilité de négocier des lots de travaux.

Capitalisation

Le travail dans un projet confidentiel demeure dans les tiroirs du chef de projet ce qui pourrait être une perte en cas d'absence de ce dernier. On pourrait trouver un système pour capitaliser afin de réutiliser le savoir faire, plus en

termes de production qu'en conduite. Par exemple, garder ces projets confidentiels au sein de la délégation stratégie et programmation, avec engagement de non diffusion.

Ceci pourrait être fait aussi au niveaux de la DAP, quoique cela serait plus délicat car certaines personnes n'accepteraient pas un stockage hors de leur délégation. Dès lors qu'un projet n'est plus confidentiel, il faut très vite savoir basculer en structure projet, éviter de travailler chacun dans son coin.

En ce qui concerne la capitalisation des projets départementaux il y a peu de suivi de proximité, les projets sont clos sans réelle capitalisation, hors peut être la DAP. Pour les autres projets, pas de problèmes de capitalisation car c'est encore trop récent.

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

A1. fonction permanente:

- A1a. entité de rattachement
- A1b. fonction

A2. fonction "acteur du projet":

- A2a. décideur
- A2b. promoteur
- A2c. chef de projet
- A2d. expert, responsable de lot de travaux
- A2e. gestionnaire de projets
- A2f. autres

A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:

- A3a. statut du projet
- A3b. nature du projet
- A3c. phases de projet expérimentées
- A3d. type de démarche utilisée

A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

A5. formation au MdP

- A5a. origine du formateur
- A5b. nécessité d'une formation au MdP

Opinion sur la GP

Il a suivi la formation de Mr DUPARC ainsi qu'une formation à l'Ecole Nationale Supérieure des PTT. Il constate un manque de professionnalisme, les gens ne préparent pas et négocient seuls face à une équipe de fournisseurs qui a une grille de pondération d'objectifs très claire. Il estime qu'une grille de critères pondérés (coût, délais, qualité) au niveau des prestations informatiques faciliterait la négociation par une meilleure distinction des variables.

Conseils au chef de projet et à son équipe: aller en formation (le gestionnaire de son projet n'avait pas de formation en GP, mais elle a su s'adapter).

Communication

N'a pas suivi de formation. Il existe des spécialistes chargés d'apporter l'assistance nécessaire dans le domaine (plaquette, vidéo...). Ces spécialistes répondent alors aux besoins exprimés par les chefs de projets.

Il y a des réunions de service, pour pallier le manque d'informations émanant de la délégation territoriale dont souffrent les niveaux hiérarchiques n-2. Pour ces réunions de service, ils ont du mal à trouver du temps, mais il estime qu'il est nécessaire de formaliser et de s'astreindre à respecter les dates de réunions de service.

Ce niveau a l'impression de vivre au jour le jour. Mettre en place un compte rendu d'activité sur la charge de travail à remplir une fois par semaine. Les activités sont réparties par demi-journées par poste d'imputation. Ceci permettrait de renégocier son temps et d'apporter les actions correctives. Pour l'instant ce rapport d'activité n'a qu'une portée personnelle, il n'a pas pu le généraliser.

Il a également pensé à un rapport annuel d'activité (ceci fin 1992). Ce rapport aurait eu pour fonction de montrer leur existence et la valeur ajoutée supplémentaire engendrée. Ce rapport n'a plus lieu d'être car ils sont reconnus et n'ont pas de temps à perdre en paperasse! Il pense avoir délégué, mais il manque le réflexe de faire des comptes rendus réguliers. Il sait qui fait quoi de façon informelle et se plaint de ne pas être au courant de l'avancement. Pour pallier cela, il va faire circuler prochainement un calendrier hebdomadaire constitué de deux parties:

- le planning prévisionnel de la semaine suivante pour chaque personne (les RDV, justification d'absences...)

- un compte rendu d'activité fait chaque vendredi après midi avec les faits marquants, l'état d'avancement des principaux dossiers.

Communication interne:

Il va lancer une feuille de chou dans le domaine "information et Télécom" pour les départements et services rattachés, et aussi dans le domaine fonctionnel clients. Elle est au stade de la maquette. Il organise des journées information en dehors du travail et des dossiers traités pour parler des dossiers susceptibles d'émerger à l'échéance d'un an. Ce sont les séances culturelles du réseau (ex.: il a abordé les problèmes de classification informatique du terrain dans les futures offres Télécom, les modalités de financement à deux ans).

Il insiste sur le besoin d'information spécifique: présentation claire et attrayante. Il aimerait une unité de présentation. C'est un service (service d'assistance technique) qui réalise des transparents plus professionnels. Ce service est de plus en plus sollicité pour de la PAO, il va donc introduire à leur catalogue d'offres cette option PAO.

L'investissement pour une meilleure communication interne (transparents, supports divers...), n'est pas très lourd et permet donc un retour sur investissement plus rapide car les gens sont plus réactifs et les réunions plus animées. Ceci nécessite d'avoir une personne particulièrement chargée de cette mission. Cette personne devrait être formée aux techniques de formulation et de transmission de messages. Par exemple, leur projet s'appelle OPTEL, un nom significatif et facilement mémorisable. Autre exemple, expliquer le contenu du projet (maîtrise des charges de fonctionnement, gestion par "coût-programme"...), ils avaient pour message: "faire moins cher et mieux" en bref, avoir une meilleure gestion.

Il y a des recettes simples à diffuser mais certaines personnes ont moins la fibre de la communication que d'autres et il faut savoir sous-traiter. Une grille d'évaluation permettrait de savoir qui doit faire les choses lui même et qui doit faire appel à la sous-traitance.

Négociation

Il y a négociation lors de l'attribution des lots de travaux: le chef de projet et les titulaires des lots de travaux s'entendent sur les objectifs, le contenu et les délais.

Le chef de projet et son équipe

Il existait un préalable à ce projet et il avait fait le diagnostic de l'existant sur ce département; ils avaient commencé les travaux et ils les ont transformés en projet (équipe déjà constituée), puis ils ont cherché un promoteur à qui le chef de projet a décrit son rôle qui était de motiver les départements et apporter le soutien hiérarchique. De même, le comité de pilotage (restreint à 12 personnes a été constitué en choisissant des personnes réparties sur l'ensemble des points de localisation géographique et des niveaux de responsabilités couverts (départements et groupements). Ceci s'est fait par cooptation. Ce qui importe pour les représentants directs des départements c'est la motivation, leurs prédispositions en ce qui concerne les relations humaines. Quant aux représentants de groupements, c'est la motivation et la recherche de solution pour diminuer les charges. Ce comité se réunit deux fois par mois selon le besoin.

L'attribution des rôles est faite sur le principe du volontariat, le chef de projet ayant le rôle parfois délicat de négocier l'attribution des lots selon les désirs et capacités de chacun. Il faut réorienter le choix de certains et aider d'autres à mieux réaliser le leur.

La personne qui a choisi les titulaires de lots de travaux a fait un bilan prospectif, il les a choisis en connaissance de cause (en décelant leurs qualités). Le

fait de faire ce bilan permet un suivi préventif, un soutien dans les domaines où les compétences sont plus faibles. Il part du principe que l'homme est infiniment adaptable.

Il insiste sur le fait que les gens doivent se sentir autonomes, responsables mais soutenus. Pour cela, ils doivent être conscients de l'obligation contactuelle qui les lie au chef de projet.

La fiche par lots de travaux concrétise cette obligation et permet de faire le suivi.

Il existe un gestionnaire de projet qui gère ces fiches de lots de travaux et fait les comptes rendus d'avancement et des tableaux de bord synthétiques et quantitatifs. Cependant, il aurait besoin d'autres outils de suivi. Il passe beaucoup de temps en communication informelle, apaise les discours et filtre avant que le chef de projet ne soit informé.

La fiche contractuelle et le support du dossier constituent la carte d'identité du lot de travaux; elle comprend les commentaires sur les lots de travaux, la mise à jour et l'approbation du chef de projet et du titulaire. Elle est la preuve que le titulaire participe au projet (ceci est spécifique au projet mis en place actuellement).

La valorisation des gens passe par la valorisation du projet. La fin du projet doit se gérer par anticipation afin de réutiliser les compétences et d'expertise que chacun acquiert lors du projet. Il a mis en place un groupe chargé de la liquidation du projet. Un bilan individuel est fait pour chaque personne par le chef de projet. Il faut savoir réallouer les ressources qui ont été attribuées au projet.

Critères de choix du chef de projet:

- sens de la responsabilité
- savoir où il veut aller
- ne pas avoir peur de se "mouiller"
- abandonner le réflexe de trop grande prudence
- ne pas craindre les conflits de contacts
- être commercial dans l'âme (savoir vendre son projet)
- avoir le goût du risque
- savoir aller vers les gens.

Critères de choix du gestionnaire de projet:

- être méthodique
- avoir le goût du travail bien fait et de qualité
- être tenace et savoir aller jusqu'au bout

- respecter les délais.

L'intégration d'un nouveau membre s'est faite en réunissant l'ensemble de l'équipe à l'occasion d'un repas payé par le chef (des éléments festifs de management moderne). De plus, le nouveau membre a fait le tour des services avec lesquels il pouvait être en contact.

Conflits

Ils proviennent du fait que les gens qui ne sont pas titulaires d'un lot en question critique la façon dont le titulaire le mène. C'est alors au chef de projet de faire preuve d'autorité et de représailles en menaçant le trouble-fête de ne pas lui accorder un autre lot dans l'avenir. Cependant, il faut souligner qu'avant d'exercer des représailles, il discute et négocie.

Les conflits sont des conflits de personnes car les profils de compétence sont différents. Personne ne détient la vérité ni comprend tout le monde, mais il faut savoir tirer parti des volontaires (qui sont d'ailleurs difficiles à trouver).

On dépasse le conflit en faisant prendre conscience à chacun que ce qui prime, c'est l'objectif commun.

LISTE DES CODES GENERES PAR LA COLLECTE DE DONNEES

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

- A1. fonction permanente:
 - A1a. entité de rattachement
 - A1b. fonction

- A2. fonction "acteur du projet":
 - A2a. décideur
 - A2b. promoteur
 - A2c. chef de projet
 - A2d. expert, responsable de lot de travaux
 - A2e. gestionnaire de projets
 - A2f. autres

- A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:
 - A3a. statut du projet
 - A3b. nature du projet
 - A3c. phases de projet expérimentées
 - A3d. type de démarche utilisée:

- A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP

- A5. formation au MdP:
 - A5a. origine du formateur
 - A5b. nécessité d'une formation au MdP

B. FINALITES DU MDP A LA POSTE

- B1. lutter contre la complexité: meilleure structuration
- B2. lutter contre la "sur-réactivité" des personnes
- B3. améliorer la synergie, la cohérence entre les différents projets
- B4. permettre une meilleure priorisation
- B5. savoir arrêter un projet à temps
- B6. un plus grand "professionalisme"
- B7. mettre en oeuvre la transversalité & décroisonner le travail
- B8. instaurer un travail en équipe efficace
- B9. plus grande responsabilisation

B10. démarche "goal oriented"

D. DIFFICULTES GENERIQUES RENCONTREES AVEC MDPP

D1. en phase stratégique

D1a. difficultés d'application liée à la nature des projets menés au sein de La Poste

D1b. ne pas pouvoir remettre en cause l'idée d'un supérieur

D1c. insuffisance des études d'opportunité

D1d. positionnement du promoteur

D2. en phase tactique

D2a. définition des indicateurs

D2b. estimation des charges de travail, délais et coûts

D2c. OT/OF vient trop tard

D2d. scénarii alternatifs

D2e. pas besoin des outils de gestion de projets

D3. en phase de réalisation

D3a. formalisme excessif

D3b. suivi des coûts

D3c. pas besoin des outils de gestion de projets

D4. contexte d'application de MDPP: phase transitoire à La Poste

D5. gestion du temps des acteurs projet:

D5a. pour le CdP

D5b. pour les "experts"

D5c. pour les gestionnaires de projet

D6. définition de la notion de projet

E. SATISFACTIONS GENERIQUES EXPRIMEES ENVERS MDPP

E1. en phase stratégique

E1a. lettre de mission

E1b. l'arbre d'objectifs

E2. en phase tactique

E2a. formalisation de l'analyse

E2b. responsabilisation avec contractualisation des lots de travaux

E2c. structuration et planification

E3. en phase de réalisation

E3a. au niveau du suivi: meilleure visibilité

E3b. au niveau de l'implication des spécialistes

E4. management du risque

E5. adaptabilité: une démarche mais pas une méthode

F. CRAINTES ENVERS L'EVOLUTION DE MDPP

F1. "récupération par la hiérarchie"

F2. "déviation vers le taylorisme"

F3. manque de disponibilité

G. SOUHAITS PAR RAPPORT A LA FORMATION DISPENSEE PAR LA DAP

G1. sur la forme

G1a. acquisition des outils trop rapide, trop sommaire

G1b. plus de type "formation-action"

G1c. besoin d'un guide pratique & de définitions claires

G2. sur les champs à traiter:

G2a. en techniques de gestion de projet

G2b. en gestion de la qualité

G2c. en gestion d'équipe

G2d. en négociation/communication

G2e. en gestion du temps personnel

G2f. en management social du projet

G3. sur sa diffusion

G4. sur l'esprit

H. NEGOCIATION & PROJET

H1. existence de la négociation:

H1a. il n'y a pas à négocier

H1b. il y a rarement nécessité de négocier

H1c. tout est à négocier constamment

H2. champs de la négociation externe:

H2a. avec les édiles locaux: elle est bien rodée

H2b. avec les fournisseurs sur appels d'offre

H3. champs de la négociation interne au projet:

H3a. au début du projet

H3b. en réalisation

H3c. en phase de généralisation

H4. les voies d'amélioration:

H4a. éviter de faire "ressentir la hiérarchie"

H4b. il aurait fallu avoir plus d'information sur certains aspects de l'avenir de La Poste

H4c. dans toute négociation, il faut tenir compte du jeu et des stratégies des acteurs

I. COMMUNICATION & PROJET

- I1. communication externe: un plus grand professionnalisme
 - I1a. documents ad hoc
 - I1b. bulletins d'information réguliers
 - I1c. SVP, répondeur
 - I1d. représente un lot de travaux type plan de communication
- I2. communication interne au projet:
 - I2a. l'écrit contractualise, fixe, est plus convaincant
 - I2b. réunions
 - I2c. trouver un degré de formalisme adapté
- I3. les obstacles à la communication:
 - I3a. les impératifs calendaires
 - I3b. la mauvaise volonté des cadres supérieurs.

J. LE CHEF DE PROJET

- J1. mode de désignation
- J2. qualités requises
 - J2a. capacité à manager le social pour projets "organisationnels"
 - J2b. capacité à communiquer
 - J2c. capacité à mettre en oeuvre la qualité totale
 - J2d. disponibilité
 - J2e. leadership
 - J2f. capacité à être créatif
 - J2g. savoir créer une dynamique de groupe
- J3. compétences requises:
 - J3a. en fonction de la nature du projet
 - J3b. agir de façon méthodique
 - J3c. doit connaître les rouages de l'établissement
 - J3d. en fonction de sa place dans la hiérarchie
 - J3e. avoir une base méthodologique en MdP
- J4. prérogatives:
 - J4a. fonction qui ne peut être professionnalisée
 - J4b. prend les décisions et fait valider au promoteur
- J5. motivations:
 - J5a. appréciation globale en fonction du couple résultats/objectifs
 - J5b. appréciation plus au niveau national
- J6. problèmes constatés:
 - J6a. temps consacré au projet/autres missions
 - J6b. CdP qui se déchargent sur le gestionnaire de projets
 - J6c. peut être muté dans une autre région en plein projet!
 - J6d. quand le promoteur devient CdP
- J7. contexte psychologique

C. L'EQUIPE DE PROJET

- C1. mode de désignation:
 - C1a. par le CdP; par le supérieur hiérarchique opérationnel
 - C1b. en fonction de l'expertise
 - C1c. proposées par le siège
 - C1d. en fonction de la place dans la hiérarchie
- C2. qualités requises
- C3. structure de l'équipe
 - C3a. noyau dur qui pilote les principaux lots de travaux
 - C3b. comité de pilotage
- C4. détermination des rôles et responsabilités:
 - C4a. fiches de description de fonction
 - C4b. fonctions se clarifient avec l'avancement du projet
 - C4c. dès le début du projet en fonction des compétences fonctionnelles
- C5. évaluation & motivation:
 - C5a. "esprit"
 - C5b. procédures
- C6. le cas du "gestionnaire de projet"
- C7. mode d'intégration de l'équipe projet lors du démarrage
- C8. promoteurs et prérogatives du comité de pilotage
- C9. difficultés rencontrées et/ou soulevées:
 - C9a. trouver et motiver des gens disponibles
 - C9b. les experts sont "surchargés" de travail

K. CONFLITS

- K1. existence de conflits:
 - K1a. il n'y a pas de conflits
 - K1b. il y a peu de conflits
 - K1c. les conflits sont fréquents
- K2. nature des conflits
- K3. sources des conflits:
 - K3a. manque de disponibilité des personnes compétentes
 - K3b. rétention d'informations
 - K3c. les projets "à forte sensibilité sociale"
 - K3d. une mauvaise explication amont, des choses incomprises
 - K3e. schéma de validation par la hiérarchie
 - K3f. liés à la délégation
 - K3g. manque de ressources
- K4. localisation privilégiée des conflits

- K5. modes de résolution et d'arbitrage:
 - K5a. le CdP doit éviter qu'ils ne se diffusent
 - K5b. en cas d'arbitrage
 - K5c. en faisant passer d'abord la satisfaction des utilisateurs
 - K5d. tout doit se décider par consensus
- K6. moments propices aux conflits:
 - K6a. à la fin du projet, dus à la précipitation
 - K6b. au début, pour fixer l'étendue du projet
- K7. conséquences sur le projet
- K8. comment éviter les conflits

L. CULTURE POSTALE & MDPP

- L1. thèse de "l'honneur" & manque de transparence
- L2. prégnance de la hiérarchie
- L3. manque de traçabilité des actions menées
- L4. stratégie non claire à La Poste
- L5. travail par mode hiérarchique & cloisonnement en cheminées fonctionnelles

M. CAPITALISATION D'EXPERIENCE

- M1. non-existence de procédures
- M2. nécessité
- M3. projets confidentiels:
 - M3a. par rapport aux syndicats
 - M3b. incompatibles avec MDPP
 - M3c. où stocker l'information ?

N. EVOLUTIONS SOUHAITEES

- N1. conseillers en MdP
- N2. clarification des règles de disponibilité des acteurs projet:
 - N2a. avoir des périodes bloquées pour traiter plus vite les projets
 - N2b. fixer de façon claire
- N3. avoir un vivier de "CdP potentiels"
- N4. centralisation de la planification des projets

DÉVELOPPEMENT DES CATÉGORIES EN TERMES DE PROPRIÉTÉS ET DE DIMENSIONS
--

LISTE DES CODES GÉNÉRÉS PAR LA COLLECTE DE DONNÉES

A. IDENTIFICATION DE L'INTERVIEWE

- A1. fonction permanente:
 - A1a. entité de rattachement
 - A1b. fonction

- A2. fonction "acteur du projet":
 - A2a. décideur
 - A2b. promoteur
 - A2c. chef de projet
 - A2d. expert, responsable de lot de travaux
 - A2e. gestionnaire de projets
 - A2f. autres

- A3. type de projet où l'acteur est - a été - impliqué:
 - A3a. statut du projet:
 - A3a1. national
 - A3a2. territorial
 - A3a3. départemental
 - A3a4. groupement postal

 - A3b. nature du projet

 - A3c. phases de projet expérimentées

 - A3d. type de démarche utilisée:
 - A3d1. intégralement sous MDPP
 - A3d2. traditionnelle/pragmatique puis MDPP
 - A3d3. intégralement traditionnelle/pragmatique

- A4. position statutaire par rapport à la DAP - interface IMDP -:

- A5. formation au MdP:
 - A5a. origine du formateur
 - A5b. nécessité d'une formation au MdP

B. FINALITES DU MDP A LA POSTE

- B1. lutter contre la complexité: meilleure structuration
- B2. lutter contre la "sur-réactivité" des personnes: le MdP n'est pas un travail en plus, mais doit se substituer peu à peu à la charge normale de travail ;
- B3. améliorer la synergie, la cohérence entre les différents projets:
- B4. permettre une meilleure priorisation: ceux qui ont une idée veulent la mener à terme;¹ arrêt trop tardif des projets non menés selon MDPP; ne pas faire cela, c'est avouer qu'il est impossible de remettre en cause l'idée d'un décideur ou d'un promoteur, le danger c'est la récupération de la démarche MdP par la "culture postale" => ce qui est la porte ouverte à la multiplication des projets "foireux";
- B5. savoir arrêter un projet à temps
- B6. un plus grand "professionnalisme": descendre au niveau du concret et éviter le "baratin flou" et les discussions désordonnées; la prévision facilite le fonctionnement; manque de sérieux au niveau du suivi car La Poste est un ensemble qui travaille plus à "l'affectif" que sur du quantifiable => manque de sérieux au niveau du suivi, le MdP est une piste pour aider les gens à prendre conscience de l'importance et de l'intérêt d'instaurer un certain suivi, un certain formalisme;
- B7. mettre en oeuvre la transversalité (3) & décloisonner le travail: mais difficile à gérer; MdP a permis de cerner et de commencer à pallier les dysfonctionnements existants au sein de La Poste ;
- B8. instaurer un travail en équipe efficace (2):
- B9. plus grande responsabilisation(2)
- B10. démarche "goal oriented":
savoir avancer en déterminant ses actions/objectifs

¹- le point virgule signale qu'il s'agit d'une remarque introduite par un autre interviewé. La virgule sépare des éléments d'opinion du même interviewé.

D. DIFFICULTES GENERIQUES RENCONTREES AVEC MDPP

D1. en phase stratégique

D1a. difficultés d'application liée à la nature des projets menés au sein de La Poste:

(2/3 à 3/4 des projets sont des projets de réorganisation à impact humain fort dicit L. Duparc, directeur de la D.A.P.); définition de l'impact du projet: en RH il n'y a pas de linéarité entre l'action et le résultat obtenu, la relation entre input et output est "inconnue", ce qui crée des difficultés de simulation et d'application de MDPP;

D1b. ne pas pouvoir remettre en cause l'idée d'un supérieur (2):

D1c. insuffisance des études d'opportunité:

ne comprend pas pourquoi la démarche ne préconise pas au démarrage du projet de faire une étude d'opportunité *(n'a rien appris avec les 2 jours de sensibilisation assurés par la DAP);*

D1d. positionnement du promoteur

D2. en phase tactique

D2a. définition des indicateurs:

a "souffert" pour trouver des indicateurs pertinents et quantifiables *(projet animation force de vente);*

D2b. estimation des charges de travail, délais et coûts (4);

ne pas vouloir s'enfermer dans un calendrier prévisionnel alors que dans sa conception on ne connaît pas tout;

D2c. OT/OF vient trop tard:

le CdP et le gestionnaire de projet font tout le travail;

D2d. scénarios alternatifs:

les documents type "rapports d'opportunité" n'ont pas assez de place pour proposer des scénarios alternatifs, ces documents devraient être informatisés pour en faciliter l'utilisation;

D2e. pas besoin des outils de gestion de projets:

feeling & expérience suffisent.

D3. en phase de réalisation

D3a. formalisme excessif (4):

au niveau des fiches de suivi de lots de travaux, dont les indicateurs et la forme ne sont pas adaptés *(projet classification des fonctions RH);*

D3b. suivi des coûts:

n'est jamais atteint.

D3c. pas besoin des outils de gestion de projets:

feeling & expérience suffisent

D4. contexte d'application de MDPP: phase transitoire à La Poste (2):

ce n'est pas le moment le plus propice pour l'introduction du MdP à La Poste;

D5. gestion du temps des acteurs projet:

difficultés pour mesurer les charges de travail, les plans de charge n'existent pas, en cas de projet imprévu, on pense toujours pouvoir en "caser" plus sans savoir quels travaux il faudrait supprimer ou déplacer;

D5a. pour le CdP (2)

D5b. pour les "experts" (2)

D5c. pour les gestionnaires de projet: attribution de trop de suivi de projets en simultané -> travail dans l'urgence, pare au plus pressé;

D6. définition de la notion de projet:

un projet où le CdP n'est pas dégagé à 100% dessus est-il un vrai projet?; conception des projets faussée car jamais à plein temps, "on veut tout faire par projets", on ne sait pas prioriser, faire la distinction entre le quotidien et le projet; assez souvent le DG est le promoteur, est-ce un problème; la DAP n'a toujours pas dit ce qu'est exactement un projet, comment vérifier;

E. SATISFACTIONS GENERIQUES EXPRIMEES ENVERS MDPP

E1. en phase stratégique

E1a. lettre de mission: (3)

E1a1. cadrage du projet au regard de l'existant

E1a2. cadrage du projet au regard des enjeux

E1a3. cadrage du projet au regard du calendrier

E1a4. donne du poids au chef de projet

E1b. l'arbre d'objectifs (1)

E2. en phase tactique

E2a. formalisation de l'analyse (5)

E2b. responsabilisation avec contractualisation des lots de travaux(2)

E2c. structuration et planification(2)

E3. en phase de réalisation

E3a. au niveau du suivi: meilleure visibilité

E3b. au niveau de l'implication des spécialistes: il est bon de faire participer les spécialistes aux réunions de suivi et de les impliquer directement sur le terrain;

E4. management du risque(1)

E5. adaptabilité: une démarche mais pas une méthode (2)

F. CRAINTES ENVERS L'EVOLUTION DE MDPP

F1. "récupération par la hiérarchie"

- comme pour cercles de qualité -: où les cadres sont obligés de suivre et de répondre d'erreurs qui ne leur sont pas imputables, "têtes de turc";

F2. "déviation vers le taylorisme":

non prise en compte des composantes humaines et contextuelles.

F3. manque de disponibilité (2):

ce sont toujours les mêmes qui sont sollicités, à qui on confie des lots de travaux;

G. SOUHAITS PAR RAPPORT A LA FORMATION DISPENSEE PAR LA DAP

G1. sur la forme

G1a. acquisition des outils trop rapide, trop sommaire;(2)

G1b. plus de type "formation-action" (2)

G1c. besoin d'un guide pratique & de définitions claires, trouve que la sémantique de la DAP est trop éloignée de la réalité (ex: définir un projet comme un ensemble d'actions finalisées est un non-sens car toute action a une finalité!);

G2. sur les champs à traiter:

G2a: en techniques de gestion de projet:
PERT, outils de planification, comment organiser un suivi hors proximité;

G2b: en gestion de la qualité:
analyse de la valeur; outils de la qualité - pareto, Ishikawa ... -

G2c: en gestion d'équipe:
animation de groupe, conduite de réunion; insister sur comment démarrer un projet: faire adhérer, accoucher des idées, rendre participatif;

G2d: en négociation/communication:
aurait aimé plus une formation à la dialectique de la négociation et du travail en équipe sachant que cet apprentissage s'affine avec le temps et la pratique

G2e: en gestion du temps personnel:

G2f. en management social du projet:
comment communiquer avec les personnes qui sont impactées, ce qui est négociable ou pas, - notamment avec les syndicats -, comment faire accepter l'abandon d'un projet?

G3. sur sa diffusion

démultiplication plus grande; la démultiplication et la passation du relais de la formation se confrontent à un échec, nécessité d'une instance de formation et de généralisation;

G4. sur l'esprit:

toute une partie du référentiel devrait être consacrer à sensibiliser sur la nécessité d'un certain formalisme, ce serait plus des préconisations selon l'état du terrain; (*La DAP n'a pas intégré ma proposition de "bétisier dans la valisette"*);

H. NEGOCIATION & PROJET

H1. existence de la négociation:

H1a. Il n'y a pas à négocier:

quand le projet est important, le promoteur l'impose à la hiérarchie, le CdP n'a pas à négocier (2); pour les décisions, le décideur fait une note de service; le projet étant "prioritaire" (*ceux qui passent en comité de projets de La Poste et à propos desquels le Président "médiatise"*), les CdP opérationnels ont eu la "consigne" de libérer les personnes concernées; le temps ne se négocie pas (2);

H1b. il y a rarement nécessité de négocier (2); beaucoup de décisions tombent du haut;

H1c. tout est à négocier constamment:

sinon il faut passer par la hiérarchie -> à éviter mais nécessaire parfois;

H2. champs de la négociation externe:

H2a. avec les édiles locaux: elle est bien rodée (2)

H2b. avec les fournisseurs sur appels d'offre (2); manque de professionnalisme, les gens ne préparent pas et se retrouvent seuls face à une équipe de fournisseurs;

H3. champs de la négociation interne au projet:

H3a. au début du projet:

H3a1. négociation de son temps disponible à consacrer à un projet (*en tant que CDP*) (2);

H3a2. avec le comité de pilotage et décideur: (*cf lettre de mission*) pour les objectifs, les délais; avec la hiérarchie, le conseil de direction, pour convaincre de l'importance et des chances de réussite du projet; avec le promoteur en tant que CdP lors de la clarification du projet (objectifs, grandes phases), a fallu faire prendre conscience de la difficulté d'avancer si le projet doit s'effectuer à coût nul; négociation avec le comité de pilotage pour la priorisation; entre le décideur et le promoteur pour expliquer la démarche au sein de l'équipe projet; il faut convaincre le comité de pilotage de l'intérêt primordial du projet, puis l'associer et le faire participer à chaque étape du projet;

H3a3. avec l'équipe projet:

négocier les lots de travaux - comment faire faire quelque chose à quelqu'un sans le lui imposer - => intérêt de la démarche MDP réside aussi dans les contrats internes "client/fournisseur"; lors de l'attribution des lots de travaux sur objectifs, contenu, délais;

H3b. en réalisation:

en cas de dérapages, les dérives sont avalisées (cf, difficultés d'estimation des délais au préalable); négociations financières très structurées avec analyse multicritères pour budget de réalisation;

H3c. en phase de généralisation:

entre fonctionnels du siège et responsables hiérarchiques opérationnels, voire même fonctionnels;

H4. les voies d'amélioration:

- H4a. éviter de faire "ressentir la hiérarchie", sinon cela conduit souvent à l'échec;
- H4b. il aurait fallu avoir plus d'information sur certains aspects de l'avenir de La Poste;
- H4c. dans toute négociation, il faut tenir compte du jeu et des stratégies des acteurs;

I. COMMUNICATION & PROJET

I1. communication externe: un plus grand professionnalisme

I1a. documents ad hoc:

émissions de documents provocateurs, concis, simples, pratiques d'utilisation, vivants: les documents de communication sont de 2 types:

- > court, vulgarisé, pratique, simple;
- > + développé, document de référence,

I1b. bulletins d'information réguliers (3)

I1c. SVP, répondeur: (*projet 3S*)

I1d. représente un lot de travaux type plan de communication (2); notamment avec syndicats et pouvoirs publics locaux (*services des groupements postaux*); une enquête de satisfaction sur la communication externe est parfois nécessaire; avec les syndicats: "pour avoir la paix", il ne faut pas les oublier, les tenir à l'écart; avec le "comité des clients" pour projet informatique; principes: un document doit se vendre, on doit l'accompagner, convaincre qu'il peut rendre service, privilégier la cohérence; variable selon les projets, ce qui compte c'est de faire participer la direction de la communication, de ne pas la remplacer, savoir communiquer de façon plus technique sur la réalité du changement en cas de besoin; il existe des spécialistes chargés d'apporter une assistance technique (plaquette, video...);

I2. communication interne au projet:

I2a. l'écrit contractualise, fixe, est plus convaincant:

"fiches de résolution" remplies en fin de séance et photocopiées pour l'ensemble des participants avant la fin de la réunion, qui résume les grandes orientations des travaux à faire, concrétise les lots de travaux => permet une circulation et approbation de l'information instantannée, quand c'est écrit, ça évite les oublis et les mauvaises compréhensions; paper board; CR envoyés à tous (2), y compris directions fonctionnelles de délégation;

I2b. réunions:

I2b1. de lancement, style team building (4); emporter l'adhésion, la motivation; lever les freins, appréhensions; des hiérarchiques concernés, inquiétude, mauvaise perception; être transparent, rassurer devant perte de pouvoir, sentiment de dépossession;

I2b2. de pilotage, régulière, le rendre compte (4); au sein de l'équipe projet toutes les 3 semaines; une RAP/semaine (*projet 3S*);

I2b3. de type "R.A.P" avec le comité de pilotage (3) (décideurs, experts, siège); avec le promoteur<->CdP: très intense pour recadrer et arrêter le projet à temps; CdP<->comité de pilotage;

12c. trouver un degré de formalisme adapté:
privilégier l'informel - dans l'équipe - mais beaucoup de non-dits; au sein du noyau dur; fax et tél. pour faire réagir(2); chercher à créer des procédures plus formelles de communication/tél ou notes; système d'information simple, léger, discipliné; plus grand formalisme avec CR chaque fin de semaine;

13. les obstacles à la communication:

13a. les impératifs calendaires:

il est difficile de proposer des idées quand les exigences calendaires induisent une certaine précipitation;

13b. la mauvaise volonté des cadres supérieurs:

ils ne communiquent pas assez, ne font pas assez circuler la documentation interne, n'échangent pas assez sur l'état d'avancement, les problèmes rencontrés, ceci est dû au souci de non transparence;

J. LE CHEF DE PROJET

J1. mode de désignation:

"coopté" par le promoteur; souvent un contrôleur de gestion au niveau départemental vu l'importance de la composante financière dans le choix des projets au niveau départemental; choisi par DRH du siège (type coordonnateur de projet national) en fonction maîtrise MdP; "CdP opérationnels"=titulaires de sous-projets au niveau DRH de délégation; désigné par le supérieur hiérarchique; par promoteur et CdP "opérationnels" pour un CdP"coordinateur";

J2. qualités requises:

J2a. capacité à manager le social pour projets "organisationnels"

J2b. capacité à communiquer; aisance dans les contacts; savoir négocier (*le même ayant affirmé qu'il n'y a pas de négociation*); savoir aller vers les gens;

J2c. capacité à mettre en oeuvre la qualité totale; viser un "plus" pour les utilisateurs;

J2d. disponibilité (3)

J2e. leadership:

savoir où aller, savoir responsabiliser; être pédagogue, expliquer la démarche de la méthode de travail, les convaincre que chacun à son rôle et contribue au projet; avoir la capacité de faire bouger les choses, être catalyseur d'action et de changement; savoir prendre du recul; avoir des objectifs clairs et ne jamais les perdre de vue; faire partager sa motivation, savoir impliquer les autres membres; faire adhérer; savoir intégrer toutes les dimensions; sens de la responsabilité; savoir où il veut aller;

J2f. capacité à être créatif:

J2g. savoir créer une dynamique de groupe:

souder l'équipe, instaurer un esprit d'équipe où le plus fort tire le plus faible; savoir instaurer un mode participatif; savoir gérer "l'humain"; savoir déléguer & rendre compte; savoir coordonner; savoir gérer des conflits; savoir animer une équipe;

J3. compétences requises:

J3a. en fonction de la nature du projet: (4)

J3b. agir de façon méthodique; capacité de concentration; rigueur; savoir mettre à plat les problèmes:

J3c. doit connaître les rouages de l'établissement: (2)

J3d. en fonction de sa place dans la hiérarchie: (5)

entretenir de bons rapports avec elle; sa zone de pouvoir s'il est du type "coordinateur", "transparence" avec la hiérarchie;

- J3e. avoir une base méthodologique en MdP (2);
ne nécessite pas une connaissance approfondie des techniques
mises en oeuvre dans le projet;

J4. prérogatives:

- J4a. fonction qui ne peut être professionnalisée
- J4b. prend les décisions et fait valider au promoteur; négocie et gère l'équipe; coordonne, communique avec les experts, l'extérieur et son équipe, convoque; chargé de la communication et de la négociation;

J5. motivations:

- J5a. appréciation globale en fonction du couple résultats/objectifs
- J5b. appréciation plus au niveau national (2); seule source de reconnaissance à attendre;

J6. problèmes constatés:

- J6a. temps consacré au projet/autres missions:
- J6b. CdP qui se déchargent sur le gestionnaire de projets, qui "regardent de loin";
- J6c. peut être muté dans une autre région en plein projet! (2)
- J6d. quand le promoteur devient CdP (ex du DG)

J7. contexte psychologique:

il "faut avoir la trouille", être conscient qu'on n'a pas le droit à l'erreur; être plus directif au début, et cadrer davantage les réunions; "ne pas avoir peur de se mouiller", abandonner le réflexe de trop grande prudence, ne pas craindre les "conflits de contact", avoir le goût du risque, être commercial dans l'âme - savoir vendre son projet -;

C. L'EQUIPE DE PROJET

- C1. mode de désignation:
- C1a. par le CdP; par le supérieur hiérarchique opérationnel (2);
 - C1b. en fonction de l'expertise(4); pour certains on ne leur demande pas leur avis pour contribuer, on leur impose;
 - C1c. proposées par le siège (*projet national dit sensible*): pas de choix, c'est "un volontariat forcé";
 - C1d. en fonction de la place dans la hiérarchie (3);->toujours les mêmes;
- C2. qualités requises: disponibilité et motivation;
- C3. structure de l'équipe:
- C3a. noyau dur qui pilote les principaux lots de travaux(3)
 - C3b. comité de pilotage=conseil de délégation=tous les chefs de service, 1 fois par mois; se réunit une fois/mois pour régler les grandes lignes, (*projet national*);
- C4. détermination des rôles et responsabilités:
- C4a. fiches de description de fonction; après OT=>OF (3);
 - C4b. fonctions se clarifient avec l'avancement du projet
 - C4c. dès le début du projet en fonction des compétences fonctionnelles;
- C5. évaluation & motivation:
- C5a. "esprit":
inverser les approches, ne pas récompenser (*projet animation force de vente*) par des challenges, des intéressements selon des objectifs quantifiables - carotte -, mais le faire à posteriori, sans contrepartie, axé sur le groupe et non sur l'individu, il faut leur donner confiance sur la réussite du projet, il faut jouer sur le sentiment d'appartenance et de reconnaissance;
 - C5b. procédures:
lettre de remerciements personnalisée à tous les participants au projet et jointe au dossier de carrière (*initiative personnelle du CdP*); l'évaluation des membres de l'équipe n'existent pas car le choix se fait sur la compétence;
- C6. le cas du "gestionnaire de projet": classe et fait les fiches de suivi;
- C7. mode d'intégration de l'équipe projet lors du démarrage:
forum d'information et de présentation du projet aux personnes intéressées avec le décideur; voir team building-réunion;
- C8. promoteurs et prérogatives du comité de pilotage:
validation, décision, supervision;
- C9. difficultés rencontrées et/ou soulevées:
- C9a. trouver et motiver des gens disponibles

C9b. les experts sont "surchargés" de travail: peut aller jusqu'à l'abandon du projet;

K. CONFLITS

K1. existence de conflits:

K1a. il n'y a pas de conflits (6)

K1a1. ce sont des échanges d'idées; discussion entre professionnels;

K1a2. ce sont des ajustements par manque de préparation

K1a3. se connaissent tous, tous volontaires;

K1b. il y a peu de conflits (4)

K1b1. c'est la "culture poste" qui veut ça, a longtemps privilégié l'obéissance;

K1b2. moins courants que dans le travail habituel car on peut choisir son équipe, faire appel aux meilleurs spécialistes, les lots de travaux se gèrent de manière autonome

K1c. les conflits sont fréquents (2):

K2. nature des conflits

conflits de pouvoir, enjeux personnels et contextuels; les gens non titulaires de lot de travaux critiquent la façon dont le titulaire le mène, ce sont essentiellement des conflits de personnes car les profils de compétence sont différents.

K3. sources des conflits:

K3a. manque de disponibilité des personnes compétentes; non respect des délais et des engagements (3);

K3b. rétention d'informations (3); non-dits;

K3c. les projets "à forte sensibilité sociale" (2); les projets pour lesquels on a des difficultés à trouver des indicateurs pertinents, à associer les "personnes impactées"; les conflits doivent être associés à l'analyse du risque social;

K3d. une mauvaise explication amont, des choses incomprises

K3e. schéma de validation par la hiérarchie (2): les problèmes viennent du haut du fait qu'il n'y a pas de procédure de "relevé de décision", =>(ex: on a validé ça, ça a valeur de contrat); manque de "regard critique bienveillant" sur le projet;

K3f. liés à la délégation: savoir déléguer, accepter la responsabilité;

K3g. manque de ressources:

K4. localisation privilégiée des conflits:

surtout entre décideur et promoteur pour fixer l'étendue du projet; liés au niveau des différentes structures; entre maîtrise d'oeuvre et maîtrise d'ouvrage & maîtrise d'oeuvre de conception/maîtrise de réalisation (*projets informatiques*); entre CdP/promoteur & CdP/Gestionnaire de projets;

K5. modes de résolution et d'arbitrage:

K5a. le CdP doit éviter qu'ils ne se diffusent; quand on travaille en équipe, il faut cerner le contexte, les points de blocage des uns et des autres, cerner comment s'adapter à chacun et pouvoir atteindre les objectifs le plus facilement possible, ceci ne peut se standardiser ni se capitaliser; on dépasse le conflit en faisant prendre conscience à chacun que ce qui prime est l'objectif commun;

K5b. en cas d'arbitrage, c'est toujours la hiérarchie qui tranche (2); ce sont les protagonistes qui demandent l'arbitrage de la hiérarchie;

K5c. en faisant passer d'abord la satisfaction des utilisateurs (*projets informatiques*);

K5d. tout doit se décider par consensus: s'il y a vote, c'est avouer son échec;

K6. moments propices aux conflits:

K6a. à la fin du projet, dus à la précipitation

K6b. au début, pour fixer l'étendue du projet

K7. conséquences sur le projet:

retards dans les délais et la qualité de service (3)

K8. comment éviter les conflits:

avec les syndicats: ménager leur susceptibilité en les informant régulièrement; en associant les personnes impactées.

L. CULTURE POSTALE & MDPP

- L1. thèse de "l'honneur" & manque de transparence:
 rejet du formalisme, gérer à l'affectif/quantifiable; la thèse de l'honneur fait refuser tout principe de reporting, de transparence, de dire où chaque personne en est et où elle va, , chacun craint le face à face;
- L2. prégnance de la hiérarchie:
 obéissance, "conflits refoulés";
- L3. manque de traçabilité des actions menées:
 les traces ce n'est pas dans la culture "Poste".
- L4. stratégie non claire à La Poste:
- L5. travail par mode hiérarchique & cloisonnement en cheminées fonctionnelles:
 culturellement cloisonnés en cheminées (formation, recrutement, rémunération...), les gens ne sont pas habitués historiquement à se rencontrer;

M. CAPITALISATION D'EXPERIENCE

M1. non-existence de procédures (6):

si le projet est réussi, sa capitalisation est assimilée à de la vantardise, en cas d'échec, il est caché; les documents sont si dispersés qu'il serait impossible de reconstituer l'historique du projet;

M2. nécessité (6):

la fin du projet doit se gérer par anticipation afin de pouvoir réutiliser les compétences et l'expertise que chacun acquiert lors du projet, a mis en place un groupe chargé de la "liquidation" du projet;

M3. projets confidentiels:

M3a. par rapport aux syndicats:

ne le sont jamais, le syndicat "joue le jeu", attend d'être informé officiellement; certaines parties du projet "NGRH" peuvent être considérées comme confidentielles tant qu'il n'y a pas eu communication avec les syndicats; pour les projets confidentiels, aucun document est abordable, les gens se gardent d'en parler;

M3b. incompatibles avec MDPP (2):

il n'y a pas de confidentialité dès qu'il y a groupe, réservés à des personnes de haut niveau avec procédures de prudence adéquates, c'est rare;

M3c. où stocker l'information ?:

effets pervers nombreux - sanctions, manipulations -, la confiance n'est pas assez présente; garder les projets confidentiels avec engagement de non diffusion au sein du service stratégie-programmation de la délégation;

N. EVOLUTIONS SOUHAITEES

N1. conseillers en Mdp:

avoir un groupe d'experts en gestion de projets pour conseils en temps réel ou délai raisonnable (4); pouvoir détacher du quotidien une cellule pour travailler sur les projets et la prospective; constituer un centre de ressources avec 1 spécialiste du Mdp, plus une aide en économie, organisation et management social;

N2. clarification des règles de disponibilité des acteurs projet:

N2a. avoir des périodes bloquées pour traiter plus vite les projets

N2b. fixer de façon claire (par exemple: 75%/25%) la part du temps consacrée aux activités quotidiennes et aux projets; il faut se résoudre à écrire/aux objectifs de chacun, son plan de charge annuel;

N3. avoir un vivier de "CdP potentiels":

mais sans idée de carrière, de statut ou de métier;

N4. centralisation de la planification des projets

COMPTE RENDU DU GROUPE D'ANALYSE DE LA CAPITALISATION DU PROJET 100 EMPLOIS

I Déclencher un projet = prendre un pouvoir organisationnel

II Le leadership dans un projet

III Les conditions d'efficacité du travail en équipe de projet:

- Savoir travailler en équipe
- Qualités d'auto-organisation
- Qualités de gestion des relations avec l'environnement du projet
- Capacités à transmettre l'expérience acquise
- Capacités à utiliser les outils et méthodes: maîtrise des techniques de projets.

IV Évaluation des résultats d'un groupe projet:

- par rapport aux objectifs = efficacité
- par rapport aux ressources = efficience
- par rapport aux attentes des clients
- par rapport à l'organisation (transversalité, ...)
- par rapport aux membres du groupe projet.

I DÉCLENCHER UN PROJET:

“C'est prendre un pouvoir organisationnel”

Qu'est-ce que prendre ce pouvoir?

- C'est reconnaître que l'on a trouvé un moyen de fonctionner plus efficace que dans l'organisation classique.
- C'est pouvoir prendre un territoire, avoir un budget, et des priorités notamment lorsque l'entreprise déclare que “le projet” est une priorité d'entreprise.
- C'est trouver des décideurs, et pouvoir court-circuiter la hiérarchie.
- C'est avoir prise sur l'agenda des décideurs: avoir prise sur leur temps.
- C'est faire en sorte que les décideurs acceptent de lâcher prise et nous laissent faire les analyses à leur place.
- C'est imposer aux décideurs, notre certitude collective, notre expertise collective.
- C'est se substituer à d'autres pour faire les analyses techniques indispensables. Exemple: contacts avec la maison des professions.
- C'est avoir prise sur les réflexions de certains collègues, c'est avoir eu en partie un rôle d'animation en Centrale Livraison.
- C'est mobiliser des ressources externes hors hiérarchie. Exemple: expert DRH, chefs de groupe centrale.
- C'est maîtriser le planning de déroulement du projet: terminer les embauches au 31 décembre.
- C'est pouvoir faire des choses exceptionnelles, efficaces, plus rapidement que dans l'organisation classique.

MAIS:

- Ce pouvoir n'a pas été utilisé à 100%, nous nous sommes tous autocensurés pour des raisons propres à chacun.
- Des dysfonctionnements avec le comité de pilotage: surtout quant aux contacts et à la négociation indispensables avec les organisations syndicales. Nous n'avons pas remis en cause le NON À LA NÉGOCIATION POUR L'INSTANT. Résultat
- Pour beaucoup de membres du groupe projet, une charge de travail trop importante, peu d'allègement par rapport au quotidien.

I I LE LEADERSHIP DANS UN PROJET

1°) Théorie

-----> Il faut toujours quelqu'un qui s'interroge sur le fonctionnement du groupe, qui prenne du recul. C'est le principal rôle du chef de projet.

- Il doit faire respecter les règles que le groupe s'est donné ou proposer d'en changer si elles ne conviennent plus.
- Il doit contrôler la tenue des réunions, s'assurer de l'existence et du respect de l'ordre du jour, de la rédaction des comptes-rendus.
- Il assure le suivi de l'avancement du projet.
- Il anticipe, il voit plus loin.
- C'est lui qui renvoie l'image d'avancement global du projet.
- Il tient toute l'équipe informée.
- Il veille à créer puis maintenir un climat de confiance et de maturité.
- Il a aussi à gérer la motivation de chacun.

En d'autres termes, le leadership doit intégrer:

- la performance
- le cycle de vie
- les différents acteurs

Toutefois, chacun doit se sentir responsable de la productivité collective. Chacun a un devoir de "vigilance".

2°) Dans notre vécu

a) ---> Un binôme: force ou faiblesse?

- Les deux chefs de projet étaient complémentaires (compétences).
- La charge de travail pouvait être répartie.
- Un binôme donne plus de souplesse (congés, disponibilité).
- "À deux, on se soutient."
- Il a fallu se coordonner (perte de temps?)
- L'image donnée à l'extérieur n'était pas forcément nette.
(qui est l'interlocuteur?)

- Il est possible, en particulier, que chaque directeur retrouvant "son" interlocuteur habituel (culture et langage communs avec lui) ait pu faire l'économie d'une interaction forte avec l'autre membre du comité de pilotage.
- Les sachant à deux, les autres membres du groupe se sont reposés un peu systématiquement sur leurs chefs de projet: en particulier peu d'aide a été apportée dans le domaine de la communication.

Rappel: l'objectif visé lors de la constitution d'un binôme était d'aplanir les difficultés de communication, traditionnelles entre DRH et Logistique.

b) ---> Le chef de projet ne peut pas tout faire!

Or nos deux chefs de projets étaient très (trop) opérationnels par rapport au projet. Ils ont cumulé:

- la charge liée au travail "normal",
- la charge liée au processus de sélection et d'embauche,
- la charge de membre du groupe projet,
- la charge de chef de projet.

- Nous aurions dû remettre en question dans le temps, ce fonctionnement et peut-être choisir un chef de projet pouvant consacrer plus de temps à prendre ce recul nécessaire.
- Nos chefs de projet ont vu des avantages à être concernés dans l'opération directement (ex: gain de temps).
- Mais, de toute façon, le groupe n'a pas remis en cause son fonctionnement initial.
- Le chef de projet aurait dû se voir accorder du temps pour cette mission.
- L'environnement n'a pas forcément toujours pris en compte la charge de travail (ex: présentation Atelier Management).

c) ---> Des chefs de projet choisis par le groupe:

- Le chef de projet choisi par la direction subit essentiellement la pression venant du haut. Il a une obligation de résultats. Il se sait évalué par ses chefs.
- Le chef de projet coopté par ses pairs se sent en plus, responsable vis-à-vis de ceux qui l'ont choisi. À l'obligation de résultats s'ajoute une obligation

de moyens à donner au groupe. Et il se sait évalué avant tout par ses collègues.

- le chemin qui l'a amené à sa nomination, la responsabilité reste toujours.
- S'il est volontaire, il ne se pose plus de questions "existentielles" (pourquoi moi? ...)
- S'il est désigné par la direction, celle-ci ne doit pas se tromper de profil et choisir une personne très motivée par le projet, vu l'investissement nécessaire.

d) ---> Chef de projet: un exercice difficile et passionnant.

Être chef de projet ne s'improvise pas. C'est un rôle difficile qui nécessite une formation importante, en particulier à la technique de gestion de projets.

C'est la diversité qui rend ce rôle difficile:

- Il faut
- planifier
 - gérer les problèmes humains
 - communiquer (tech., savoir faire, à qui, quand)
 - sélectionner les bonnes méthodes
 - filtrer son stress
 -

Mais c'est une expérience qui apporte beaucoup de satisfaction car c'est:

- un défi personnel, une occasion de se dépasser
- un apprentissage des techniques, des autres et de soi-même
- l'occasion de vivre des relations fortes.

Pour bien assurer ce rôle, il faut renoncer à vouloir tout faire. Les autres (ses collaborateurs en particulier) apprennent à se débrouiller. Le chef de projet ne reviendra plus comme avant. Ses collaborateurs non plus!

III LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ DU TRAVAIL EN ÉQUIPE DE PROJET

1°) Savoir travailler en équipe

L'optimisation d'un travail réalisé en équipe, nécessite que l'on tienne compte des remarques suivantes:

- Constitution d'une équipe de personnes ayant si possible déjà produit dans un esprit de groupe.

Si le chef de projet peut choisir ses membres de travail, une efficacité peut émerger rapidement de par "les habitudes".

- Commencer par choisir une réelle Méthode de Travail qui structure les débats.

Dans le cas du Management par Projets, la construction du cadre logique et de l'organigramme technique permet à l'ensemble du groupe de partager une vision commune, surtout lors du démarrage du projet. Cela nécessite que chacun s'approprié la méthode.

Prévoir des temps de maturation de la problématique les plus longs possible.

La répartition des tâches par plots techniques permet de responsabiliser l'individu par rapport au groupe. "Tout le monde ne peut pas tout faire!".

- Favoriser la solidarité du groupe en tenant compte de la capacité de chacun à travailler en équipe.

- Gérer les connaissances des différents membres en fonction des sujets traités.

- À un moment où à un autre, le chef de projet devra rassurer le groupe vis-à-vis de la méthode choisie.

Gestion des conflits entre efficacités: personnelle et collective.

- À tout instant, le processus de décision doit être clair et accepté par tous.

- Pour pouvoir fonctionner en Management par Projet, la méthode nécessite une formation initiale pour l'ensemble des membres des groupes. De ce fait, une meilleure rigueur sur la formalisation s'établira, ce qui permettra de prendre plus de recul par rapport à l'objectif.

2°) Qualité d'auto-organisation

Ce projet avait un certain nombre de caractéristiques:

- . Les membres du groupe ont été nommés mais aucun chef de projet n'a été désigné au départ.
- . Le projet a été lancé début juillet avec une première échéance début septembre.

Le groupe s'est auto-organisé: après une première étape où nous avons précisé notre objectif avec un certain nombre de difficultés, nous avons avec l'aide de D.LEROY, utilisé les outils et méthodes du travail par projets. Nous avons d'abord déterminé notre champ d'investigation et organiser notre contenu en nous servant du CADRE LOGIQUE.

Nous avons ensuite établi un plan de travail à l'aide d'un ORGANIGRAMME FONCTIONNEL.

Nous nous sommes organisés sur la planification et le cadencement de nos réunions plénières: une journée par semaine le jeudi, et défini des plots de travaux.

Le groupe s'est déterminé sur son pilotage:

- un comité de pilotage composé des commanditaires du projet, le DRH et le DIRECTEUR LOGISTIQUE auquel a été associé le premier avocat de l'idée d'embaucher 100 personnes.
- Le chef de projet: le groupe s'est déterminé sur un double pilotage avec deux chefs de projet, l'un de la logistique, l'autre de la DRH nommés de manière consensuelle.

Nous avons déterminé notre mode de fonctionnement: chaque plot de travail avait un responsable et des personnes ressources en respectant la dualité DRH/LOGISTIQUE. Chaque responsable pouvait faire appel à des personnes extérieures au projet sans passer par la voie hiérarchique. Les synthèses étaient remontées en réunion plénière. Le groupe s'est également auto-déterminé sur ces moyens matériels: avoir une salle, un PC, de la documentation, ...

Nous avons respecté la méthode pendant toute la première phase du projet, les contraintes extérieures sont venues perturber l'organisation mise en place et ont entraîné des dysfonctionnements qui n'ont pas pénalisé les résultats à produire pour les échéances qui nous étaient imposées (CE) mais qui nous ont fait déraiper par rapport à nos objectifs de départ, de nouveaux jalons n'ayant pas été repositionnés.

La dualité permettait une complémentarité de compétences et une vision globale du projet à tout le monde, par contre elle a compliqué l'organisation car tout le monde était dans tout en même temps.

Le double pilotage a permis le relais pendant la période de vacances, le soutien mutuel des chefs de projet dans les périodes difficiles et dans les périodes de prise de décision, par contre il a engendré certaines difficultés de coordination et du temps supplémentaire pour cette coordination.

3°) Qualités de gestion des relations avec l'environnement du projet:

- la communication, les relations avec l'extérieur ont constitué notre plus grande difficulté rencontrée.
- Nécessité de structurer cette communication => stratégie
 - Nous avons identifié très tôt qu'il fallait communiquer, mais nous l'avons fait tardivement ou ne l'avons pas fait.
 - C'est le plot de travail qui n'a jamais été structuré => pour cette raison, il n'y a jamais eu appropriation par le groupe. À ce sujet, nous avons toujours "un train de retard" et ne l'avons jamais rattrapé.
 - C'est dès le départ qu'il faudrait structurer et le faire avec le Comité de Pilotage: déterminer qui communique quoi, à qui, quand? => si on ne le fait pas, cela reste flou.
- Ex.: à certains moments, nous pensions que le Comité communiquait, mais il ne le faisait pas, ou le faisait d'une manière que nous ne maîtrisions pas.

• Nécessité de communiquer, les raisons et risques du déficit de communication

- l'environnement n'était pas au courant de ce qu'on allait faire, et ils posaient beaucoup de questions (ex. lors des interviews). À ces questions, nous n'avions pas de réponse, ou ne savait pas encore ce qu'on allait faire, donc nous n'avons pu combler ce déficit.

=> Quand on lance un tel groupe, il faudrait une information officielle au début, par la voie hiérarchique classique: existence du groupe, méthode employée, objectifs, fonctionnement, ... Sinon, il y a incompréhension de l'environnement, et risque de rejet du groupe. On pourrait l'éviter par une bonne communication, explication au début.

=> Il n'y a pas que le groupe qui doit communiquer: le reste de la structure doit le faire aussi, et cela souligne l'importance que le Comité soit formé à la méthode.

- Pendant un moment au début, nous n'avons rien dit, rien communiqué, et les autres se demandaient ce que nous faisons.

=> On ne peut pas ne pas communiquer sinon on ne le fait indirectement qu'au travers des intentions qu'on nous prête.

=> Ce déficit de communication au début entraîne des dérapages dans tous les sens. Ensuite, il faut «sur-communiquer» pour rattraper, quitte à faire passer des messages très simples, ce qui est encore plus difficile quand le projet est avancé.

- Cette absence de communication au début était aussi une manière de nous «rassurer». En effet, nous avions du mal à produire, donc nous nous demandions et avons des difficultés à déterminer ce qu'il fallait dire à l'environnement. La grande question "que transmettre?" nous culpabilisait.

- Au début, nous n'étions pas assez lancés dans le projet pour avoir des choses à dire. -> mais cette insécurité nous a poussé à faire un effort de synthèse et de mise en forme de nos travaux. -> Une fois cette méthode de travail plus structurée, cela nous a aidé à communiquer, nous a rassuré et

surpris de la qualité du travail que nous avons fourni. -> C'est la communication qui nous a aidé à nous en rendre compte. La communication dans un groupe est un excellent moyen de se mettre d'accord sur le contenu du projet: quand on parvient à communiquer, c'est que l'on s'est mis d'accord.

- Autres raisons pour laquelle il est difficile de communiquer:

* cela constitue une prise de risque. En effet, nous avons les uns et les autres des manières différentes de travailler: certains d'entre nous ont besoin d'avoir finalisé entièrement avant de communiquer, d'autres préfèrent le faire au fur et à mesure.

* cela demande apparemment du temps, mais en fait, ce n'est pas du temps perdu, même si parfois on le pense sur le moment. Ce temps est gagné ensuite car il permet d'éviter des aléas.

Tant que l'aléa n'est pas présent, travailler à la communication qui permet de l'éviter donne l'impression de perdre du temps. Par contre, quand cet aléa survient, on se rend compte qu'une communication plus importante aurait sans doute permis de l'éviter, mais il est difficile de le savoir à l'avance.

Remarque: si nous même avons l'impression sur le moment de "gaspiller" du temps précieux à communiquer, l'environnement l'aura encore plus que nous.

==> **Conclusion:**

- si notre communication avait été plus forte, plus développée, nous aurions mieux identifié les difficultés, susceptibilités... => nous aurions su quoi décider, en toute connaissance de cause.
- nous n'aurions peut-être pas pour autant fait certaines actions de communication, mais du moins aurions-nous su que nous ne le faisons pas, pourquoi, et les risques encourus ou difficultés prévisibles.

• Qui doit communiquer?

- Il faut un chef de projet responsable de la communication (pour unité de comm.), mais le fait d'en parler tous ensemble dans le groupe permet de la préparer. => On identifie qui, quand, quoi, comment, et cela permet d'éviter les erreurs ou les oublis.

- Les chefs de projet devraient moins planifier, et plus communiquer.
 - Communication avec l'extérieur => c'est le chef de projet ou quelqu'un d'autre bien désigné qui doit le faire. Cela permet d'éviter les fuites.
- => En fait, nous n'avons pas eu ce problème, car c'est un projet qui est resté très interne, à notre regret d'ailleurs.

CONCLUSION:

- Il faut informer au tout début, dès le lancement du projet.
- Il est nécessaire dès le début également, d'identifier avec le Comité de Pilotage les structures de communication.
- Puis il faut entretenir et adapter au jour le jour => la communication, c'est très évolutif et difficile à planifier: il faut la gérer en continu.
- Aujourd'hui, comment rattraper nos déficits passés? => c'est dépendant des objectifs. Il faut donc déterminer si ce qui se passe est encore de notre ressort. Si oui, alors il faut communiquer.

4°) Capacités à transmettre l'expérience acquise

C'est-à-dire la capacité à transmettre, après la fin du projet, les connaissances qui ont été validées.

Il y a une richesse à découvrir soi-même les difficultés, donc faut-il vraiment communiquer aux autres notre expérience? De plus, il y a un risque d'être trop directif dans les recommandations.

On pourrait jouer un rôle de facilitateur pour les groupes projets ultérieurs, par exemple en les suivant et en leur donnant des conseils. On se sent même un devoir de le faire.

Mais est-on capable de le faire?

Face à ce doute, on ressent l'utilité de suivre maintenant une nouvelle formation sur le MDP, qui serait beaucoup plus profitable compte-tenu de l'expérience acquise. L'objectif de cette formation pourrait être de devenir facilitateur.

Dans le cadre de la mise en place à 3 Suisses du MDP, c'est aussi en transmettant notre expérience dans notre fonctionnement habituel que nous deviendrons de vrais agents de changement. Déjà certains ont modifié leur manière de travailler, et ont pu constater que leur entourage percevait le changement, et s'adaptait à ce changement.

En ce qui concerne l'apprentissage du MDP pour les groupes suivants, on insiste sur l'importance d'une formation préalable au projet. Dans notre cas, le principe de la formation-action est donc critiqué, mais les conditions n'étaient de toute façon pas favorables à une formation idéale: délai trop court, départs en vacances, etc.

Le chef de projet doit obligatoirement suivre une formation complète, les autres membres du groupe pouvant se satisfaire des éclairages nécessaires au bon fonctionnement, comme le reporting d'informations, le suivi des coûts, ...

Enfin, une formation au MDP ne peut pas se concevoir sans participer à un projet tout de suite après.

La capitalisation est jugée importante dans le sens où elle procure au groupe une légitimité, une histoire.

La capitalisation ne serait pas efficace si elle n'était pas accompagnée d'une transmission effective du capital, si elle reste un exercice intellectuel. Il faut donc que nous soyons des relais qui fonctionnent.

Pour concrétiser les connaissances acquises, et pouvoir s'y référer ultérieurement, il serait bon de constituer un recueil des informations, des synthèses, des conclusions, donc de l'ensemble des travaux que nous avons menés. On relève à ce sujet l'utilité de prévoir dans tout projet un plot de travaux spécifique qui s'occupe du recueil et de la capitalisation au fur et à mesure de l'avancement.

La capitalisation se fait différemment selon qu'il s'agit d'informations techniques, ou plus théoriques, comme par exemple sur la communication. Certains sujets sont moins capitalisables que d'autres: par exemple, les besoins d'effectifs évoluent vite, leur capitalisation est donc superflue, en revanche elle ne l'est pas en ce qui concerne la méthode d'élaboration de ces besoins.

5°) Maîtrise des outils de projet

La technique de redéfinition de l'objectif a été appréciée, car elle apporte exhaustivité et identification des différents niveaux. Elle a permis d'avoir un cadre de référence commun, et donc de gagner en rapidité ensuite.

La technique des groupes nominaux, utilisée dans cette phase, a aussi été réutilisée spontanément par le groupe en fin de projet.

L'organigramme technique a bien servi, mais on aurait dû le suivre mieux, et le faire évoluer, notamment lorsqu'on en est arrivé à la définition des contrats de travail, la création de nouveaux plots devenant nécessaire. De plus les phénomènes extérieurs doivent être intégrés, cf. la loi quinquennale qui n'était pas prévue au départ.

On a assez bien suivi la structure des plots, mais on n'a pas toujours adopté la meilleure façon de travailler les thèmes qu'ils contenaient (ainsi nous avons parfois oublié de travailler en sous-groupes).

On a cessé à un certain moment de gérer les liens entre les plots, d'évaluer le temps passé et de positionner les dates d'échéance. C'est entre autres ce qui nous a conduits à oublier de traiter les populations spéciales.

Le rôle des chefs de projet est essentiel pour garantir le bon usage des outils. Mais ils ont ressenti la difficulté de solliciter les membres du groupe sur le suivi des travaux quand tout le monde est saturé par la charge de travail et la complexité du projet; de plus chacun a pu éprouver la difficulté qu'il y a à faire le comptage de son temps, accentuée par la gêne liée à l'appréciation de l'efficacité individuelle que cela induit. La force d'inertie du groupe a contribué à l'abandon de ce suivi.

On note aussi qu'on ne peut pas améliorer le fonctionnement du Comité de Pilotage, si le groupe lui-même ne respecte pas les règles de bon fonctionnement.

En ce qui concerne la communication, le groupe s'est reposé sur les chefs de projet qui en étaient chargés; il y avait d'ailleurs des plots de travaux prévus. Mais personne n'en avait une véritable conception! Il a manqué une vraie stratégie de communication. Le «faciliteur» en a ressenti le manque lorsqu'il a rencontré le Comité de Pilotage pour les sensibiliser au MDP: le message est resté théorique car il n'a pas pu s'appuyer sur une stratégie concrète du groupe, en particulier pour convenir des relations entre eux et le groupe.

- Quant à l'évaluation du management de projet, sa pertinence pour 3 Suisses: les autres travaux ont apporté une réponse, tant sur sa raison d'être dans ce contexte avec ses apports qu'avec ses limites.

2°) Évaluation par rapport aux ressources

--> Externes:

- Essentiellement de nature juridique à travers la Maison des Professions:
 - . ont permis de bâtir l'originalité du CTAF dans un environnement légal mouvant,
 - . d'identifier un risque critique et de s'en prémunir partiellement,
- Limitées à la seule présentation des flots caisse d'Auchan, nous a privé de l'exploitation d'une expérience riche dans une phase d'explication et d'adhésion du personnel pour un changement culturel important.

--> Internes:

- Qu'elles soient mobilisées pour le recueil des informations pour établir le diagnostic de l'existant ou dans la phase opérationnelle de l'embauche: collaborateurs logistique ou DRH ont été au rendez-vous (Cf. entretiens embauche communs, ...)

3°) Évaluation par rapport aux attentes des clients

- Nous renvoient à notre communication, ses urgences et donc ses faiblesses (dans l'absence de stratégie propre au groupe).
- Au demeurant, les clients qu'ils soient:
 - . impliqués (CE, Ressources, Structure classique),
 - . concernés (hiérarchie, recruteur, O.S., ou DRH) ou
 - . décideurs (Comité de Pilotage):

--> Ils ont reçu régulièrement l'information dont ils avaient techniquement besoin.

--> De là à franchir le pas de la satisfaction de leur rôle ou positionnement / projet et ses répercussions: non!

4°) Évaluation par rapport à l'organisation

Groupe -> Environnement: qu'il s'agisse de la formation donnée aux chefs de groupe recruteurs (réflexion sur la flexibilité, sur l'entretien d'embauche, sur le CTAF...) ou des échéances CE:

- légitimité reconnue des mobilisations nécessaires au projet,
- mobilisation réelle des "concernés".

Environnement -> Groupe: légitimité du groupe dans son fonctionnement (réunions hebdomadaires, interpellations sur le terrain, autonomie, notes ...) dans le cadre du calendrier imparti pour cette opération "100 Emplois".

5°) Évaluation par rapport aux membres du groupe

--> en cours par le présent travail: que dire de plus ?

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

- AAKER D.A., TYEBJEE T.T., "A model for the selection of interdependent R&D projets", *IEEE transactions on Engineering management*, vol. EM-25, n° 2, 1978, pp 30-36.
- ACHUA C.F., *Relationship between selected strategic project management factors and performance of project groups of manufacturing and/or service*, PHD dissertation, United States International University, San Diego, 1992.
- ACKOFF R.L., *The act of problem solving*, John Wiley & Sons, New York, 1978.
- ADAMS J., MARTIN D., *Professional project management: a practical guide*, Universal Technology Corporation, 1987.
- ADAMS J.R., BARNDT S.E., "Behavioral implications of the project life cycle", *Project managment handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 206-230.
- ADLER P.S., "Time and motion regained", *Harvard business review*, jan-feb. 1933, pp. 97-108.
- AFITEP, *Le management de projet*, ouvrage collectif, AFNOR, Paris, 1991.
- AKIN G., "Varieties of managerial learning", *Organizational dynamics*, pp. 36-48.
- AKRICH M., "L'analyse socio-technique", *Gestion de la recherche: nouveaux problèmes, nouveaux outils*, coord. par VINCK D. et DE BOECK W., Bruxelles, 1991, pp. 339-353.
- AKTOUF O., "Les rapports chefs de projets - direction générales: fonctionnement matriciel ou structure matricielle", *Revue PMO.*, vol 2, n° 2, 1986.
- ALBALA A., "Stage approach for the evaluation and selection of R&D projects", *IEEE transactions on engineering management*, vol. EM-22, n° 4, 1975, pp. 153-164.
- ALI A., KALWANI M. U. & KOVENOCK D., "selecting product development projects: pioneering versus incremental innovation strategies", *Management science*, march 1993, vol 39, n° 3.
- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1993.
- ALLAIRE Y., FIRSIROTU, "How to implement radical strategies in large organizations", *Sloan Management Review*, spring 1985, pp. 19-34.
- ALSENE E., DENIS H., "Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique", *RFG*, juin-juillet-août 1991, pp. 34-44.
- AMAMI M., "Impact of information technology on organizational structures, decision making and project management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 51-60.
- ANCONA D.G., CALDWELL D.F., "Cross-functional teams: blessing on curse for new product development", *Transforming organizations*, Oxford University Press, 1992, 420 p., pp. 154-168.
- ANDERSEN E.S., GRUDE K.V., HAUG T., TURNER J.R., *Goal directed Project Management*, Kogan Page, England, 1984, 191p.
- ANDERSON D.G., "Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises", *RFG*, mars-avril-mai 1986, pp. 90-110.
- ANDRE J., "La propriété des réseaux et des opérateurs", *les cahiers de l'IREPP*, n° 15, avril 1994, pp. 87-95.

- 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.
- ANZIEV D., MARTIN J.Y., *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 8^e édition, 1986, 396 p.
- Apprendre, se souvenir, décider: une nouvelle rationalité de l'organisation*, dir. par ANCORIB., CNRS éditions, Paris, 1992.
- ARCHIBALD R.D., LICHTENBERG S., "Experiences using next generation management practices the future has already begun!", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 83-97.
- ARCHIBALD R.D., ROSSY G.L., "Building commitment in project teams", *Project management journal*, n° 2, june 1992, vol. XXIII, pp. 5-14.
- ARCHIBALD R.D., "Overcoming cultural barriers in corporations to effective management by projects", *Handbook of management by projects*, Manz, Vienne, 1990, pp. 153-160.
- ARGYRIS C., "Education for leading-learning", *Organizational dynamics*, winter 1993, pp. 5-17.
- ARGYRIS C., "Review essay: first and second order errors in managing strategic change: the role of organizational defensive routines", *The management of strategic change*, éd. Pettigrew A. & Blackwell B., 1988, pp. 342-351.
- ARGYRIS C., "Teaching smart people how to learn", *Harvard business review*, may-june 1991, pp. 99-109.
- ARGYRIS C., SCHÖN D., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading Addison-Wesley, 1978.
- ASQUIN A., "Pour une dynamique endogène du changement organisationnel", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement*, IAE d'Aix en Provence, 1994.
- ASTLEY G.W., ZAJAC E.J., "Intra-organizational power and organizational design: reconciling rational and coalitional models of organization", *Organization science*, vol 2, n° 4, nov. 1991, pp. 399-411.
- AUGOOD D. R., "a review of R & D evaluation methods", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-20, n° 4, 1973, pp 114-120.
- AUVRAY F., "Comment rentabiliser la recherche et le développement", *Entreprise moderne d'édition*, Paris, 1971, 223 p.
- AVENIER M.J., "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.
- AVENIER M.J., "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique", *Economies et Sociétés, Série Gestion*, 1989, n° 14, pp. 199-218
- BADOT O., COVA B., *Le néo-marketing*, ESF, Paris, 1992
- BAHRAMI H., "The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley", *California Management review*, summer 1992, pp. 33-52.
- BAIER V.E., MARCH J.G., SAETRENS H., "Décision et mise en oeuvre: une série d'ambiguïtés", *Décision et organisation*, Ed. d'Organisation, Paris, 1988.

- BAIZE D., "De la dualité des compétences de l'organisation et des risques de l'excellence", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement"*, IAE d'Aix en Provence, mai 1994.
- BAKER N. & POUND W. H., "R and D project selection: where we stand", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-11, 1964, pp 124-134.
- BAKER N., "R & D project selection models: an assessment", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-21, n° 4, 1974, pp 165-171.
- BAKER N., "The evolution of life-cycle planning", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 145-153.
- BAKER N., FISHER D., MURPHY D.C., "Project management in the public sector: success and failure patterns compared to private sector projects", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 921-934.
- BAKER N., MURPHY D.C., FISHER D., "Factors affecting project success", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 902-919.
- BALDRIDGE J.V., BURNHAM R.A., "Organizational innovation: individual, organizational and environmental impacts", *Administrative science quarterly*, juin 1975, vol 20, pp. 165-176.
- BALDRY D., "The exercise of leadership in public sector projects", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 386-390.
- BAREL Y., GUYON C., "Un modèle de conduite du changement: application à un cas d'entreprise", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement"*, IAE d'Aix en Provence, 1994.
- BARKER J., TJOSVOLD D., ANDREWS I.R., "Conflict approaches of effective and ineffective project managers: a field study in a matrix organisation", *Journal of management studies*, vol 25, N° 2, march 1988, pp. 167-178.
- BARNES M., "Dynamic leadership and project management. A perspective over time", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 26-35.
- BARNES M., "Innovation - why project management is essential to successful business", *International journal of project management*, Butterworth-Heinemann, vol 9, n° 4, nov. 1991, pp. 207-209.
- BARON X., "Gérer des salariés dans des structures par projets", *Personnel*, n° 338, janvier 1993, pp. 24-33.
- BARON X., "Les enjeux de la gestion des salariés travaillant dans les structures par projets", *Gestion 2000*, vol 9, n° 2, avril 1993, pp. 201-213.
- BART C.K., "Controlling new product R & D projects", *R&D management*, vol 23, n° 3, july 1993, pp. 187-197.
- BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, Le Seuil, 1977.
- BAUER-WEITHALER M., MOSCOSO-OSTERKORN M., RATTAY G., "Roles of top manager in project-oriented company", *Handbook of management by projects*, Manz, Vienne, 1990, pp. 222-229.
- BAZERMAN M.H., *Judgment in managerial decision making*, John Wiley and Sons, England, 1986, 2nd ed. 1990, 195 p.
- BECKHARD R., "Organization development: strategies and models", Addison-Wesley, New York, 1969, 119 p.

- BEER M., EISENSTAT R.A., SPECTOR B., "Why change programs don't produce change", *Harvard Business Review*, nov-déc. 1990, pp. 158-166.
- BEHR, "Le programme genesis de business re-engineering chez Cap Gemini Sogeti", *Actes du 5^e symposium du management de projets*, Lille, avril 1994.
- BELBIN R.M., *Management teams: why they succeed or fail?*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1st edition 1981, 179 p.
- BELLINGA H., VAN DER DEIJL J.N., "Aiming at moving targets project management in a dynamic environment", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 131-144.
- BELTON V., "Project planning and prioritization in the social services - an OR contribution", *Journal of the operational research society*, feb. 1993, vol 44, n° 2, pp. 115-124.
- BENGHOZI P.J., "Innovation et gestion de projets", Eyrolles, Paris, 1990.
- BENGHOZI P.J., "Managing innovation: from ad hoc to routine in french Telecom", *Organization studies*, vol 11, n° 4, 1990, pp. 531-554.
- BERAN V., SCHUB A., "Dynamic simulation for decisions in project management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 165-174.
- BERCOT R., CONINCK F., VALEYRE A., ZARIFIAN P., "Flux de production, rôle des méthodes et pilotage des projets: 2^e partie: les métiers d'une ancienne place à un nouveau rôle", *Pilotages de projets et entreprises: diversités et convergences*, ECOSIP, Economica, Paris, 1993, 327 p., pp. 260-267.
- BERNARD P., D'ARAGON P., PLAISANT M., TREMBLAY V., "Project management: a systemic view", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 175-184.
- BERNARD WEIL E., "Précis de systémique ago-antagoniste: introduction aux stratégies bilatérales", L'Interdisciplinaire, Limonest, 1988.
- BERRY A.D., "Dynamic leadership through project management", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 366-370.
- BERRY M., *Une technologie invisible*, 1983, Centre de Recherche en Gestion, Paris.
- BESSEYRE DES HORTS C.H., "La démarche de recherche qualitative en gestion : comment assurer la fiabilité des informations ?", document de travail, ESSEC, pp. 93-102
- BESSON P., "Le contrôle de gestion, la valeur et le contrat: une fonction industrielle en mutation", ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique: approches et explications nouvelles*, Economica, Paris, 1990, 425 p., pp. 183-211.
- BETTENHAUSEN K.L., MURNIGHAN J.K., "The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges", *Administrative science quarterly*, march 1991, p. 20-35.
- BIERMAN H. JR., SMIDT S., *The capital budgeting decision: economic analysis of investment projects*, 8^e éd., MacMillan Publishing Company, New York, 1993, 591 p.
- BJERKESETH P.A., "Proactive behavior and attitudes - how do we stimulate it?", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol. 1, pp. 429-434.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S., ALLEN R.L., *Culture d'équipe - team building: la grille des équipes gagnantes*, Les éditions d'organisation, Paris, 1988, vers. française, 172 p.

- BLEJEC M., "Internal project as a tool for creating the learning organization", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 21 pp. 195-208.
- BOBEK S., "Information resources management by projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 209-218.
- BODDY D., BUCHANAN D., *Take the lead: interpersonal skills for project managers*, Prentice Hall, Hernel Hempstead, Hertfordshire, 1992, 184 p.
- BOISSEAU C., TARONDEAU J.C., "Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas", *RFG*, n° 86, nov.-dec. 1991.
- BONAMI M., de HENNIN B., BOQUE J.M., LEGRAND J.J., *Management des systèmes complexes: pensée systémique et intervention dans les organisations*, De Boeck Université, Bruxelles, 1993, 266 p.
- BONEU F., FETTU F., MARMONIER L., *Piloter le changement managérial*, Ed. Liaisons, Paris, 1992, 175 p.
- BOUCHARD Y., GELINAS A., "Un modèle alternatif de formation des futurs chercheurs", Actes du colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, UQAM, Vol. 3, Printemps 1990
- BOUQUIN H., "Contrôle de gestion: le temps réel implique un retour aux sources", *RFG*, n° 86, nov.-déc. 1991, pp. 17-26.
- BOUQUIN H., BESSON P., "Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion", *RFG*, janv.-fév. 1991, pp. 63-64.
- BOURDICHON P., "L'Ingénierie simultanée et la gestion d'information", Hermès, Paris, 1994.
- BOURDICHON P., "Les gestions simultanées du projet ou l'apport des gestions de la documentation et de la configuration dans le management de projet", *Actes de la 8° convention de l'AFITEP*, Paris, 1992, pp. 193-208.
- BOURDICHON P., MORIN P., "L'ingénierie simultanée dans le cycle de vie des projets", *Actes de la 9° convention nationale du management des projets*, Paris, 1993, pp. 101-122.
- BOURNOIS F., LIVIAN Y.F. et THOMAS J., "Les nouvelles perspectives de la recherche", *Repenser la gestion des ressources humaines*, coord. par BRABET J., Economica, Paris, pp.228-239.
- BOUTINET J.P., "Anthropologie du projet", PUF, 3° édition, 1994, Paris.
- BOYNTON A.C., VICTOR B., "Beyond flexibility: building and managing the dynamically stable organization", *California management review*, fall 1991, pp.53-66.
- BOZNAK R.G., "Operationalizing strategic initiatives: an executive challenge", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp.253-261.
- BRABET J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles", chap. 3, *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1993, pp.69-140.
- BREURE A., HICKLING A., "Coping with unconventional projects: a "socio-technical" approach", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 347-355.
- BRIGGS J., PEAT F.D., *Un miroir turbulent: guide illustré de la théorie du chaos*, Interéditions, 1991.
- BRINER W., GEDDES M., HASTINGS C., *Le manager de projet: un leader*, Afnor Gestion, Paris, 1993, (traduction de *Project leadership*, Ashridge management College, Gower publishing ltd, Hampshire, 1990), 177 p.

- BRINER W., GEDDES M., "Linking project leadership to a project continuum: different types of projects require leaders to concentrate on different dimensions of their role", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp.317-325.
- BROWN J.S., DUGUID P. "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 40-57.
- BROWN W.B., KARAGOZOGLU N., "Leading the way to faster new product development", *Academy of management executive*, vol 7, n° 1, 1993, pp. 36-47.
- BUCKLEY W., *Sociology and modern systems theory*, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1967.
- BUFFA E.S., *Models for production and operations management*, John Wiley and Sons, Inc., 1963.
- BULTEL J., "Analyse de la rentabilité à l'aérospatiale: le modèle écrivain", ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique: approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, 1990, 425 p., pp. 117-131.
- BURGELMAN R.A., "Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management: a summary of recent findings and their implications", *Advances in strategic management*, 1985, vol 3, pp. 83-99.
- BURGELMAN R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study", *Management science*, vol 29, n° 12, dec. 1983, pp.1349-1364.
- BURGELMAN R.A., "Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs", *RFG*, mars-avril-mai 1986, pp. 130-139.
- BURGELMAN R.A., "Designs for corporate entrepreneurship in established firms", *California management review*, printemps 1984.
- BURGELMAN R.A., SAYLES L.R., *Inside corporate innovation: strategy, structure and managerial skills*, The Free Press, New York, 1986, 216 p.
- BURKE W.W., CHURCH A.H., "Managing change, leadership style and intolerance to ambiguity: a survey of organization development practitioners", *Human resource management*, winter 1992, vol 31, n° 4, pp. 301-318.
- BURLAUD A., "Coûts, contrôle et complexité dans les organisations", ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique: approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, 1990, 425 p., pp. 169-182.
- BURNS L.R., WHOLEY D.R., "Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and interorganizational networks", *Academy of management Journal*, 1993, vol 36, n° 1, pp. 106-138.
- BUTERA F., *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*, Ed. d'Organisation, Paris, 1991.
- CABANO L.J., "Has corporate "re-engineering" delivered a crippling blow to effective capital project management", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 174-177.
- CAMPBELL A., "Mission: the leader's most important task", *Strategic thinking and management of change*, Kogan Page, London, 1993, pp. 119-145.
- CARRETTA A., "Project manager «soft» competencies", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 266-276.

- CAUPIN G., MICHEL D., "Actual project management practices and development pattern in various business sectors in Europe", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 545-551.
- CAVAILLES J., *Méthodes de management de programme*, Teknéa, Toulouse, 1991.
- CETRON M. J., MARTINO J. & ROEPCKE L., "the selection of R & D program content - survey of quantitative methods", *IEEE transactions on engineering management*, vol. EM-14, n° 1, 1967, pp 4-13.
- CHAMBERS G.J., "The individual in a matrix organization", *Project management journal*, pp. 37-42.
- CHANCHEVRIER M., "L'ingénierie simultanée: un nouveau mode de management des projets", *Actes de la 9° convention nationale du management de projets*, Paris, 1993, pp. 155-174.
- CHARUE F., MIDLER C., "Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles: la robotisation des tôleries automobiles", *RFG*, janvier-février 1994, pp. 84-91.
- CHARUE F., MIDLER C., "Conduite du changement et apprentissage", *Gestion 2000*, vol 9, n° 2, avril 1993, pp. 149-166.
- Chefs de Projets: les capitaines de la nouvelle industrie, *Industries et Techniques*, n° 741, mensuel, 10/09/93, pp. 33-45.
- CHVIDCHENKO I., *Conduite et gestion de projets*, Cepaduès-Editions, Toulouse, 1994.
- CLAGETT D.J., "Harnessing innovation through intrapreneuring: a study of a champion program in a large telecommunications firms", PhD thésis, 1992, Walden University, 220 p.
- CLARK K.B., CHEW B.W., FUJIMOTO T., "Product development in the world auto industry: strategy, organization and performance", working paper, april 1988, Harvard Business School.
- CLARK K.B., FUJIMOTO T., "Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry", Harvard Business Press, Boston, 1991.
- CLARK K.B., HAYES R.H., WHEELWRIGHT S.C., "Dynamic manufacturing creating the learning organization", The Free Press, 1988.
- CLARKE T. E., "Decision-making in technologically based organizations: a litterature survey of present practice", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-21, n° 1, 1974, pp 9-23.
- 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.
- CLELAND D.I., "Project management: the strategic trajectory", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 313-323.
- CLELAND D.I., "Project stakeholder management", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 275-301.
- CLELAND D.I., "Strategic issues in project management", *Project management journal*, University of Pittsburgh, Pennsylvania, pp. 31-39.
- CLELAND D.I., "The cultural ambience of the matrix organization", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 971-989.
- CLELAND D.I., KING W., "Linear responsibility charts in project management", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 374-396.

- CLELAND D.I., KING W., "Project owner strategic management of projects", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 165-188.
- CLELAND D.I., KING W.R., "Life-cycle management", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 191-205.
- CLELAND D.I., KING W.R., *Systems analysis and project management*, McGraw-Hill, NEW YORK, 3rd ed., 1983, 490 p.
- CLOT G., "Application de l'économie des réseaux aux structures et systèmes postaux", *les cahiers de l'IREPP*, n° 12, septembre 1992, pp. 102-110.
- COHEN M.D., "Individual learning and organizational routine: emerging connections", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 135-145.
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., "Le modèle du «garbage can» dans les anarchies organisées", *Décisions et organisations*, chap.7, Ed. d'Organisation, Paris, 1988, pp. 163-204.
- COHENDET P., LLERENA P., "Flexibilité et évaluation des systèmes de production", dans *Gestion industrielle et mesure économique*, ECOSIP, Economica, 1990.
- COHENDET P., LLERENA P., "Nature de l'information, coûts de transaction et organisation de l'entreprise", *Apprendre, se souvenir, décider: une nouvelle rationalité de l'organisation*, coord. par ANCORI B., CNRS éditions, Paris, 1992, 256 p., pp. 175-209.
- COLLIGNON E., WISSELER M., *Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès*, Economica, Paris, 1988, 282 p.
- COMBER C., BURTON C., "The process of vision matching", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 47-54.
- COOKE D.T., "Project management and the management of change", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 165-173.
- COOPER R.G., "The new Prod system, the industry experience", *Journal of product innovation management*, 1992, n° 9, pp. 91-127.
- CORRIVEAU G., "Faisabilité 1", Notes de cours inédites, Université du Québec à Trois-Rivières.
- COUILLARD J., 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.
- COULON A., *L'ethno-méthodologie*, PUF, Collection "Que sais-je ?", n°2393, Paris, 1987, 127 p.
- COUSQUER Y., "L'avenir des services «courrier» français dans le cadre européen", *les cahiers de l'IREPP*, N° 12, septembre 1992, pp. 178-188.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P., "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of management studies*, vol 25, n° 3, may 1988, pp. 217-234.
- CRAWFORD L., RICE K., "Negociate or litigate: conflict management in the project process", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 325-336.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.
- CROZIER M., *La société bloquée*, Seuil, Paris, 1970.

- CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.
- CROZIER M., *Les relations industrielles*, PUF, Paris, 1976.
- CROZIER M., *On ne change pas la société par décret*, Grasset, 1979.
- CROZIER M., *Où va l'administration française?*, Editions d'organisation, Paris, 1974.
- CZAJKOWSKI A. F. & JONES S., "selecting interrelated R & D projects in space technology planning", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-33, n° 1, 1986, pp 17-24.
- D'AMBOISE G., NKONGOLO J.M., *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*, Université de Laval, document de travail n°92-16, 1992, 60 p.
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris, 1989.
- DAFT R.L., WEICK K.E., "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of management review*, 1984, vol 9, n° 2, pp. 284-295.
- DANILA N., "strategic evaluation and selection of R & D programs", *R & D management*, vol. 19, n° 1, 1989, pp 46-62.
- DANILA N., "stratégies technologiques", Paris, Institut de management public, 1983, 168p.
- DAVID E. M., "the confidence profile method: a bayesian method for assessing health technologies", *Operation research*, march 1989, vol. 37, n° 2, pp 210-228.
- DAVIS D., "New projects: beware of false economies", *Managing projects and programs: Harvard Business Review book serie*, 1989, pp. 223-236.
- DE GEUS A.P., "Planning as learning", *Harvard Business Review*, march-avril 1988, pp. 70-74.
- DE HENNIN B., "Conception et méthode dans la complexité", dans chap. 5 *Management des systèmes complexes*, BONAMI & alii, DeBoek Université, Bruxelles, 1993.
- DE HEREDIA R., "Barriers for the applications of project management concepts outside of the entrepreneurial systems", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 349-358.
- DE LEEUW A.C.J., "The control paradigm: an integrating systems concept in organization theory", dans ANSOFF H.I., BOSMAN A., STORM P.M. éd., *Understanding and managing strategic change*, North Holland, 1982.
- DE LONGEAUX D., "Contrôle de gestion: évolution depuis trente ans et nouveaux défis", *Problèmes Economiques*, n° 2387, 31 août 1994, pp. 18-21.
- DE SWARTE T., "British Telecom and France Telecom: from cultural strategy to strategic culture", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement*, IAE d'Aix en Provence, 1994, pp. 661-670.
- DEAN B. V., "evaluating, selecting and controlling R & D projects", *AMA research study*, n° 89, 1968, 127p.
- DEBOURSE J.P., "Les avantages de la gestion de projets dans les petites structures", *Actes du 3° symposium international de la gestion de projets*, Lille, avril 1992.
- DEBOURSE J.P., "Les facteurs clés de succès d'un projet dans ses phases initiales", *Actes du 4° symposium du management de projets*, Lille, avril 1993.
- DEBOURSE J.P., HOFACK J., "Stratégie, mise en oeuvre et management des projets", *Mélanges en l'honneur de J.G.MERIGOT*, Economica, 1992, pp. 391-411.

- DECLERCK R.P., "Le développement: une stratégie de création continue", Institut de développement économique de la Banque Mondiale, 1975.
- DECLERCK R.P., CRENER M.A., "Strategic management: a learning process and beyond", *Working paper*, n° 78-11, Université d'Ottawa, 24 p.
- DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P., "Le management stratégique de l'irréversibilité: de l'ordre au chaos, du chaos à l'ordre", *Actes du 5° symposium du management de projets*, Lille, avril 1994.
- DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P., NAVARRE C., "Méthode de direction générale: le management stratégique", éd. Hommes et Techniques, Paris, 1983, 225p., pp. 180-194.
- DECLERCK R.P., EYMERY P., CRENER M.A., *Le management stratégique des projets*, Ed. Hommes et techniques, 1980, Paris, 198 p.
- DELP P., THESEN A., MOTIWALLA J., SESHADRI N., *Systems tools for project planning*, PASITAM, Bloomington, 1977.
- DEMERS C., "Redressement et transformation: une comparaison du point de vue de la diffusion", *Perspectives en management stratégique*, tome 1: 1992/1993, dir. par NOEL A., Economica, Paris, 1992, pp. 27-59.
- DENIS H., *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales: design organisationnel, cultures et technologie*, Economica, Paris, 1990, 328 p.
- DENIS J.L., CHAMPAGNE F., "Pour comprendre le changement dans les organisations", *Gestion*, fév. 1990, pp. 44-55.
- DENZIN N., "*Sociological methods: a sourcebook*", Adline Publishing Company, 1978
- DESLAURIERS J.P., *Recherche qualitative: guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal, 1991.
- DESREUMAUX A., "Panorama des méthodologies longitudinales dans l'étude des organisations", *EREM*, 26/2/1993, pp. 1-11
- DESREUMAUX A., *Stratégie*, Dalloz, Paris, 1993.
- DESREUMAUX A., *Structures d'entreprise*, Librairie Vuibert, Paris, 1992.
- DONTENVILLE C., "Les problématiques majeures: la dimension internationale", *les cahiers de l'IREPP*, n° 15, avril 1994.
- DUBREIL Y., MIDLER C., "Le pilotage économique des projets dans l'industrie automobile: l'exemple d'un projet actuel chez Renault", *Actes du colloque ECOSIP-AFGI*, Paris, oct. 1990.
- DUMOUCHEL P., DUPUY J.P., *L'enfer des choses*, Le Seuil, Paris, 1979.
- DUPONT C., *La négociation: conduite, théorie, applications*, Dalloz gestion, 3° éd., 1990.
- DUTTON J.E., JACKSON S.E., "Categorizing strategic issues: links to organizational action", *Academy of management review*, 1987, vol 12, n° 1, pp. 76-90.
- ECOSIP, "Pilotes de projet et entreprises: diversités et convergences", *Economica*, 1993, pp. 142-152.
- EISENHARDT K., BOURGEOIS L., "Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry", *Management Science*, n° 34, pp. 816-835.
- EISENHARDT K.M., "Building theories from case study research", *Academy of management review*, 1989, vol. 14, n° 4, pp. 532-550
- EISENHARDT K.M., "Le manager lent et le manager rapide: comment accélérer les processus décisionnels", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 28, sept 1992, pp. 4-18.

- EKSTEDT E., LUNDIN R., WIRDENIUS H., "Conceptions and renewal in swedish construction companies", *European Management Journal*, vol 10, n° 2, june 1992, pp. 202-209.
- ELDEN M. , CHISHOLM R.F., "Emerging varieties of action research: introduction to the special issue", *Human Relations*, vol. 46, n° 2, 1993, pp. 121-141.
- EMERY F., TRIST E.L., "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, n° 18, 1965, pp. 21-32.
- Epistémologies et sciences de gestion*, coord. par MARTINET A.C., Economica, Paris, 1990, 249p.
- EPPEL D., ARGOTE L; DEVADAS R., "Organizational learning curves: a method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing", *Organization science*, vol 2, N° 1, feb. 1991, pp. 58-70.
- ESKEROD P., "The hidden side of project orientation", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 594-599.
- FABI B., PETTERSEN N., "Human resource management practices in project management", *International Journal of Project Management*, may 1992, vol 10, n° 2, pp. 81-88.
- FELDMANN M.S., MARCH J.G., 'L'information dans les organisations: un signal et un symbole", *Décisions et organisations*, chap. 10, Paris, 1988, pp. 255-275.
- FIEDLER S., RABL W., WEIDINGER B., "Avoidance of and provision for crises in projects and in project-oriented companies", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 286-293.
- FIOL M., SOLE A., "La question du management selon H.A. Simon", *RFG*, juin-juillet-août 1993, pp. 87-95.
- FLOOD R., JACKSON M., *Creative problem solving*, John Wiley & Sons, New York, 1991
- FOX G. E., BAKER N. R. & BRYANT J. L., "economic models for R & D selection in the presence of project interactions", *Management science*, vol. 30, n° 7, 1984, pp 890-902.
- FRAME J.D., *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques and people*, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 1987, 240 p.
- FREDRICKSON J.W., "Strategic process research: questions and recommendations", *Academy of management review*, 1983, vol 8, n° 4, pp. 565-575.
- FREDRICKSON J.W., MITCHELL T.R., "Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of management review*, 1984, vol 27, n° 2, pp. 399-423.
- FREEDMAN D., "Apport des sciences exactes au management et nouvelle science du management", *Harvard l'expansion*, 1993, Problèmes Economiques n° 2337, 11.août.1993.
- FREEDMAN N.J., "The transformation of Philips: what have we learned about learning", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement*, IAE d'Aix en Provence, 1994.
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993, 405p.
- FRIESEN B., QUINN MILLS D., "The learning organization", *European Management Journal*, 1992, vol 10, n° 2, pp. 146-156.
- GABRIEL E., "Teamwork - fact and fiction", *International journal of proect management*, vol 9, n° 4, 1991, pp. 195-198.
- GABRIEL E., "The future of project management: the new model", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, Vienne, pp.54-60.

- GADDIS P.O., "The project manager", *Managing projects and programs: Harvard Business Review Book Serie*, 1959, pp. 145-162.
- GADEKEN O.C., "Project managers as leaders: competencies of top performers", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 14-25.
- GAREIS R., *Handbook of management by projects*, Manz, Vienne, 1990.
- GAREIS R., "Management by projects': the management approach for the future", *International journal of project management*, Butterworth-Heinemann, november 1989, vol 7, n°4, pp. 243-249.
- GAREIS R., "Management by projects: specific strategies, structures and cultures of the project-oriented company", *Global project management handbook*, Cleland D et Gareis R., in preparation.
- GAREIS R., "Management by projects: the management strategy of the «new» project-oriented company", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 35-47.
- GAREIS R., "Management of networks of projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 503-512.
- GAREIS R., RABL W. WEIDINGER B., "Crises and chances in projects and project-oriented companies", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 513-522.
- GARETH M., "Bureaucracies to networks: the emergence of new organizational forms", *Creative Organization Theory*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- GARVIN D.A., "Building a learning organization: beyond high philosophy and grand themes tie the gritty details of practice", *Harvard Business Review*, july-august 1993, pp. 78-91.
- GAUTHIER B., "Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données", PUQ, 1987, pp. 455-467.
- GEAR A. E., LOCKETT A. G. & PEARSON A. W., "analysis of some portfolio selection models for R & D", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-18, n° 2, 1971, pp66-76.
- GEAR T. E. & COWIE G. C., "a note on modelling project interdependance in research and development", *Decisions sciences*, vol. 11, 1980, pp 738-748.
- GELINAS A., "Evaluation et multirationalité", *Pratiques évaluatives*, NHP, Québec, 1984, pp. 131-157.
- GEMMIL, SMITH C., "A dissipative structure model of organization transformation", *Human relations*, vol. 38, n° 8, 1985.
- GENTILE U., GUGLIELMONE G., MONTINI P., SCARFO F., "Project management and company management: economic, financial and organization aspects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 531-539.
- GEORGE M., HAWKINS P., MCLEAN A., *Organisation culture manual*, Bath Associates, 1989.
- GERBI G., RIVIZZIGNO P., "Program management and process re-design", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 541-550.
- GERSICK C.J.G., "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of management review*, 1991, vol 16, n° 1, pp. 10-36.
- GIARD V., *Gestion de projets*, Economica, Paris, 1991.

- GIRIN J., "Conditions de validité d'une recherche: l'exemple de la recherche en gestion", *Problèmes économiques*, n° 1791, 29 sept 1982, pp. 19-24.
- GIRIN J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion?", *Revue économie et sociétés*, série Sciences de Gestion, oct.-nov.-déc., 1982.
- GLEICK J., *La théorie du chaos*, Flammarion, Paris, 1991; trad. de *Chaos*, The Viking Press, New York, 1987, 431 p.
- GLOBERSON S., ELLIS S., "Learning in a project environment", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 674-680.
- GODET M., "Les dangers de la (seule) réactivité", *RFG*, nov-déc. 1991, n° 86, pp. 91-92.
- GOODWIN P., WRIGHT G., *Decision analysis for management judgment*, John Wiley and sons, England, 1991, 308 p.
- GOOLD M., QUINN J., "The paradox of strategic controls", *Strategic management journal*, vol 11, 1990, pp. 43-57.
- GOSHAL S., "Global strategy: an organization framework", *Strategic Management journal*, 1987, vol 8, pp. 425-440.
- GOUDSMIT A., "Chaos and self-organization in companies", *Human Systems Management*, vol. 9, n° 4, 1990.
- GOULDNER A.W., *Patterns of industrial bureaucracy: a case study of moderne factory administration*, The Free Press, 1954.
- GREINER L., SCHEIN V., "The paradox of managing a project-oriented matrix: establishing coherence within chaos", *Sloan Management Review*, winter 1981, p. 17-22.
- GRIFFIN A., "Evaluating QFD's use in US firms as a process for developping products", *Journal of product innovation management*, 1992, n° 9, pp. 171-187.
- GRUDE K.V., REIJNIERS J.A.M., "Whose responsibility is it - exercising control in multidisciplinary projects", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 487-496.
- GUDDE T., "Training project management and leadership by mean of simulation games summary", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 448-453.
- GUERIN M., "Les projets de service au centre des questions du management public", *Revue française d'administration publique*, n° 54, avril-juin 1990, pp. 315-323.
- GULLIVER F.R., "Post-project appraisals pay", *Managing projects and programs: Harvard Business Review Book Serie*, 1989, pp. 279-288.
- GYSTAD K., KUVAS G., "The assessment centre in the selection, establishment and guidance of successful project leaders and project teams", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 514-519.
- HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 1987.
- HALL David & NAUDA A., "an interactive approach selecting R & D projects", *IEEE Transactions on engineering management*, may 1990, vol. 37, n° 2.
- HAMBURGER D., "Contingencies - planning for project uncertainty", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 595-605.
- HAMBURGER D., "The project manager as a risk taker", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 583-594.

- HAMMER M., CHAMPY J., *Le reengineering*, Dunod, Paris, 1993, 247 p.
- HANNAN M.T., FREEMAN J., "The population ecology of organizations", *American Journal of sociology*, n° 82, 1977, pp. 929-963.
- HARDAKER M., WARD B.K., "Knowing when to pull the plug", *Managing projects and programs: Harvard Business Review book serie*, 1989, pp. 189-202.
- HARLAND R.E.W., "Motivating the project management team", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 607-618.
- HASLAUER H., MADL M., RATTINGER H., "Achieving the corporate collapse by implementing flat and flexible structures", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 72-79.
- HASTINGS C., "Networking organisations... an approach to breaking down boundaries for effective management by projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 619-628.
- HASTINGS C., "Strategic management by projects", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1990, pp. 282-289.
- HASTINGS C., *The new organization: growing the culture of organizational networking*, The IBM McGraw-Hill series, England, 1993, 172 p.
- HAUC A., SEMOLIC B., "Project oriented strategic management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 628-641.
- HAUSER J.R., DON CLAUSING, "The house of quality", *Harvard Business Review Paperback*, Boston, 1991, pp. 85-95.
- HAVELOCK R.G., HUBERMAN A.M., *Solving Educational Problems*, Unesco, 1978.
- HAVEMAN H.A., "Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation", *Administrative Science Quaterly*, Mars 1993.
- HAZEBROUCQ J.M., "La performance dans le management des projets", *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, I.A.E. de Lille, 1992.
- HEITGER B., SUTTER P., "Project management in different corporate cultures: success-factors for internal projects", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 134-140.
- HEYDEBRAND W.V., "Organization and praxis", *Beyond method - strategies for social research*, Gareth Morgan/Sage Publications, 1983, pp. 306-320.
- HIGGINS J.G., "Planning for risk and uncertainty in oil exploration", *Long range planning*, vol 26, n° 1, 1993, pp. 111-122.
- HILL R.E., SOMERS T.L., "Project teams and the human group", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 771-801.
- HIRSCHMAN A.O., *Development project observed*, The Brookings Institution, Washington D.C., 1968.
- HOARE D.J., SEYMOUR D.E., "Project management of a research contract under conditions of extreme uncertainty", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 671-680.
- HODDER J.E., RIGGS H.E., "Pitfalls in evaluating risky projects", *Managing projects and programs*, Harvard Business Review Book Serie, 1989, pp. 19-35.
- HONERT van den A., "The strategic connection with project processes", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 179-188.

- HOWE R.J., NORWOOD A.W., "Merging O.D. with planning as a response to change", *Management review*, june 1976, vol 65, n° 6, pp. 16-23.
- HUBER G., "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 88-115.
- HUBER G.P., "The nature and design of post-industrial organizations", *Management science*, vol 30, n° 8, august 1984, pp. 928-951.
- HUTCHINS E., "Organizing work by adaptation", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 14-39.
- INGHAM M., "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *RFG*, janv.-fév. 1994.
- IRACE M., KOTRONIAS E., "The implementation of project management system in the public administration", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 21 pp. 711-718.
- ISAACS W.N., "Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning", *Organizational dynamics*, autumn 1993, pp. 24-39.
- ISAAK I., "Virtual organizations: from entrepreneurial networks to strategic alliances", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement*, IAE d'Aix en Provence, 1994.
- JABRI M.M., "Modes of problem solving amongst engineers and scientists", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 729-738.
- JACKSON M.C., "Social theory and operational research practice", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 44, n°6, 1993, pp. 563-577.
- JACKSON S.E., DUTTON J.E., "Discerning threats and opportunities", *Administrative Science Quarterly*, 1988, n° 23, pp. 370-387.
- JACOBZONE S., "Les mutations de l'industrie des services postaux", *les cahiers de l'IREPP*, n° 12, septembre 1992, pp. 21-38.
- JACQUET D., "Evaluation des projets de R et D: comment résoudre les conflits", *RFG*, juin-juillet-août 1991, pp. 147-151.
- JESSEN S.A., "The use of the project approach", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 275-285.
- JOFFRE P., KÖENIG G., *Stratégie d'entreprise: antimanuel*, Economica, Paris, 1985.
- JOHANSSON H.J., METTUGH P., PENDLEBURG A.J., WHEELER A.W., *Business process reengineering*, John Wiley and sons, England, 1993, 241 p.
- JOHNSON G., "Patterns of strategic change: some issues for research in managing strategic change", *The management of strategic change*, Ed. by Andrew Pettigrew, Blackwell, Oxford, 1988, pp 56-62.
- JOHNSON G., "Rethinking incrementalism", *Strategic management journal*, vol 9, 1988, pp. 75-91.
- JOLIVET F., "Les dysfonctionnements des organisations lors de la réalisation de projets", *PCM - LE PONT*, mai 1993.
- JOLIVET F., NAVARRE C., "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.
- JOLY B., "La recherche-action est-elle une méthode scientifique?", *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 421-433.

- JONES S., "Choosing action research: a rationale", dans I.L. Mangham (éd.), *Organization analysis and development*, 1987, Chichester: Wiley.
- KANTER R.M., "Championing change: an interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith", *Harvard Business Review*, jan.-feb. 1991, pp. 119-130.
- KANTER R.M., *The change masters*, Simon and Shuster, New York, 1985.
- KANTER R.M., *When giants learn to dance*, Simon and Shuster, New York, 1989.
- KANTER R.M., RICHARDSON L., "Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. The enterprize program at Ohio Bell, 1985-1990", *Journal of business venturing*, 1991, pp. 209-229.
- KERVERN G.Y., PONSSARD J.P., "Pour une nouvelle conception des systèmes de gestion", *RFG*, mars-avril-mai 1990, pp. 5-11.
- KERZNER H., "Evaluating the performance of project personnel", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 638-651.
- KERZNER H., *Project management: a system's approach to planning, scheduling and controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York, 3rd ed., 987 p.
- KESTER W.C., "Today's options for tomorrow's growth", *Managing projects and programs*, Harvard Business Review Book Serie, 1989, pp. 1-17.
- KEZSBOM D.S., "Bringing order to chaos: an investigation of the sources of conflicts in the 90's", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 757-768.
- KEZSBOM D.S., "Building project technical teams - not a touchy-feely process", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 1, pp. 769-779.
- KEZSBOM D.S., "Self directed teams and the changing role of the project manager", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 589-593.
- KHAN A.M., FIORINO D.P., "The capital asset pricing modell in project selection: a case study", *The engineering economist*, winter 1992, vol 37, n° 2, pp. 145-159.
- KHORRAMSHAGOL H. A. & GOUSTY Y., "an integrated approach to project evaluation", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-35, n° 4, 1988.
- KIERNAN M.J., "The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century", *Academy of management executive*, 1993, vol 7, n° 1, pp. 7-21.
- KIM D.H., "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management review*, fall 1993, pp 37-50.
- KING W., "The role of projects in the implementation of business strategy", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 129-139.
- KING W., SRINIVASAN A., "The evolution of the systems development life cycle: an information systems perspective", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 251-272.
- KIRKBRIDE P., "Managing change", *Strategic thinking and the management of change*, Kogan Page, London, 1993, pp. 25-53.
- KNOEPFEL H., "Culture through project management, project management culture", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 141-152.

- KOCHAN T.A., USEEM M., "Achieving systemic organizational change", *Transforming organizations*, Oxford University Press, 1992, 420 p., pp. 3-14.
- KËNIG G., "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux", *RFG*, janvier-février 1994, pp. 76-83.
- KËNIG G., *Management stratégique: visions, manoeuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1990, 400p.
- KOFMAN F., SENGE P.M., "Communities of commitment: the heart of learning organizations", *Organizational dynamics*, autumn 1993, pp. 5-23.
- KORRHONEN PEKKA & WALLENIUS J., "Some theory and an approach to solving sequential multiple-criteria decision problems", *Journal of operational research*, vol. EM-37, n° 5, pp 501-508.
- KUHN T.S., *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris, 1970.
- KURSTEDT H.A., GARDNER E.J., HINDMAN T.B., "Experience in designing and using a flat structure in a multi-project organization", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 119-129.
- KURSTEDT H.A., MALLAK L.A., PATZAK G.R., KURSTEDT P.S., "Managing organizational culture change as a project", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 21-33.
- KURSTEDT H.A., PATZAK G.R., MALLAK L.A., HOWARD E.M., "Crisis amidst project management: strategies for managing better", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 35-45.
- LACASSE F., "La spécificité des projets publics: mythes et limites", *PMO*, vol 2, n° 2, 1986, pp. 41-44.
- LAGER T., LEMAR B., "Managing product development projects in small and medium sized companies", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 47-59.
- LAMBERT G., "Apprentissage informationnel et rationalité économique des critères d'investissement", *Apprendre, se souvenir, décider: une nouvelle rationalité de l'organisation*, coord. par ANCORI B., CNRS Ed., Paris, 1992, 256 p., pp. 211-238.
- LAMBERT G., "Décision d'investissement et processus adaptatifs: vers un élargissement du champ de la rationalité de la firme", *ECOSIP, Gestion industrielle et mesure économique: approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, 1990, 425 p., pp. 99-115.
- LAMBERT G., "Le management stratégique de l'oubli dans les processus de changement", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement"*, IAE d'Aix en Provence, mai 1994, pp. 511-527.
- LAMBRIX R.J., SINGHVI S.S., "Preapproval audits of capital projects", *Managing projects and programs*, Harvard Business Review Book Serie, 1989, pp. 37-42.
- LANE D.C., "Modelling as learning: a consultancy methodology for enhancing learning in management teams", *European journal of operational research* 59, 1992, pp. 64-84.
- LARDERA S., SALLIER D., "Un simulateur de projets informatiques comme outil de formation", *Actes de la 8° convention nationale de l'AFITEP*, PARIS, 1992, pp. 277-285.
- LAUGHLIN R.C., "Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models", *Organization studies*, 1991, vol 12, n° 2, pp. 209-232.

- LAWRENCE P., LORSCH J., *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris, 1989, 237 p.; trad. d'*Organization and environment*, 1967, Harvard Business School Press.
- LE MOIGNE J.L., "Sur «l'incongruité épistémologique» des sciences de gestion", *Revue française de gestion*, nov./déc. 1993, pp.123-135.
- LE MOIGNE J.L., "Epistémologie constructiviste et sciences de l'organisation", pp. 81-140, dans *Epistémologies et sciences de gestion*, coord. par A.C. MARTINET, Economica, Paris, 1990.
- LE MOIGNE J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990.
- LE MOIGNE J.L., *Les systèmes de décision dans les organisations*, PUF, Paris, 1974.
- LEBAS M., WEIGENSTEIN J., "Management control, the roles of rules, market and culture", *Journal of management studies*, mai 1986, pp. 259-272.
- LECLAIR P., "Projets et personnel", chap. X, pp. 269-310, *Pilotages de projets et entreprises: diversités et convergences*, ECOSIP, Economica, Paris, 1993, 327 p.
- LECLAIR P., "Quel management des hommes pour des organisations par projets?", *Actes de la 8^e convention nationale de l'AFITEP*, 1992, Paris, pp. 260-276.
- LEE J., LEE S. & BAE Z. T., "R & D project selection: behavior and practice in a newly industrializing country", *IEEE Transactions on Engineering management*, vol. EM-33, n° 3, 1986, pp 141-147.
- LEE S., COURTNEY J.F.JR., O'KEEFE R.M., "A system for organizational learning using cognitive maps", *OMEGA, international journal of management science*, vol 20, n° 1, 1992, pp. 23-36.
- LEE S., "Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research", *Organization science*, vol. 2, n°4, nov. 1991, pp. 342-365.
- LEHMANN F.X., "La régulation publique des opérateurs et des réseaux postaux", *les cahiers de l'IREPP*, n° 15, avril 1994, pp. 60-69.
- LEHMANN F.X., "Le changement de statut de La Poste française et les nouvelles relations institutionnelles", *Bulletin de l'IREPP*, janvier 1991, pp. 140-146.
- LEIFER R., "Understanding organizational transformation using a dissipative structure model", *Human Relations*, 1989, vol. 42.
- LEMBKE P.M., "Management of change: key factors of success", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 241-247.
- LEONARD-BARTON D., "A dual methodology for case studies : synergetic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, August 1990, vol. 1, n°3, pp 249-266.
- LEPEE P., "Recherche-action et exécution de projet: connaissance pratique", *Revue internationale de systématique*, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 365-378.
- LEROY D., "Les simulateurs comme outils de formation en gestion et management de projets", *61^e Congrès de l'ACFAS*, Rimouski, mai 1993, 5p.
- LEROY D., "Spécificité du management de projet dans le tertiaire", *Actes du 4^e symposium du management de projets*, Lille, avril 1993.
- LEROY D., VAESKEN P., "Développement touristique et développement régional: une analyse en matière de rentabilité économique issue des PME à vocation touristique", *Actes de la 39^e conférence mondiale de l'ISCB*, Juin 1994, pp. 327-342.
- Les 35 critères de gestion du Department of Defence*, trad. de J. Le Bissonais, La Cible, n° 32 et 33, 1989.

- LEVINTHAL D.A., "Organizational adaptation and environmental selection: interrelated processes of change", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 140-145.
- LEWIN K., "Frontiers in group dynamics II", *Human relations*, vol. 1, 1947, pp. 61-73.
- LEWIS R., "Strategy and organizational development", *International review of strategic management*, vol 3, 1992, pp. 225-237.
- LEWITT B., MARCH J.G., "Organizational learning", *Ann. Rev. Sociol.*, 1988, n° 14, pp. 319-40.
- LIBERATORE M. J., "an extension to the analytic hierarchie process for industrial R & D project selection and resource allocation", *IEEE Transactions on engineering management*, vol. EM-34, n° 1, 1987.
- LIBERATORE M.J., MONAHAN T.F., STOUT D.E., "A framework for integrating capital budgeting analysis with strategy", *The engineering economist*, fall 1992, vol 38, n° 1, pp. 31-43.
- LINARD K.T., WHITE A.S., "Project management in public administration integrating policy and process management with the management of projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 97-108.
- LINTNER J., "The valuation of risk assets and the selection of risky investment in stock portfolios and capital budgets", *The review of economics and statistics*, février 1965, pp. 13-37.
- LIU M. , "Présentation de la recherche-action: définition, déroulement et résultats", *Revue internationale de systémique*, vol 6, n° 4, 1992, pp. 293-311.
- LIU M., "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
- LIU M., "Vers une épistémologie de la recherche-action", *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 435-454.
- LIU M., *La recherche-action dans les sciences de l'homme: portée, limites et perspectives*, thèse de doctorat ès lettres, IEP, sept. 1986.
- LLAU P., "Les Postes financières à l'orée du XXIè siècle", *les cahiers de l'IREPP*, n° 15, avril 1994, pp. 79-105.
- LOCKE E., LATHAM G., *Goal setting: a motivational technique that works*, Practice Hall, 1984.
- LORD A.M., "Implementing strategy through project management", *Long range planning*, vol 26, n° 1, 1993, pp. 76-85.
- LOSADA C., "Project management - a tool for applying strategy", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 109-120.
- LOUART P., "L'intervention en gestion des ressources humaines", *Repenser la gestion des ressources humaines*, coord. par BRABET J., Economica, Paris, 1993, pp. 249-290.
- LOUART P., "La gestion des hommes entre modèles et processus: rôle des dirigeants, des cadres opérationnels et des responsables de ressources humaines", *Cahiers de recherche de l'IAE de Lille*, 1990, N°7, 56 P.
- LOUART P., "La gestion des hommes: une création sous contraintes", *Cahiers de recherche de l'IAE de Lille*, 1990, N° 6, 64 p.
- LOVE S.F., *Achieving problem free project management*, John Wiley and sons, USA, 1989, 218p.
- LOVELL R., "It is all in the culture", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 715-725.

- LOVELL R.J., "The human being at the centre of project management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 121-130.
- LUND P., "The diversity of projects: typification and the choice of management tools", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 531-543.
- LUNDIN R.A., SÖDERHOLM A., "Exploring project management: dynamics of action and learning", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 411-416.
- LYLES M.A., THOMAS H., "Strategic problem formulation: biases and assumptions embedded in alternative decision-making models", *Journal of management studies*, vol 25, n° 2 march 1988, pp. 131-143.
- MABERT V.A., MUTH J.F., SCHMENNER R.W., "Collapsing new product development times: six cases studies", *Journal of product innovation management*, n° 9, 1992, pp. 200-212.
- MACE G., *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, De Boeck Université, Bruxelles, 1991.
- MAHIEUX F., *Le calcul de la rentabilité de la recherche - sélection des projets*, Eyrolles, Paris, 1972, 103p.
- MAIDIQUE M.A., HAYES R.H., "The art of high-technology management", *Sloan management review*, winter 1984, pp. 17-31.
- MAILLET L., *Psychologie et organisations: l'individu dans son milieu de travail*, Vigot, Paris, 1988.
- Management: aspects humains et organisationnels*, JABES J., AUBERTN, GRUERE J.P. et al., PUF, Paris, 1991.
- MANFRED F.R., DE VRIES K., MILLER D., *The neurotic organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
- MARC E., PICARD D., *L'école de PALO ALTO*, Ed. Retz, Paris, 1984, 191 p.
- MARCH J.G., "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 71-87.
- MARCH J.G., "L'entreprise comme coalition politique", *Décisions et organisations*, Ed. d'Organisation, 1988, Paris, chap. 1, pp. 17-31.
- MARCH J.G., "Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix", *Décisions et organisation*, chap 6, Ed. d'Organisation, Paris, 1988, pp. 133-161.
- MARCH J.G., "Réflexions sur le changement dans les organisations", *Administrative science quaterly*, n° 26, 1981, pp. 563-577.
- MARCH J.G., "Systèmes d'information et prise de décision: des liens ambigus", *Décisions et organisation*, chap 9, Ed. d'Organisation, Paris, 1988, pp. 231-254.
- MARCH J.G., OLSEN J.P., "La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté" *Décisions et organisation*, chap. 8, Ed. d'organisation, Paris, 1988, pp. 205-229.
- MARCH J.G., SHAPIRA Z., "Les managers face au risque", *Décisions et organisation*, chap. 5, Ed. d'organisation, 1988, Paris, pp. 109-130.
- MARCH J.G., SPROULL L.S., TAMUZ M., "Learning from samples of one or fewer", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 1-13.
- MARGERISON C., McCANN D., *Team management*, InterEditions, Paris, 1992 (traduction française), 187 p.

- MARTINET A.-C., "Alice au pays des merveilles ou la stratégie à la croisée des chemins", coord. par A. LABOURDETTE, *Mélanges en l'honneur de J.G.MERIGOT*, Economica, 1991.
- MARTINET A.-C., "État de l'art en stratégie", *Annales du management*, Montpellier.
- MARTINET A.-C., "Management en temps réel et conduite stratégique sont-ils compatibles?", *RFG*, n° 86, nov-déc 1991, pp. 52-56.
- MARTINET A.-C., "Stratégie et pensée complexe", *Problèmes économiques*, n° 2350, 17 nov. 1993, pp.1-7.
- MAUGUIN P., "Décider: la sélection des projets de R et D", *Gestion de la recherche: nouveaux problèmes, nouveaux outils*, coord. par VINCK, DE BOECK W., Bruxelles, 1991, pp. 115-145.
- Mc ILWRATH J.C., "Private and public sector leadership", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 507-513.
- Mc PHEE R.D., "Alternate approaches to integrating longitudinal case studies", *Organization Science*, vol. n°1, n°4, nov. 90, pp. 393-405.
- McGILL M.E., SLOCUM J.W.Jr., "Unlearning the organization", *Organizational dynamics*, autumn 1993, pp. 67-79.
- McGILL M.E., SLOCUM J.W.Jr., LEI D., "Management practices in learning organizations", *Organizational dynamics*, summer 1992, pp. 5-17.
- MEINGAN D., "Pratiques japonaises du concurrent engineering", *Actes de la 9° convention nationale du managemet de projets*, Paris, 1993, pp. 141-154.
- MELAND C., DU RIETZ C., "Change of 100 year-old project culture", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 178-189.
- MEREDITH J.R., MANTEL S.J., *Prooject management: a managerial approach*, John Wiley & sons, USA, 1985.
- MERTON R.K., "Bureaucratic structure and personality", *Social Forces*, n° 18, 1940, pp. 560-568.
- MIDDLETON C.J., "How to set up a project organisation", *Managing projects and programs: Harvard Business Review Book Serie*, 1967, pp. 65-84.
- MIDLER C., "L'acteur-projet: situations, missions, moyens", *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, ECOSIP, Economica, Paris, 1993, 327 p., pp. 81-99.
- MIDLER C., "L'apprentissage de la gestion par projet dans l'industrie automobile", *Annales des Mines, série Réalités Industrielles*, octobre 1991.
- MIDLER C., "Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence", *Gestion 2000*, vol 9, n° 2, avril 1993, pp. 123-147.
- MIDLER C., CHARUE F., "La robotisation des tôleries automobiles: apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles", *RFG*, janv.-fev. 1994, pp. 84-91.
- MIDLER C., GIARD V., *Pilotages de projet et entreprises: diversités et convergences*
- MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 1993, Paris, 215 p.
- MIDLER C., "Logique de la mode manageriale", *revue Gérer et Comprendre*, juin 1986.
- MILAN G., "La plateforme stratégique dans un environnement instable", *RFG*, n° 86, nov-déc 1991, pp. 57-60.

- MILES M. & HUBERMAN A., *Qualitative data analysis, a sourcebook of new methods*, Sage Publications Inc, 1984 (Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes), 1991, De Boeck Université, Bruxelles, 480 p.
- MILLER D., FRIESEN P.H., "Archetypes of strategy formulation", *Management science*, vol 24, n° 9, may 1978, pp. 921-933.
- MILLER D., *Le paradoxe d'Icare: comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Ed. Eska, Paris, 1993.
- MILLER E., "The human dynamic", *Strategic thinking and management of change*, Kogan Page, London, 1993, pp. 98-116.
- MINTZBERG H., "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Dunod, Paris, 1994.
- MINTZBERG H., "Learning 1, planning 0: reply to Igor Ansoff", *Strategic management journal*, 1991, vol 12, pp. 463-466.
- MINTZBERG H., *Le management: voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris, 1990, traduction française, 570 p.
- MINTZBERG H., MCHUGH A., "Strategy formation in an adhocracy", *Administrative science quaterly*, n° 30, 1985, pp. 160-197.
- MINTZBERG H., QUINN J.B., *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Prentice-Hall International Editions, 2° éd., 1991.
- MINTZBERG H., WATERS J., "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic management journal*, vol. 6, 1985, pp. 257-272.
- MINTZBERG H., WATERS J., "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of management journal*, 1982, n° 25, pp. 465-499.
- MOHANTY R.P., "Project selection by a multiple-criteria decision-making method: an example from a developing country", *International journal of project management*, Butterworth-Heinemann, feb. 1992, vol 10, n° 1, pp. 31-38.
- MOISDON J.C., WEIL B., "L'invention d'une voiture: un exercice de relations sociales", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 28, sept. 1992, 1° partie, pp. 30-41.
- MONGE P.R., "Theoretical and analytical issues in studying organizational processes", *Organisation Science*, vol. 1, n°4, nov. 1990, pp. 406-431.
- MORECROFT J.D.W., "Executive knowledge, models and learning", *European journal of operational research* 59, 1992, pp. 9-27.
- MORGAN G., "Response to Mintzberg", *Administrative Science Quaterly*, vol 24, n° 1, 1979.
- MORGAN G; SMIRCICH L, "The case for qualitative research", *Academy of management review*, 1980, vol. 5, n°4, pp. 491-500.
- MORIN A., "Critères de scientificité de la recherche-action", *Revue des Sciences de l'Education*, Montréal, 1985.
- MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris, 1990, 158 p.
- MORIN P., "Du macromanagement au micromanagement", *RFG*, n° 77, jan-fév. 1990, pp. 116-122.
- MORIN P., "Projets sociotechniques dans l'automobile", *Actes de la 9° convention nationale du management de projets*, 1993, Paris, pp. 369-387.
- MORIN P., *Le management et le pouvoir*, Ed. d'Organisation, Paris, 1991, 190 p.

- MORRIS P., "Managing project interfaces: key points for project success", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 16-55.
- MORRIS P.W., "Conflict resolution in project type organizations", Human resource development for project management, *Proceedings of the 7th Expert Seminar - Internet*, mai 1981, pp. 6-30.
- MORRIS P.W., HOUGH G.H., *The anatomy of major projects: a study of the reality of project management*, John Wiley & sons, Oxford, 1987, 326p.
- MUCCHIELLI A., *Les méthodes qualitatives*, PUF, Collection "Que sais-je", n°2591, Paris, 1991.
- MUMFORD A., "Individual and organizational learning: the pursuit of change", *Management decision*, vol 30, n° 6, 1992, pp. 143-148.
- NAVARRÉ C., "Gestion de projets: bilan et perspectives", *61° Congrès de l'ACFAS*, actes du colloque "Gestion de projets, gestion de l'avenir", Rimouski, mai 1993.
- NAVARRÉ C., "La gestion et le pilotage des projets: un bilan de la situation en Amérique du Nord", *colloque ECOSIP-AFGI*, Paris, octobre 1990.
- NAVARRÉ C., "Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets: de Ford et Taylor à Agile et IMS", ECOSIP, *Pilotages de projets et entreprises: diversité et convergences*, Economica, Paris, 1993, pp. 181-215.
- NAVARRÉ C., DECLERCK R.P., "Enseigner par et pour les projets: l'expérience lilloise", *Enseignement et gestion*, nouvelle série n° 22, été 1982, pp. 14-19.
- NAVARRÉ C., SCHAAN J.L., "Design of project management systems from top management perspective", *Project management journal*, vol XX1, n° 2, june 1990, pp. 19-27.
- NAVARRÉ C., SCHAAN J.L., "Techniques et méthodes spécifiques de la gestion de projets", *RFG*, mars 1988, n° 68, pp. 36-47.
- NAVARRÉ C., SCHAAN J.L., DOUCET A., "La gestion du cycle de vie du projet: essai de modélisation", document de travail 85 - 43, Université d'Ottawa, 28 p.
- NAVARRÉ C., SCHAAN J.L., *La gestion des projets internationaux d'ingénierie: facteurs de performance dans un secteur en mutation*, document de travail n° 87-15, Université d'Ottawa, 1987.
- NAVARRÉ C., SCHAAN J.L., DOUCET A., "Où en est la gestion de projets aujourd'hui? Essai de modélisation", *Gestion 2000*, vol 1, 1989, pp. 31-56.
- NELSON R.R., WINTER S.G., "An evolutionary theory of Economic change", Belknap Harvard, Cambridge, MA, 1982.
- NICOLAI A., "Inflation comme régulation", *Revue économique*, 1962, n° 4, pp. 521-547.
- NICOLO E., "Metaproject analysis: a systemic methodological aid for strategic planning", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 227-236.
- NONAKA I., "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, nov.-dec. 1991, pp. 97-111.
- NONAKA I., "Toward middle-up-down management: accelerating information creation", *Sloan management review*, spring 1988, pp. 9-18.
- NORMANN R., RAMIREZ R., "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard business review*, july-august 1993, pp. 65-77.

- NUSSENBAUM M., *La décision d'investissement dans l'entreprise*, Economica, Paris, 1978.
- NUTT P.C., "Helping top management avoid failure during planned change", *Human resource management*, winter 1992, vol 31, n° 4, pp. 319-344.
- NUTT P.C., "Implementation approaches for project planning", *Academy of management review*, 1983, vol. 8, n° 4, pp. 600-611.
- O'SHAUGHNESSY, *La faisabilité de projet*, les éditions SMG, Trois Rivières, Québec, 1992.
- ÖGÅRD L., "The winners: projects from a top management point of view", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 113-117.
- OLSEN R., "Can project management be defined?", dans *A decade of project management*, Project management institute, 1981, pp. 18-19.
- OSTROWSKI J.J., *Alfred Espinasse, précurseur de la praxéologie, ses antécédents et ses successeurs*, Ed. LGDJ, Paris, 1973.
- OUELLET F., MARTEL J.M., *Méthode multicritère d'évaluation et de sélection de projets R et D interdépendants*, working paper n° 90-76, Université de Laval, Québec, 1990, 37 p.
- PAGES M., *La vie affective des groupes: esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, Paris, 1984, 286 p.
- PASSALACQUA U., "A game for simulating a project", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 287-296.
- PEARSON A.E., "Tough-minded ways to get innovative", *Harvard Business Review paperback "Innovation"*, 1991, pp. 9-16.
- PEDLER M., BURGOYNE J., BOYDELL T., *The learning company*, McGraw-Hill, London, 1991, 212 p.
- PELLS D.L., DINSMORE P.C., "How to make life easier: a simple approach to introducing project management into any organization", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 305-314.
- PERRET A., "Approche d'une nouvelle gestion des ressources humaines à La Poste", *bulletin de l'IREPP*, octobre 1991, pp. 145-150.
- PETERS T., *L'entreprise libérée*, Dunod, Paris, 1993, 674 p.
- PETTERSEN N., "Que font les gestionnaires de projet? Tour d'horizon", *Gestion 2000*, vol 5, 1989, pp. 87-108.
- PETTIGREW A.M., "Longitudinal field research on change : theory and practice", *Organization Science*, 1990, vol. 1, n°3, pp. 267-292.
- PFEFFER J., *Power in organizations*, Marshfield, Ma., Pitman Publishing Inc., 1981.
- PFEFFER J., "Understanding power in organizations", *California management review*, winter 1992, pp. 29-50.
- PIAGET J., *L'épistémologie génétique*, PUF, Paris, 1970.
- PIEST B., "Planning in a turbulent environment: how to organize your planning process", *Journal of strategic change*, vol 2, 1993, pp. 21-32.
- Pilotages de projet et entreprises: diversités et convergences*, ECOSIP, dir. par GIARD V., MIDLER C., Economica, Paris, 1993, 322 p.
- PIN C., "Le fonctionnement par projets chez CALOR", *Personnel*, janvier 1993, n° 338.
- PINCHOT G., *Intraprendre*, Ed. d'Organisation, Paris, version française, 1986, 313 p.

- PINTO J.K., PRESCOTT J.E., "Planning and tactical factors in the project implementation process", *Journal of management studies*, vol 27, n° 3, may 1990, pp. 305-327.
- PINTO J.K., SLEVIN D.P., "Critical success factors in effective project implementation", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 479-512.
- PINTO M.B., PINTO J.K., PRESCOTT J.E., "Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation", *Management science*, vol 39, n° 10, october 1993.
- PLATJE A., SEIDEL H., WADMAN S., "Project and portfolio planning cycle: project-based management for the multiproject challenge", *International journal of project management*, Butterworth-Heinemann, may 1994, vol 12, n° 2, pp. 100-106.
- POIAGA L., PETTINATO F., "Dynamic planning for very complex projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 314-327.
- POURDEHNAD J., *Interactive-planning: its impact on the process of an organization's development*, PhD thesis, University of Pennsylvania, 1992, 347 p.
- PRAS B., TARONDEAU J.C., "Typologies de la recherche en gestion", *Enseignement et gestion*, nouvelle série n° 9, Printemps 1979, pp. 5-11.
- PRICE J.E., "A study of the leadership and managerial competencies used by effective project managers", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp 313-322.
- PRIGL J., STOLDT, "Implementing project management for strategic projects at Mercedes-Benz, AG, car division", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp.393-399.
- PROCTOR M.D., CANADA J.R., "Past and present methods of manufacturing investment evaluation: a review of the empirical and theoretical literature", *The engineering economist*, vol 38, n° 1, fall 1992, pp. 45-58.
- QUINN J.B., "Ford: team taurus", *The Strategy process*, Prentice-Hall, USA, 1991, pp.481-504.
- QUINN J.B., "Managing innovation: controlled chaos", *Harvard Business Review paperback "Innovation"*, 1991, pp. 17-28.
- QUINN J.B., "Strategic change: logical incrementalism", *Sloan management review*, n° 20, Fall 1978, pp. 7-21.
- QUINN J.B., PAQUETTE P.C., "Technology in services: creating organizational revolutions", *Sloan management review*, winter 1990.
- RANDOLPH A.W., POSNER B.Z., "What every manager needs to know about project management", *Sloan management review*, summer 1988, pp. 65-73.
- RANDOLPH W.A., POSNER B.Z., *Getting the job done! managing project teams and task forces for success*, Prentice Hall, New Jersey, revised edition, 1992.
- RASMY M.H.; EL KADY H.A.; "Modern trends of information technology in project management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 341-353.
- REIX R., *La flexibilité de l'entreprise*, Ed. Cujas, Paris, 1979, 180 p.
- REIX R., *La flexibilité de l'entreprise*, Thèse complémentaire de sciences de gestion, Université de Montpellier I, juillet 1976, 181 p.

- RIIS J.O., MIKKELSEN H., "Strategies for managing internal projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 367-376.
- RIIS J.O., NEEGAARD C., "Project as means for developing the learning company", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 392-398.
- RIVELINE C., "De l'urgence en gestion", *Gérer et Comprendre*, mars 1991, repris dans *Problèmes économiques*, n° 2235, pp. 1-6.
- RIVIERE C., *L'analyse dynamique en sociologie*, PUF, Paris, 1978.
- ROJOT J., BERGMANN A., *Comportement et organisation*, Vuibert Gestion, Paris, 1989.
- ROSSY G.L., ARCHIBALD R.D., "Managing commitments on a cross-cultural projects", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 377-388.
- RUELLE D., *Hasard et chaos*, Editions Odile Jacob, 1991.
- RUSSO J.E., SCHOEMAKER P.J.H., *Decision traps*, Fireside, New York, 1990.
- RUSSO M.V., "Power plays: regulation, diversification and backward integration in the electric utility industry", *Strategic management journal*, vol 13, 1992, pp.13-27.
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2e. éd., Paris, 1985.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Dalloz, Paris, 1987.
- SAINT-PAUL R. & TENIERE-BUCHOT P. F., *Innovation et évaluation technologiques - sélection des projets, méthodes de prévision*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1974, 315p.
- SALAI J., "Influence des réglementations européennes sur l'économie postale", *les cahiers de l'IREPP*, n° 12, septembre 1992, pp. 56-68.
- SALMON C., "L'ingénierie simultanée intégrée" dans la gestion par projet à l'IVECO-FIAT", *Actes de la 9° convention nationale du management de projets*, Paris, 1993, pp. 175-192.
- SASSE C., "Management by programs: a new focus", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 401-412.
- SAYNISCH M., "Advanced aspects of configuration management : the revolution to come in competitiveness the new strategies for high tech to survive in dynamic markets", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 413-423.
- SCHAAN J.L., NAVARRE C., DOUCET A., "Où en est la gestion de projets aujourd'hui? Essai de modélisation", *Revue P.M.O.*, Printemps 1986, pp. 39-45.
- SCHEID J.C., *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris, 1980.
- SCHEIN E.H., "How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room", *Sloan Management Review*, winter 1993, pp. 85-92.
- SCHEIN E.H., "On dialogue, culture and organizational learning", *Organizational dynamics*, autumn 1993, pp. 40-81.
- SCHEIN V.E., GREINER L.E., "Can organization development be fine tuned to bureaucracies?", *Organizational Dynamics*, winter 1977, pp. 48-61.
- SCHEINBERG M.V., "Planning of portfolio of projects", *Project management journal*, vol. XXIII, n° 2, june 1992, pp. 31-36.

- SCHEINBERG M.V., STRETTON A., "Multiproject planning: tuning portfolio indices", *International journal of project management*, Butterworth-Heinemann, may 1994, vol 12, n° 2, pp. 107-114.
- SCHLIT W.K., "A comparative annalysis of strategic decisions", *Journal of management studies*, vol 27, n° 5, september 1990, pp. 435-461.
- SCHLIT W.K., "An examination of the influence of middle-level managers in formulationg and implementing strategic decisions", *Journal of management studies*, vol 24, n° 3, may 1987, pp. 271-293.
- SCHLESINGER L.A., DYER T.N., CLOUGH T.N. LANDAU D., *Chronicles of corporate change*, Lexington Books, Lexington, MA, 1987.
- SCHOEMAKER P.J.H., "Determinants of risk-taking: behavioral and economic views", *Journal of risk and uncertainty*, 1993, vol. 6, pp. 49-73.
- SELIN G., "Project management in decentralized organizations", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp.64-71.
- SELIN G., SELIN M., "Reasons for project management success and failure in multiproject environment", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 513-519.
- SELIN G., SELIN M., "Reasons for project management failure in multiproject environment using matrix organization", *Proceeding of the 11th INTERNET world congress on project management*,., Florence, juin 1992, vol. 2, pp. 447-459.
- SELLSTEDT B., "selection of product development projects under uncertainty", Monograph n° 6, Department of Business Administration Stockholm University, 1972.
- SELZNICK P., *Leadership in administration*, Evanston, Ill., 1957.
- SENGE P.M., STERMAN J.D., "Systems thinking and organizational learning: acting locally and thinking globally in the organization of the future", *European Journal of operational research*, 1992, n° 5, pp. 137-150.
- SENGE P.M., *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday, USA, 1990 (original edition); Random House, London, 1993, 424 p.
- SEYMOUR D.E., HOARE D.J., ITAU L., "Project management leadership styles: problems of resolving the continuity - change dilemma", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 487-498.
- SHARPE W.F., "Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk", *Journal of Finance*, septembre 1964, pp. 425-442.
- SHENHAR A.J., "From low to high tech project management", *R&D Management*, vol 23, n° 3, july 1993, pp. 199-214.
- SHENHAR A.J., LAUFER A., "The three dimensional integrative framework for dynamic modern project management", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 592-598.
- SIMON H.A., "Bounded rationality and organizational learning", *Organization science*, vol 2, n° 1, feb. 1991, pp. 125-134.
- SIMONS R., "Strategic orientation and top management attention to control systems", *Strategic management journal*, vol 12, 1991, pp. 49-62.
- SLEVIN D.P., COVIN J.G., "Juggling entrepreneurial style and organizational structure: how to get you act together", *Sloan management review*, winter 1990, pp. 43-53.

- SLEVIN D.P., PINTO J.K., "Leadership, motivation and the project manager", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 739-770.
- SLOAN B., "The dynamics of leadership in project management", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 323-328.
- SMITH J.A., "Project management in chaos", *Proceedings of "Projects and project management in Russia and eastern Europe"*, International symposium, Moscow, 710 september 1993, pp. 185-192.
- SMITH P.G., REINERTSEN D.G., *Devancez vos concurrents! développez vos produits en moitié moins de temps*, Les Ed. d'organisation, Paris, 1993, 339 p. (ed. originale: *Developing products in half the time*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1991).
- SOLÉ D., "Le projet de déconcentration de La Poste de Paris", *Actes de la 9° convention nationale du management des projets*, AFITEP, 1993, pp. 353-362.
- SOUDER W. E. & MANDAKOVIC T., "R & D project selection models", *Research management*, vol. 29, n° 4, 1986, pp 36-42.
- SOUDER W. E., "A scoring methodology for assessing the suitability of management sciences models", *Management science*, vol. 18, n° 10, 1972, pp B526-B543.
- SOUDER W. E., "A system for using R & D project evaluation methods", *Research management*, vol. 21, n° 5, 1978, pp29-37.
- SOUDER W. E., "selecting projects that maximize profits", *Project management handbook*, édité par Cleland et King, 1988, New York, Van Nostrand Reinhold, pp 140-164.
- SPECTOR B.A., "From bogged down to fired up: inspiring organizational change", *Sloan management review*, summer 1989, pp. 29-34.
- SPIRER H.F., HAMBURGER D.H., "Phasing out the project", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 231-250.
- SPONZA F., "Methodologies and tools for developing the second generation project management systems", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 557-569.
- SPÜHLER R.W., BIAGINI R.G., "The role and weaknesses of top management in internal projects", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 239-245.
- STACEY R., "Learning organizations and emergent strategy", *Strategic thinking and management of change*, Kogan Page, London, 1993, pp. 77-97.
- STACEY R.D., "Strategy as order emerging from chaos", *Long range planning*, february 1993, vol. 26, n° 1, pp. 10-17.
- STACEY R.D., *Managing chaos: dynamic business strategies in an unpredictable world*, Kogan Page, London, 1992, 216 p.
- STACEY R.D., *The chaos frontier: creative strategic control for business*, Butterworth-Heinemann Ltd., Jordan Hill, Oxford, 1991, 409 p.
- STEINBERG M., STRETTON A., "Multiproject planning: tuning portfolio indices", *International journal of project management*, vol. 12, n° 2, 1994.
- STEWART T. J., "a multi-criteria decision support for R & D project selection", *Journal of operational research*, 1991, vol. 42, n° 1, pp 17-26.

- STOKES I., "Les simulateurs et les jeux pédagogiques en gestion de projet pour l'apprentissage, la pratique et la modélisation", *Actes de la 8^e convention nationale de l'AFITEP*, Paris, 1992, pp. 287-299.
- STOKES I., "Virtual reality for simulating in project management", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 266-274.
- STORM P.M., "Limits of the single project management approach", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 589-601.
- STRATEGOR, "Stratégie, structure, décision, identité", 2^e édition, InterEditions, 1993, Paris, 615 p.
- STRAUSS A.L., CORBIN, *Basic of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, 1990, Newbury Park, pp. 37-38.
- STRAUSS A.L., *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, New York, 1987, 319 p.
- STRETTON A., "A consolidation of the PMBOK framework and functional components", *Project Management Journal*, pp. 5-11.
- STUCKENBRUCK L.C., "Integration: the essential function of project management", *Project management handbook*, éd. par CLELAND D. et KING W., Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 56-81.
- SUN TZU, *L'art de la guerre*, préface de GRIFFITH S.B., Ed. Flammarion, Paris, 1972.
- Systémique: théorie et applications*, coord. par LE GALLOU F., BOUCHON-MEUNIER, Lavoisier, Technique et documentation, Paris, 1992.
- TABATONI P., JARNIOU P., *Les systèmes de gestion: politiques et structures*, PUF, 1975, Paris, 233 p.
- TAKEUCHI H., NONAKA I., "The new product development game", *Managing projects and programs: Harvard Business Review book serie*, 1989, pp. 85-104.
- TANGUY H., "Modernisation des services publics: comment progresser dans la définition d'une organisation-cible et la conduite du projet de transformation?", *Actes du séminaire international "Pédagogies pour le changement"*, IAE d'Aix en Provence, mai 1994, pp. 671-691.
- TANGUY H., "Planification stratégique: pour un usage "rético-rhétorique" des modèles", *Revue gérer et comprendre*, Annales des Mines, sept. 1992, pp. 19-29.
- TAPIA G. C. & MURTAGH B. A., "a markovian process in interactive multiobjective decision-making", *European journal of operation research*, 1992, vol. 57, pp 421-428.
- TARONDEAU J.C., "Les effets du retard de lancement d'un produit nouveau: analyse d'un cas", *RFG*, juin-juillet-août 1991, pp. 152-159.
- TEPLITZ C.J., WORLEY C.G., "Project managers are gaining power within matrix organizations", *Project management network*, feb. 1992, pp. 33-38.
- THAMHAIN H.J., "Team building in project management", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 823-846.
- The revised project Management body of knowledge, Project Management Institute, USA, 1987.
- THIETARD R.A., KENIG G., "Programmes aérospatiaux: la stratégie de l'adaptation mutuelle", *RFG*, mars-avril 1987, n° 62, pp. 42-53.
- THIETART R.A., "Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté", *RFG*, mars-avril-mai, 1986, pp. 111-118.

- THIETART R.A., FORGUES B., "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *RFG*, mars-avril-mai, 1993.
- TSOUKAS H., "The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991.
- TUMAN J., "The psychology of choice in project execution decision making and risk management", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 247-259.
- TURNER J.R., "Toward a sociological theory of motivation", *American sociological review*, feb. 1987, vol. 52, pp. 15-27.
- TURNER J.R., CLARK F.A., LORD M.A., "The impact of management by projects on the organisation, systems and people of companies in the industrial sector", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp.90-96.
- TURNER J.R., COCHRANE R.A., "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.
- TURNER J.R., McLAUHLIN J.J., THOMAS R.D., HASTINGS C., "A vision of project management in 2020", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 574-580.
- TURNER J.R., "The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives", McGraw-Hill , Londres, 1993.
- TURNER JR., "The information systems requirements of programme management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 671-684.
- TUSHMAN M., ANDERSON P., "Technological discontinuities and organization environments", pp. 89-122, dans *The management of strategic change*, éd. par PETTIGREW A., Basic Blackwell, 1988.
- TUSHMAN M., NADLER D., "Organizing for innovation", *California management review*, vol XXVIII, n° 3, spring 1986, pp. 74-92.
- TUSHMAN M.L., NEWMAN W., ROMANELLI E., "Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution", *California management review*, fall 1986.
- ULRICH D., VON GLINOW M.A, JICK T., "High-impact learning: building and diffusing learning capability", *Organizational dynamics*, autumn 1993, pp. 52-66.
- USEEM M., KOCHAN T.A., "Creating the learning organization", *Transforming organizations*, Oxford University Press, 1992, pp. 391-406.
- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPER, *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris, 1993, 230 p.
- VALLET G., *Techniques d'analyse de projets*, Dunod, Paris, 1992.
- VAN DE VEN A.H., "Central problems in the management of innovation", *Management science*, vol 32, n° 5, may 1986, pp. 590-607.
- VAN DELZEN R., "Learn strategies to prevent runaway EDP - projects learning by doing ? or doing by learning ?", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 685-693.
- VAN DEN HONERT A., "The strategic connection with project processes", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 179-189.

- VAN DER DEIJL J.N., HALMAN J.I., VAN WAARDHUIZEN T., "Towards the project oriented organization with learning capabilities", *Handbook of management by projects*, ed. by GAREIS R., Manz, Vienne, 1990, pp. 357-367.
- VAN WIJK G., "Scientificité du management et de la stratégie", document de travail, ESSEC, 1993.
- VARELA F.J., *Connaître les sciences cognitives: tendances et perspectives*, Seuil, 1989, trad. française, Paris, 123p.
- VELTZ P., ZARIFIAN P., "Modèle systémique et flexibilité", dans TERSSAC G. et DUBOIS P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, CEPADUES, Toulouse, 1992.
- VEN van de A., "Review essay : four requirements for processual analysis" *The Management of Strategic Change*, Basic Blackwell Ltd, Edited by Pettigrew A., 1987, pp. 330-341.
- VEN van de A., "Suggestion for studying strategy process a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 169-188.
- VEN van de A., HUBER G.P., "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change", *Organization science*, vol 1, n° 3, august 1990, pp. 213-219.
- VEN van de A., SCOTT POOLE M., "Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation research program", *Organisational Science*, vol 1, n° 3, August 1990, pp. 169-188.
- VERGNENEGRE A., "Pour une évaluation économique de l'investissement en CFAO", *RFG*, n° 82, jan-fév. 1991, pp. 21-27.
- VICO G.B., *Principes d'une science nouvelle*, trad. française, 2° éd., Nagel, 1986.
- VOROPAJEV V., SCHEINBERG M., "Project management methods and tools for XXI century - soviet view", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 703-713.
- VRIETHOFF W.J.Dr., "Innovation in project management approaches", *Proceedings of the 10th international expert seminar - Internet*, Zurich, mars 1986, pp.171-190.
- WACHEUX A., *Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes: étude exploratoire dans le BTP*, Thèse de Sciences de Gestion, Paris XII, 1993.
- WALDROP M., *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*, Touchstone, New York, 1992.
- WALKER M., "Cost effective product development", *Long Range Planning*, vol 6, n°1, 1993, pp. 64-66.
- WALSH J.P., UNGSON G.R., "Organizational memory", *Academy of management review*, 1991, vol 16, n° 1, pp. 57-91.
- WARD J., "Drivers into leaders: the challenge facing many project managers", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 621-630.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., "Le changement 2", *Changements: paradoxes et psychothérapie*, chap. 7, Points-Seuil, 1975, Paris, pp. 97-110.
- WEARNE S.H., "Lessons of 25 years of research, development and training in project management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 735-739.
- WEICK K.E., "Cognitive processes in organizations", *Information and cognition in organizations*, Jai Press Inc., 1990.

- WEICK K.E., "The non traditional quality of organizational learning", *Organization science*, vol 2, n° 1, february 1991, pp. 116-123.
- WEINGARTNER H. M., "capital budgeting of interrelated projects: survey and synthesis", *Management science*, vol. 12, n° 7, 1966, pp 485-516.
- WESTNEY R.E., *Gestion de petits projets*, AFNOR, Paris, 1991.
- WHEELWRIGHT S.C., CLARK K.B., "Creating project plans to focus product development", *Harvard Business Review*, march-april 1992.
- WHITNEY D.E., "Manufacturing by design", *Managing projects and programs: Harvard Business Review book serie*, 1989, pp. 105-118.
- WICK C.W., LEON L.S., *The learning edge: how smart managers and smart companies stay ahead*, McGraw-Hill, New York, 1993, 232 p.
- WILEMON D.L., BAKER B.N., "Some major research findings regarding the human element in project management", *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988, pp. 847-866.
- WINKOFSKY E. P., MASON R. M. & SOUDER W. E., "R & D budgeting and project selection: a review of practices and models", dans Dean B. V. & Goldhar J. L. eds, *Management of research and innovation*, TIMS studies in the management sciences, vol. 15, 1980, pp 183-197.
- WITTEZAELE J.J., GARCIA T., *A la recherche de l'école de Palo Alto*, Seuil, Paris, 1992.
- WOODWARD D.G., "Problems arising from the use of conventional accounting information system for project control in a situation of unprogrammed decision making", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 2, pp. 606-612.
- WRAPP H.E., "Good managers don't make policy decisions", *Harvard business review*, sept-oct. 1967
- WYN-JONES R., "Playing the role of architect and not victim in leading organizational change", *Proceedings of the 12th Internet world congress on project management*, Oslo, 1994, vol 1, pp. 404-410.
- YAVITZ B., NEWMAN W.H., *Strategy in action: the execution, politics and payoff of business planning*, The Free Press, New York, 1982.
- YAVITZ B., NEWMAN W.H., *Strategy in action: the execution, politics and payoff of business planning*, The Free Press, New York, 1982.
- YEACK W.R., SMITH C.J., "Pragmatics of disparity and global project management", *Proceedings of the 11th Internet world congress on project management*, Florence, juin 1992, vol 2, pp. 781-790.
- YEO K.T., "Systems thinking and project management: time to reunite", *International Journal of project management*, vol 11, n° 2, may 1993, pp. 111-117.
- YIN R., "The case study crisis: some answers", *Administrative science quaterly*, march 1981, vol. 26, pp. 58-65.
- YIN R., *Case study research, design and methods*, Sage publications Inc, 1989, revised édition.
- YIN R., HEALD K., "Using the case survey method to analyse policy studies", *Administrative science quaterly*, september 1975, vol. 20, pp. 371-381.
- YIN R.K., BATEMAN P.G., MOORE G.B., *Case studies and organizational innovation: strengthening the connection*, Cosmos Corporation, Washington D.C., sept. 1983.

- YOUKER R., "Organizational alternatives for project management", dans *A Decade of Project Management*, Project Management Institute, 1981, pp. 141-147.
- YOUKER R., "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.
- ZAJAC E.J., GOLDEN B.R., SHORTELL S.M., "New organizational forms for enhancing innovation: the case of internal corporate joint ventures", *Management science*, vol 37, n° 2, feb. 1991, pp. 170-184.
- ZARIFIAN P., "L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible", ECOSIP, "*Pilotages de projets et performances: convergences et divergences*", Economica, Paris, 1993, pp. 217-243.
- ZARIFIAN P., "La productivité: expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme", ECOSIP "*Gestion industrielle et mesure économique*," Economica, Paris, pp.71-84.
- ZVIJDERHOUDT R., "Chaos and the dynamics of self-organization", *Human Systems Management*, vol. 9, n° 4, 1990.



RESUME:

Cette recherche se donne pour but d'identifier et d'analyser les fondements et l'impact du management par projets dans les organisations. Une recherche-action a été menée au sein de La Poste, permettant d'en proposer une analyse conceptuelle et d'élaborer certains outils indispensables à sa mise en œuvre efficace. L'utilisation de la «grounded theory» et de l'analyse ago-antagoniste a permis d'identifier les dynamiques en jeu et de suggérer une définition du management par projets. Ses principales caractéristiques ont été cernées et ont donné lieu à une lecture à trois niveaux: instrumental, politique et cognitif.

L'étude approfondie du management par projets semble nécessiter une démarche multi-référentielle et des pistes d'investigation ultérieure ont été explorées.

MOTS-CLES:

projet - gestion de projet - management de projets - management par projets - management stratégique - portefeuille de projets - apprentissage organisationnel - analyse ago-antagoniste - «grounded theory» - recherche-action - formation stratégique - gestion intégrative.