

**UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises
CLAREE – UMR CNRS 8020

**LE MANAGEMENT DE PROJET DANS LES ENTREPRISES
PUBLIQUES : UNE ÉTUDE SUR L'EXPÉRIENCE DE LA
SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER - SNCF**

THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCE DE GESTION
Soutenue le 10 mars 2006 par

Maria Elizabeth LUNARDI

JURY

Directeur de recherche : Jean-Pierre DEBOURSE
Professeur Émérite, Université de Lille 1

Co-Directeur : Daniel LEROY
Maître de Conférences HDR, Université de Lille 1 – IAE

Rapporteurs : Gilles GAREL
Professeur, Université de Marne la Vallée

Christophe MIDLER
Directeur du Centre de Recherche en Gestion
École Polytechnique Paris

Suffragants : Alain DESREUMAUX
Professeur, Université de Lille 1 – IAE

Pierre LOUART
Professeur, Université de Lille 1 - IAE

« 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. »

REMERCIEMENTS

Le 13 septembre 1997. Aéroport Charles de Gaulle. A 11 H : 00 du matin je touchai le sol français. La phase amont de mon projet individuel de formation¹ s'achevait. Je passais à la réalisation. Il fallait donc me remettre sur le rail. Je montai et descendis des escaliers... Queues, contrôle de passeports, bagages... Enfin la sortie. Je demandai au bureau d'informations « S'il vous plaît, où puis-je prendre le TGV- Lille ? Suivez votre gauche, Madame, au fond de ce long couloir, montez les escaliers... Il vous sera indiqué... » Une profusion de signaux et de panneaux difficiles à discerner surtout après douze heures de voyage : Quai, voie, TGV, RER, TER, arrêts a, b, c, voitures 15, 16... Oui, je les ignorais car mon pays ne réussit pas à garder le chemin de fer pour le transport de voyageurs...

Bref, le temps passa à grande vitesse et après des années de travail intense, de problèmes d'aiguillage, de changements de voies mais pas de direction, j'arrive au terminus de ce projet personnel de formation avec la soutenance de cette thèse de doctorat intitulée « Le management de projets dans les entreprises publiques : une étude sur l'expérience de la Société Nationale des Chemins de Fer - SNCF ». Une agréable ironie du destin !

Pendant ce voyage, je tiens à remercier les personnes et les institutions qui m'ont apporté l'encouragement et le soutien nécessaires pour la préparation de cet travail. À Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE, le conducteur de cette recherche, pour son soutien dans tous les moments du développement de cette thèse. À Monsieur Daniel LEROY, avec qui j'ai pu discuter le plan de recherche, les chemins méthodologiques et avoir des remarques constructifs sur le déroulement de ce travail. À tous les deux mes profonds remerciements.

Ensuite, je ne pourrai pas oublier les financeurs de ce voyage. À l'agence fédérale brésilienne CAPES (Coordination de Perfectionnement du Personnel de l'Enseignement Supérieur) pour la concession d'une bourse d'étude, aux dirigeants et aux collègues de travail de la Secrétariat du Plan de l'État du Paraná pour le soutien pendant tout mon séjour en France.

Ce travail ne serait pas possible sans l'appui des dirigeants et des employés attachés à la Direction d'Infrastructure de la SNCF. Mon séjour au sein de la Équipe Nationale du projet

¹ Dans son étude « L'anthropologie du projet » Boutinet démêle les différentes acceptions du mot projet : un concept flou et très en vogue. En utilisant une approche multidimensionnelle, voire anthropologique, il essaie de comprendre le fonctionnement soit des projets individuels soit des projets de groupes en tenant compte les différents objectifs et contextes où se développent l'action.

« Réussir », à Paris, et du Pôle d'Appui au Pilotage-PAP, à Chambéry, pendant 4,5 mois, a été très enrichissant. Je remercie à tous par l'accueil et l'intérêt porté au développement de cette recherche, notamment Monsieur Christian ALTIER (chef du projet « Réussir »), Monsieur Yves TROCHU (membre de l'Équipe Nationale du projet), Monsieur Alain SEGUIN (Chef du PAP à Chambéry) et toute son équipe, qui m'ont ouvert les portes de l'entreprise et ont rendu possible la réalisation de cette recherche.

Enfin, comme dans un long voyage, j'ai rencontré de personnes formidables avec lesquelles j'ai pu partager des connaissances techniques, des impressions de vie, des apprentissages culturelles, ainsi que développer des rapports d'amitiés. Chacun à sa place et à sa manière a joué un rôle très important dans mon parcours et je tiens à remercier Gina PALADINO, Carlos PASSOS, Glacy ZANCAN, Yára EISENBACH, Cecília LEROY, Sandra et Jean-Louis LELIEUR, Muriel et Bruno CARLIER, Isabelle BALAVOINE, Catherine CARLIER (IAE-Lille), Françoise RAMEAUX (ESC-Lille), Patricia BORREL (DRI-Chambéry), Monique DEWAELE, Jorge BOUNASSAR, Eny RIGONI et Maria Laura ZOCLOTTI. Je dois remercier la compréhension, l'appui et le soutien moral de mon mari... Sans lui, ce voyage aurait été plus long !

RÉSUMÉ

La littérature présente une variété d'approches sur le management de projet dans les entreprises privées et sur la gestion de grands projets unitaires dans le secteur public. Néanmoins, on trouve peu de travaux scientifiques qui s'occupent de conceptualiser, d'établir les champs d'application et de mesurer les impacts du management de projet dans les entreprises publiques. Avec l'étude approfondie du Projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF », nous espérons répondre à la question suivante : **Comment se déroule la mise oeuvre du management de projet dans les grandes entreprises publiques et quels sont les impacts sur les routines de travail ?**

En utilisant une approche compréhensive, notre recherche vise à comprendre la mise en place d'un projet de changement, en prenant le phénomène dans son contexte et en mettant les acteurs au centre du système. L'étude de cas a été adoptée comme stratégie de recherche, en associant l'analyse de la documentation, l'observation non participante et la réalisation de 32 entretiens auprès des différentes catégories d'acteurs.

Partant d'un diagnostic général, nous présentons une analyse sur le niveau de maturité du management de projet dans la SNCF. La démarche est encore dans une phase embryonnaire à cause du manque d'appui des dirigeants et de la divergence d'intérêts et non pas aux résistances des acteurs au mode de fonctionnement. Le management de projet, tel qu'il est conçu et appliqué dans les entreprises privées, trouvera des obstacles naturels lors de sa mise en oeuvre dans les entreprises publiques dû à la rigidité des règles et de la spécialisation des strates professionnelles. C'est un processus de sensibilisation lent, à long terme et qui présuppose l'engagement des dirigeants, la légitimation d'un département management de projets, la connaissance des contextes multiprojets et la création d'une carrière chef de projet.

Mots-clés: management de projet, changement organisationnel, SNCF

ABSTRACT

The specialized literature presents a variety of project management approaches in private companies and on how to manage large unit projects in the public sector. However, there is very little scientific work addressing project management in its conceptualization, application fields, and impact measurement in public companies.

Through an in-depth study of the project called “Successful project management implementation at SNCF-French National Railways Society” we hope to answer the following question: How is project management implemented in large public companies and what are its impacts on work routines?

By using a comprehensive approach, our research aims at understanding the implementation of a change project by observing the phenomenon in its context and by placing its actors at the center of the system. The case study was adopted as a research strategy combining document analysis, non-participatory observation, and thirty-two interviews carried out with actors from several categories.

Starting from a general diagnosis, we present an analysis of the maturity level of project management within SNCF. It is still in its embryonic phase owing to lack of high management support and disparity of interests, rather than to any kind of resistance put up by the actors involved vis-à-vis its workings. Project management, as it is conceived and applied in private companies, finds natural obstacles whenever applied to public companies thanks to stiff rules and professional specialization levels. It is a slow, long-run awareness process that presupposes high management commitment, a legitimate project management department, knowledge of multiproject contexts, and the creation of a head-project manager job position in the company.

Keywords: Project management; Organizational change; SNCF

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCTION.....	1

PREMIÈRE PARTIE LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DE PROJET : ÉVOLUTION RÉCENTE, NATURE, CARACTÉRISTIQUES ET IMPLICATIONS

ORGANISATIONNELLES.....	11
INTRODUCTION.....	11
SECTION 1 : DE LA GESTION AU MANAGEMENT DE PROJET.....	12
1.1 L'APPROCHE GESTION DE PROJET ET SES LIMITES.....	12
1.2 LE MANAGEMENT DE PROJET : UNE NOUVELLE APPROCHE.....	14
1.3 UN MODE DE FONCTIONNEMENT À LA MODE.....	15
SECTION 2 : DÉFINITION, NATURE ET CARACTÉRISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET.....	17
2.1 UNE DÉFINITION.....	17
2.2 LA NATURE : UN ESPACE D'ACTION ET UNE SOURCE D'APPRENTISSAGE.....	18
2.3 CARACTÉRISTIQUES.....	19
2.3.1 La transversalité.....	19
2.3.2 Les structures projet.....	20
2.3.3 Les outils et les méthodes du management de projet.....	29
SECTION 3 : LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES.....	33
3.1 LA GESTION INTÉGRATIVE ET LES RÔLES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	35
3.1.1 La gestion intégrative.....	35
3.1.2 Les rôles de la direction générale.....	36
3.2 LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES.....	38
3.2.1 Les compétences d'un chef de projet.....	40
3.2.2 La définition des rôles entre les équipes projet et les équipes fonctionnelles.....	41
3.2.3 La rémunération des compétences.....	42
EN GUISE DE CONCLUSION.....	43
CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DE PROJET POUR CONDUIRE DES CHANGEMENTS.....	44

INTRODUCTION	44
SECTION 1 : L'ÉTUDE DU CHANGEMENT DANS DES SYSTÈMES CONNUS	45
1.1 L'ÉLABORATION D'UN PROJET DE CHANGEMENT ET LA RECHERCHE D'INFORMATION	47
1.2 LE CHANGEMENT COMME UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF	47
1.3 LE CHANGEMENT COMME RUPTURE	48
SECTION 2 : LA MISE EN OEUVRE D'UN PROJET DE CHANGEMENT	
ORGANISATIONNEL	49
2.1 LES CONTRAINTES ET LES FACTEURS CRITIQUES	49
2.2 LE MANAGEMENT DE PROJET DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES	53
2.2.1 L'expérience du Département Californien des Transports	54
2.2.2 L'expérience de la RATP	56
2.2.3 L'expérience du Service de Bâtiment et Travaux Publics de Philadelphie	58
2.2.4 L'expérience de la Poste Française	59
2.3 LES CONTRAINTES TYPIQUES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES	61
EN GUISE DE CONCLUSION	62
CHAPITRE III : LES RÔLES DES REPRÉSENTATIONS DANS UN PROCESSUS	
DE CHANGEMENT	64
INTRODUCTION	64
SECTION 1 : LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DANS LES SCIENCES	
DE GESTION	66
1.1 L'ÉTUDE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES	67
1.1.1 Définitions : une « notion carrefour »	67
1.1.2 Les représentations sociales : aspects théoriques et méthodologiques	68
1.1.3 L'interaction entre représentations sociales et pratiques	71
1.1.4 La quête des identités collectives	73
1.2 LE PROJET : UNE FONCTION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATRICE	76
SECTION 2 : L'ÉMERGENCE DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES OBJECTIFS DE	
LA RECHERCHE	78
2.1 LE CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE: LA MISE EN OEUVRE D'UN PROJET DE CHANGEMENT DANS LA BRANCHE INFRASTRUCTURE DE LA SNCF	80
2.2 LE PROJET "RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF" COMME OBJET D'ANALYSE	83
2.3 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	84
2.4 LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	84
2.4.1 Le management de projet et les essais de théorisation	85
2.4.2 Une démarche compréhensive	87

DEUXIÈME PARTIE
LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF
CONTEXTE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE IV : LA RÉORGANISATION DES INFRASTRUCTURES

FERROVIAIRES : UN ENJEU EUROPÉEN	93
INTRODUCTION	93
SECTION 1 : L'AVENIR DU RAIL	94
1.1 LE TRANSPORT DES VOYAGEURS ET DES MARCHANDISES	95
1.2 LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES CLIENTS	95
1.3 LES ATOUTS ET LES RISQUES DU RAIL	96
SECTION 2 : LA SÉPARATION DES COMPTES D'INFRASTRUCTURE ET	
D'EXPLOITATION	97
2.1 L'ANGLAISE RAILTRACK : TOUT PRIVÉ	98
2.1.1 Le processus de privatisation de la British Railways	100
2.1.2 Les services susceptibles de privatisation	101
2.1.3 Les premiers résultats de la privatisation	102
2.2 LA RÉFORME ALLEMANDE ET LA CRÉATION DE LA DEUTSCHE	
BAHN AG : PUBLIC ET PRIVÉ	103
2.2.1 Les objectifs de la réforme	105
2.2.2 Les perspectives de la réforme	105
2.3 La SNCF et le RFF: tout est public	106
2.3.1 La création du Réseau Ferré de France : propriétaire des infrastructures	107
2.3.2 Le contenu de la loi	109
SECTION 3 : LA RÉPONSE DE LA SNCF	111
3.1 LE PROJET INDUSTRIEL : UN PACTE DE MODERNISATION	111
3.1.1 Le triptyque : les clients, l'entreprise et les hommes	112
3.2 UNE STRATÉGIE DE CONCILIATION	116
3.3 EN QUÊTE D'UN NOUVEAU MODE DE GESTION DES INFRASTRUCTURES	118
3.3.1 Les objectifs du programme	118
3.3.2 Les référentiels du management de projet	120
EN GUISE DE CONCLUSION	122
CHAPITRE V : LA MISE EN OEUVRE DU PROJET « RÉUSSIR LE	
DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF	124
INTRODUCTION	124
SECTION 1 : LES FINALITÉS, LES OBJECTIFS, LE PÉRIMÈTRE ET LA	
STRUCTURE DU PROJET	125
1.1 LES FINALITÉS	125

1.2	LE PÉRIMÈTRE ET LES OBJECTIFS.....	125
1.3	LA STRUCTURE DU PROJET “RÉUSSIR”.....	126
1.4	LA STRATÉGIE D’ACTION.....	129
1.5	LES VISIONS DES DIRIGEANTS.....	130
	SECTION 2 : LA CONDUITE INITIALE DU PROJET.....	133
2.1	UNE CONDUITE ASSISTÉE.....	135
2.1.2	Les outils et les méthodes adoptés.....	135
2.1.3	L’assistance conseil aux projets pilotes.....	137
2.2	LES FORMATIONS SUR LE MANAGEMENT DE PROJET.....	140
2.3	L’ANIMATION DU PROJET DANS LES RÉGIONS.....	140
2.4	CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES PROJETS ET DE LA CONDUITE DES PROJETS DANS LA BRANCHE INFRASTRUCTURE.....	141
2.4.1	La taille des projets.....	142
2.4.2	Les outils et méthodes les plus utilisées.....	142
2.4.3	Les prises de décisions.....	143
2.4.4	La nomination des chefs de projets et des directeurs d’opérations délégués.....	143
2.4.5	Les structures projet.....	144
	EN GUISE DE CONCLUSION.....	144
	CHAPITRE VI : L’ACCEPTABILITÉ DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA BRANCHE INFRASTRUCTURE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	147
	INTRODUCTION.....	147
	SECTION 1 : LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE APPLIQUÉE À L’ÉTUDE EXPLORATOIRE.....	148
1.1	L’ÉCHANTILLON ET LE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	148
1.1.1	Les procédures d’analyse.....	151
	SECTION 2 : LA PRÉPARATION ET LE SUIVI DES PROJETS CONSTITUENT LE NOYAU DES PROBLÈMES À COURT TERME.....	156
2.1	LA COMPRÉHENSION DU PROBLÈME.....	156
2.1.1	L’arrivée du RFF et la perte de pouvoir de la SNCF.....	157
2.1.2	La SNCF et les problèmes internes de gestion.....	158
2.1.3	Les rapports RFF et SNCF : « une bataille de forces ».....	159
2.1.4	La préparation et le suivi des projets : manque de moyens et dans l’urgence.....	160
2.1.5	Chefs de projets et Directeurs d’opérations délégués : de nouvelles fonctions à légitimer.....	161
2.1.6	Les outils et méthodes : manque d’investissements dans l’informatique et un système comptable en transition.....	162
2.1.7	Le management de projet : une démarche floue.....	163

2.2	LA MODERNISATION DE LA SNCF : UN PROBLÈME À RÉSOUDRE À MOYEN ET À LONG TERMES.....	163
	SECTION 3 : LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF : QUELLE PLACE ?.....	166
3.1	LES REPRÉSENTATIONS SUR LA DÉMARCHE MISE EN OEUVRE : EN QUÊTE D'UNE TYPOLOGIE.....	170
3.2	MANQUE D'UNE STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DU PROJET RÉUSSIR ».....	172
3.2.1	Manque de cohérence entre les actions de changement.....	173
3.2.2	L'absence d'une approche commune.....	173
3.2.3	Manque d'une stratégie de communication et d'animation.....	174
	EN GUISE DE CONCLUSION.....	174
	CHAPITRE VII : LE RETOUR SUR LE TERRAIN ET LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES.....	176
	INTRODUCTION.....	176
	SECTION 1 : LE PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	177
1.1	LA DÉFINITION DES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	178
1.2	LES NÉGOCIATIONS POUR ACCÉDER AU TERRAIN.....	180
1.2.1	La définition de l'unité d'étude.....	182
1.2.2	La préparation du plan de travail.....	182
1.3	LA COLLECTE DES DONNÉES.....	183
1.3.1	Paramètres utilisés pour la préparation et réalisation des entretiens.....	185
1.3.2	La grille d'entretien.....	188
1.4	LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES.....	190
1.4.1	L'organisation de l'analyse de contenu.....	192
1.4.2	Les procédures adoptées pour le traitement et l'analyse des données.....	198
1.5	L'ANALYSE ET LE RAPPORT FINAL DU CAS.....	202
	SECTION 2 : L'ÉTUDE DE CAS COMME UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	204
2.1	DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉTUDE DE CAS.....	205
2.2	La validation et les limites d'une étude de cas.....	207
2.2.1	Les tests de validation d'une étude de cas.....	209
	TROISIÈME PARTIE	
	LES IMPACTS DU MANAGEMENT DE PROJET DANS L' ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF, SELON LES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS	
	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	
	CHAPITRE VIII : LES IMPACTS DES RÈGLES ET PROCÉDURES RFF DANS LE SYSTÈME DE PRÉPARATION, RÉALISATION ET SUIVI DE PROJETS DANS L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF.....	219

INTRODUCTION	219
SECTION 1 : LES STRUCTURES PROJETS AVANT ET APRÈS LE RFF : LE	
CAS DE LA DRI DE CHAMBÉRY	221
1.1 L'ORGANISATION ET LES OBJECTIFS DU PAP	221
1.2 LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE PROJETS AVANT LE RFF	225
1.2.1 L'identification des besoins	226
1.2.2 La préparation des projets : les bureaux d'études	226
1.2.3 L'organisation des équipes	227
1.2.4 Le reporting	227
1.2.5 Le suivi	228
1.3 LE PROCESSUS DE PRÉPARATION ET SUIVI DE PROJETS APRÈS LE RFF	228
1.3.1 Les types d'actifs RFF et SNCF	229
1.3.2 Les types de conventions RFF/SNCF	230
1.3.3 L'identification des besoins	231
1.3.4 La préparation des projets : une tâche des DOD et des bureaux d'études	232
1.3.5 L'organisation des équipes	233
1.3.6 Le reporting	237
1.3.7 Le suivi	238
SECTION 2 : LES IMPACTS DU RFF SELON LES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS .	244
2.1 LE RFF ET LA MISE EN CAUSE DES STRUCTURES EXISTANTES	245
2.2 SNCF-RFF : DES RAPPORTS TENDUS ET COMPLIQUÉS	246
2.3 L'INFRA : DIFFICULTÉS À JOUER LE NOUVEAU RÔLE	248
2.4 LES RAPPORTS INTERNES AVEC LES AUTRES ACTIVITÉS SE SONT ALOURDIS	250
2.5 LES IMPACTS DES PROCÉDURES RFF SUR LES ROUTINES DE TRAVAIL	254
2.5.1 Plus de rigueur économique : un point positif et consensuel	254
2.5.2 L'alourdissement des charges de travail et des circuits de décision	256
EN GUISE DE CONCLUSION	257
CHAPITRE IX : LES IMPACTS DU PROJET « RÉUSSIR » DANS L'ACTIVITÉ	
INFRASTRUCTURE DE LA SNCF	259
INTRODUCTION	259
SECTION 1 : LA RÉORGANISATION DE LA STRUCTURE NATIONALE	
DU PROJET « RÉUSSIR »	260
1.1 LA STRUCTURE ET LA CONDUITE DU PROJET AU NIVEAU NATIONAL	261
1.2 LA STRATÉGIE DU PROJET « RÉUSSIR » 1999-2001	264
1.3 LE DÉPLOIEMENT DU PROJET AU NIVEAU NATIONAL	266
1.3.1 Les attentes et les contraintes	268
1.4 L'AVANCEMENT DU MANAGEMENT DE PROJET EN RÉGIONS	270
SECTION 2 : LE MANAGEMENT DE PROJET À LA DRI-CHAMBÉRY	275

2.1	LA RÉORGANISATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE : LA CRÉATION DU PAP.....	276
2.2	LA CONDUITE DU PROJET “RÉUSSIR” À CHAMBÉRY: UN BILAN DE CONNAISSANCES	278
2.2.1	Le management de projet est perçu comme étant un agent organisateur	280
2.2.2	Le management de projet et les contraintes organisationnelles	282
2.2.3	Les connaissances apportées par les projets : la primauté des aspects techniques et économiques.....	285
2.2.4	Le programme de formations nécessite des restructurations urgentes	287
2.3	LES JEUX DE RÔLES : REGARD DE L'AUTRE, REGARD DE SOI.....	290
2.3.1	Les DOD et les faibles moyens de pilotage.....	290
2.3.2	La fonction chef de projet : une formalité administrative	292
2.3.3	Les acteurs études et le cloisonnement.....	294
2.3.4	Les acteurs travaux : les plus éloignés des changements	296
	EN GUISE DE CONCLUSION : COMMENT AVANCER LE MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF ?.....	299
	CHAPITRE X : UNE ÉVALUATION DES CAPACITÉS INTERNES DE CHANGEMENT DE LA DRI-CHAMBÉRY	301
	INTRODUCTION.....	301
	SECTION 1 : LES RÉACTIONS AU CHANGEMENT IMPOSÉ PAR LE RFF	302
2.1	LE DÉMARRAGE : UNE PÉRIODE DÉSTABILISANTE	303
2.2	« ON JOUE LE JEU », « ON APPLIQUE UN TEXTE DE LOI »	304
2.3	LA FORMALISATION DES DOSSIERS : UN POINT POSITIF	304
	SECTION 2 : À LA RECHERCHE DES ACTEURS STRATÈGES : UNE ÉTUDE SUR LES IDENTITÉS COLLECTIVES.....	308
2.1	LES DIRIGEANTS, LES DOD, LES MEMBRES DU PAP ET DES BUREAUX D'ÉTUDES TRAVAILLENT PAR AFFINITÉS	312
2.2	LES ACTEURS-TRAVAUX CONFIRMENT LE PROFIL FUSIONNEL	314
2.3	LES CHEFS DE PROJET DÉVELOPPENT LE PROFIL DE NÉGOCIATEURS	314
2.4	LE MANAGEMENT DE PROJET : LES RÉACTIONS À LA MISE EN PLACE D'UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE	316
2.4.1	Des groupes en quête du rétablissement de l'ordre : la confirmation du profil légaliste	320
2.5	LA COHÉSION SOCIALE DANS LA DRI-CHAMBÉRY: UM ENVIRONNEMENT MULTIPROJETS MARQUÉ PAR UNE FAIBLE INTÉGRATION DES ÉQUIPES.....	321
2.5.1	Des structures atomisées	322
2.5.2	Une faible intégration des équipes	324
	EN GUISE DE CONCLUSION : DES REPRÉSENTATIONS AMBIVALENTES ET IMAGÉES.....	325

QUATRIÈME PARTIE
LES ENJEUX ET LES PERSPECTIVES DU MANAGEMENT DE
PROJET DANS LES GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES
DISCUSSION THÉORIQUE ET CONCLUSION

CHAPITRE XI : LA RÉFORME FERROVIAIRE ET LES IMPLICATIONS
ORGANISATIONNELLES DANS L'ACTIVITÉ

INFRASTRUCTURE DE LA SNCF	333
INTRODUCTION	333
SECTION 1 : LE CHANGEMENT DU PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION	334
1.1 DE L'INFRASTRUCTURE AU RFF : LE POUVOIR CHANGE DE MAINS.....	336
1.2 L'INGÉNIERIE RENFORCE SON RÔLE DE MAÎTRE D'OEUVRE (MOE).....	336
1.3 LES ÉTABLISSEMENTS ÉQUIPEMENT : MANQUE D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE.....	337
SECTION 2 : LES DYSFONCTIONNEMENTS DU PROCESSUS DE	
PRÉPARATION, DE SUIVI ET RÉALISATION DES PROJETS.....	338
2.1 LE MÉLANGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LA MOA ET LA MOE	339
2.2 LA SÉPARATION ENTRE LA CONCEPTION ET LA RÉALISATION DES PROJETS	340
2.3 LES FONCTIONS DOD ET CHEF DE PROJET: UN PÉRIMÈTRE FLOU	342
2.4 LE SUIVI DE PROJETS : MANQUE D'OUTILS PERFORMANTS.....	343
2.5 DES PROJETS OU DES OPÉRATIONS ? LE MANQUE D'UNE TYPOLOGIE	344
2.5.1 La taille financière : un critère pas généralisable à toutes les opérations	345
2.5.2 Le grand nombre de projets et le manque de directives pour gérer un 'portefeuille'	345
EN GUISE DE CONCLUSION	346
CHAPITRE XII : LE NIVEAU DE MATURITÉ DU MANAGEMENT DE PROJET DANS	
LA SNCF : UNE ÉVALUATION	349
INTRODUCTION	349
SECTION 1 : LE CYCLE DE VIE DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF	352
1.1 LES OBSTACLES AU CHANGEMENT DANS LES GRANDES BUREAUCRATIES.....	352
1.2 LES STRATÉGIES DE MISE EN OEUVRE DU MANAGEMENT DE PROJET DANS	
QUELQUES ENTREPRISES PUBLIQUES	354
1.3 LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF : EN PHASE EMBRYONNAIRE.....	356
1.3.1 Des objectifs ambitieux à court terme	357
1.3.2 Une démarche et une approche floues.....	359
1.3.3 Une faible stratégie de déploiement et d'animation	359
1.3.4 Le manque d'appui des dirigeants	360
SECTION 2 : REPENSER LA STRATÉGIE D'ACTION DU PROJET « RÉUSSIR »	364
2.1 DÉVELOPPER UN PROGRAMME DE SENSIBILISATION DES DIRIGEANTS :	
PREMIÈRE ACTION PRIORITAIRE	364

2.2	RÉPENSER LA PLACE DU DÉPARTEMENT MANAGEMENT DE PROJET DANS LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE : DEUXIÈME ACTION PRIORITAIRE.....	367
2.3	DÉFINIR LA DÉMARCHE MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF : TROISIÈME ACTION PRIORITAIRE.....	369
2.3.1	Prendre en compte le contexte multiprojets	371
2.3.2	Institutionnaliser la fonction chef de projet.....	373
2.4	DÉFINIR LA STRATÉGIE D'ANIMATION DU PROJET « RÉUSSIR » EN RÉGION : QUATRIÈME ACTION PRIORITAIRE	374
	EN GUISE DE CONCLUSION : UNE APPROCHE PROJET TRADITIONNELLE	377
	CONCLUSION.....	384
	ANNEXES.....	391
	ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE POUR LE COURT TERME.....	393
	ANNEXE 2 : QUELQUES ENTRETIENS	409
	ANNEXE 3 : LE CALENDRIER DES NÉGOCIATIONS AVEC LA SNCF POUR ACCÉDER AU TERRAIN.....	439
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	442

LISTE DE TABLEAUX , FIGURES ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Comparaison opérations - projets.....	34
Tableau 2 : Tableau synoptique de la réforme ferroviaire allemande	104
Tableau 3 : Le Projet Industriel, les volets, les plans d’action et les programmes prioritaires.....	113
Tableau 4 : Synoptique du projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF.....	134
Tableau 5 : Les projets pilotes par région	139
Tableau 6 : Le Codage Central : Catégories et sous-catégories retenues pour le court, moyen et long termes	153
Tableau 7 : Codage sélectif: Le choix de la catégorie centrale par période de temps	155
Tableau 8 : Catégorie : Le management de projet dans la SNCF pour le court terme	169
Tableau 9 : La grille d’entretien.....	189
Tableau 10 : Tableau synoptique de la méthodologie adoptée pour la collecte, le traitement et l’analyse des données	199
Tableau 11 : Tests de validité pour des études de cas	209
Tableau 12 : Phases d’un projet sur un « actif RFF »	233
Tableau 13 : Nombre de rapports des Chefs de projets et des DOD et charge de projets	234
Tableau 14 : L’organisation des équipes pour conduire un petit et un grand projet d’investissement RFF	237
Tableau 15 : Types de projets d’investissement suivis par le PAP, selon la propriété des actifs.....	240
Tableau 16 : Projets d’investissement 1996-2000, par source de financements, situation des dossiers et dépenses prévisionnelles 2000-2001 – Direction Régionale de Chambéry	241
Tableau 17 : Projets d’investissement 2000-2006, XII Contrat de Plan État-Région Rhône Alpes- DRI-Chambéry, suivis par le PAP	242
Tableau 18 : Résumé du processus d’élaboration et suivi des projets avant et après le RFF dans la DRI-Chambéry	243
Tableau 19 : La nature des rapports SNCF-RFF, selon les acteurs de la DRI-Chambéry.....	246
Tableau 20 : La nature des rapports SNCF-RFF selon le COPIL et l’Équipe du Projet « Réussir »	247
Tableau 21 : L’Infra et les confusions des rôles de MOAD et MOE, selon les acteurs de la DRI-Chambéry	249
Tableau 22 : L’Infra et les confusions des rôles de MOAD et MOE, selon le COPIL et l’Équipe du Projet « Réussir »	250
Tableau 23: Les rapports internes de l’Infrastructure avec les activités fret et voyageurs, selon les acteurs de la DRI-Chambéry	253
Tableau 24 : Les rapports internes de l’Infrastructure avec les activités fret et voyageurs, selon le COPIL et l’Équipe du Projet « Réussir »	254
Tableau 25 : Les impacts sur les routines de travail, selon les acteurs de la DRI-Chambéry	255

Tableau 26 : Les impacts sur les routines de travail, selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir ».....	256
Tableau 27 : État d'avancement du management de projet dans les Directions Régionales de la SNCF	272
Tableau 28 : Le management de projet, selon les représentations des acteurs de la DRI- Chambéry	281
Tableau 29 : Le management de projet et les contraintes organisationnelles	284
Tableau 30 : Les apprentissages apportés par les projets.....	286
Tableau 31 : Le rôle des formations pour le déploiement du Projet « Réussir »	288
Tableau 32 : Les motivations des acteurs pour participer au programme de formations.....	289
Tableau 33 : L'évolution des rôles et missions des DOD.....	291
Tableau 34 : Les rôles des chefs de projet dans la DRI-Chambéry	293
Tableau 35 : Les rôles des acteurs responsables par les études	295
Tableau 36 : Les rôles des acteurs responsables pour les travaux	297
Tableau 37 : Les suggestions d'amélioration pour faire avancer le management de projet à la SNCF	300
Tableau 38 : Les réactions au changement des règles et procédures imposées par le RFF, selon les acteurs de la DRI-Chambéry.....	305
Tableau 39 : Les réactions au changement des règles et procédures imposées par le RFF, selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir ».....	306
Tableau 40 : Types d'identités relationnelles au travail - DRI-Chambéry.....	311
Tableau 41 : Identification des pratiques innovatrices – MDP - DRI-Chambéry	318
Tableau 42 : Identification des pratiques innovatrices - MDP - DRI-Chambéry.....	319
Tableau 43 : Points stratégiques de la mise en oeuvre du management de projet par des entreprises publiques.....	356
Tableau 44 : Les cinq phases du cycle de vie du management de projet.....	361
Tableau 45 : Facteurs critiques dans le cycle de vie du management de projet.....	363
Tableau 46 : Niveau de la formation en management de projet par secteur industriel	366
Tableau 47 : L'avancement du Projet « Réussir » dans la période 1998-2000	376
Tableau 48 : Aspects à prendre en considération pour évaluer la maturité de l'approche projets dans la SNCF	379
Figure 1 : Typologie des projets selon le rapport projet-entreprise.....	22
Figure 2 : Positionnement des projets dans les organisations.....	23
Figure 3 : Types de projets par rapport aux risques.....	25
Figure 4 : Impact des caractéristiques des composants sur l'organisation en matrice différenciée.....	27
Figure 5 : Les modes de management	39
Figure 6 : Les facteurs critiques pour la mise en œuvre d'un projet de changement.....	51
Figure 7 : L'architecture générale de la recherche	90
Figure 8 : Les partenaires du projet et leurs positions dans l'organigramme	128
Figure 9 : L'Organigramme technique du projet « Réussir ».....	137

Figure 10 : La préparation et le suivi de projets financés par le RFF dans la branche Infrastructure de la SNCF : schéma analytique	157
Figure 11 : La modernisation de la SNCF un projet à moyen et long terme : schéma analytique	165
Figure 12 : Le contexte général et les améliorations à mettre en place dans la branche Infrastructure, selon les acteurs.....	168
Figure 13 : Les caractéristiques ou propriétés de la démarche management de projet dans la branche Infrastructure et les suggestions d'améliorations à mettre en place, selon les acteurs	170
Figure 14 : Schéma de construction et rédaction du cas sur la mise en oeuvre du management de projet à la SNCF.....	204
Figure 15 : Les approches théoriques mobilisées dans le cas	214
Figure 16 : L'Organigramme de la Direction Régionale de Chambéry.....	222
Figure 17 : L'Organigramme de la Délégation Régionale de l'Infrastructure de Chambéry	223
Figure 18 : Les rapports d'un chef de projet avec son supérieur hiérarchique et les directeurs d'opérations délégués.....	236
Figure 19 : Localisation de la structure du projet « Réussir » dans l'activité Infrastructure depuis janvier 2000	262
Figure 20 : Composition et missions de l'Équipe du « Projet Réussir ».....	263
Figure 21 : Diagnostic de la cohésion sociale dans la DRI-Chambéry.....	323
Figure 22 : Le mélange des missions de la MOA et MOE dans le processus de préparation, suivi et réalisation des projets dans la DRI-Chambéry	340
Figure 23 : La séparation entre la conception et la réalisation des projets dans la DRI-Chambéry.....	341
Graphique 1 : Total de réponses uniques et multiples pour chaque période de temps.....	149
Graphique 2 : Les visions des acteurs	149
Graphique 3 : Impacts du RFF sur l'activité Infrastructure de la SNCF.....	245
Graphique 4 : Degré de connaissance et d'utilisation des outils et méthodes du management de projet	279

GLOSSAIRE

AFITEP	– Association Francophone de Management
AMOA	– Assistance à la Maîtrise d’Ouvrage
AMOE	– Assistance à la Maîtrise d’Oeuvre
APS	– Avant Projet Sommaire
APD	– Avant Projet Détaillé
CEMT	– Conférence Européenne des Ministres des Transports
CDP	– Chef de Projet
DI	– Dossier d’Initialisation
DCE	– Dossier de Consultation des Entreprises
DO	– Directeur d’Opérations
DOD	– Directeur d’Opérations Délégué
DRI	– Délégation Régionale de l’Infrastructure à Chambéry
IG	– Direction d’Ingénierie
IRNOP	– International Network on Organisation by Project
IPMA	– International Project Management Association
IV	– Direction de l’Infrastructure
GÉODE	– Système d’Informations comptables
GP	– Gestion de projet
GT	– Grounded Theory
MDP	– Management de projet
MPP	– Management par projets
MOA	– Maîtrise d’Ouvrage
MOAD	– Maîtrise d’Ouvrage Déléguée
MOE	– Maîtrise d’Oeuvre
MOP	– Loi de la Maîtrise d’Ouvrage Publique
PMI	– Project Management Institute
PN	– Passage à Niveau
RFF	– Réseau Ferré de France
SIC	– Système d’Informations Comptables
SINAI	– Système d’Information de l’Infrastructure
SNCF	– Société Nationale des Chemins de Fer

INTRODUCTION

Depuis les années 90, à l'exemple d'autres entreprises publiques françaises, la SNCF a dû promouvoir des changements organisationnels importants afin de s'adapter aux directives européennes qui, selon les cas, remettent en cause partiellement ou profondément, certains monopoles d'état, comme celui du transport ferroviaire.

La libéralisation du transport ferroviaire dans l'Union Européenne, a commencé au milieu des années 90, avec comme la proposition la séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation du système afin de contrôler et régler le problème de l'endettement chronique des entreprises. Les pays ont trouvé des solutions allant de la privatisation des branches voyageurs et fret, dont le cas le plus connu est celui de l'Angleterre, à la simple séparation des comptes. En France, depuis 1997, les infrastructures ferroviaires appartiennent au Réseau Ferré de France (RFF) et l'exploitation du système est sous la responsabilité de la SNCF. L'Allemagne a restructuré son système et a libéré seulement le fret interne.

Le processus de libéralisation est loin d'être achevé. En effet, les ministres des transports européens avaient approuvé en 2003 la libéralisation du transport international de marchandises qui doit entrer en vigueur en 2006. À l'époque, le ministre français des transports Gilles de Robien relatait que « la France n'est pas hostile par principe à cette libéralisation du fret ferroviaire, y compris sur les lignes intérieures, mais elle ne peut accepter que cela se fasse de manière non maîtrisée »², car il fallait, d'abord, se mettre d'accord sur les différents standards de sécurité pratiqués par les pays de l'Union. La Commission Européenne étudie également la création d'une agence ferroviaire européenne et l'ouverture à la concurrence des liaisons transfrontalières de passagers en 2010.

Si la création du Réseau Ferré de France, en 1997, a provoqué des changements d'envergure dans le fonctionnement de la SNCF, particulièrement dans la branche Infrastructure, la libéralisation

² Voir le reportage « Rail : les ministres européens des Transports accélèrent la libéralisation du fret », paru dans le Journal Les Echos, du 31/03/2003.

du fret international ajoutera de nouveaux défis à l'entreprise. Le premier, concerne la réalisation des investissements pour remettre la branche fret en condition d'être exploitée par des entreprises privées, tout en obéissant à un schéma de libération des « sillons », auprès du RFF, pour des itinéraires et horaires précis. L'autre défi est que d'ici 2010, la dispute pour les « sillons » fera l'objet de négociations très complexes entre le RFF et la SNCF, car il faudra concilier les intérêts et les impératifs de sécurité et de circulation des trains de passagers et de marchandises. L'activité Infrastructure, en tant que gestionnaire des Infrastructures, est et continuera d'être au centre de toute la problématique.

Le RFF, propriétaire des infrastructures et commanditaire de tous les projets d'investissement et maintien du réseau ferré national, a retiré le pouvoir de décision de la SNCF concernant l'opportunité et la faisabilité des projets d'investissements et a provoqué des changements internes dans le système de préparation, réalisation et suivi de projets. De ce fait, la Direction d'Infrastructure de la SNCF a été obligée de repenser la conduite de ces activités et à former de nouvelles compétences. D'une culture basée sur la gestion de grands projets unitaires et complexes, la branche Infrastructure a commencé à travailler aussi avec des moyens et des petits projets, dont les ressources sont négociées, à chaque étape, directement avec les dirigeants et représentants du RFF.

C'est dans ce contexte que début 1998, la Direction d'Infrastructure a mis en œuvre le projet : « Réussir le développement du management de projet à la SNCF ». Ce projet inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise (Projet Industriel), est un projet de changement organisationnel et a pour vocation d'organiser les structures projets dans la branche infrastructure en établissant les directives générales, en définissant les compétences, méthodes et outils nécessaires pour opérer la transition d'un système de gestion de grands projets à un système interne de management de projets. La littérature consultée montre que l'adoption d'une telle démarche dans les entreprises publiques est liée au désir des dirigeants de contrôler les processus de changement ou de donner du sens aux actions de changement de plus en plus fréquentes dans le quotidien de toutes les entreprises.

La littérature présente également une variété de démarches et d'approches, produites par des professionnels et chercheurs, de mise en place du management de projet dans les entreprises privées et de la gestion de grands projets unitaires dans le secteur public. Cependant, on trouve avec plus de difficulté des travaux de scientifiques et de professionnels qui s'occupent de conceptualiser, d'établir les champs d'application et de mesurer les impacts du management de projet dans les entreprises publiques. En France, les théoriciens des organisations commencent à étudier la problématique du management de projet en tant que composante du management stratégique des entreprises.

Un autre point souligné dans la littérature, est l'utilisation du management de projet afin de mener les changements dans les grandes entreprises industrielles, avec le but d'alléger leurs structures organisationnelles. Mais ces projets de changement souffrent avec la généralisation de méthodes et d'outils qui ne tiennent pas compte des particularités de chaque entreprise. Les problèmes abordés se réduisent souvent à l'adoption de procédures formelles, de processus d'élaboration de planning et d'allocation de ressources dans un environnement multiprojets et à la mise en place de standards, de systèmes de contrôle avec une centration forte sur les tâches.

Nous avons pu aussi constater qu'il existe une relation entre les composants du management de projet et ceux des projets de changement organisationnel et que les représentations du personnel et des dirigeants jouent un rôle décisif dans la mise en œuvre de ces démarches dans les entreprises privées. Malgré l'existence de contraintes légales et de cultures organisationnelles très enracinées au sein des organisations publiques en générale, dans des entreprises publiques de transports, en particulier, il semble avoir un environnement interne qui favorise la mise en œuvre du management de projet. Ces expériences sont liées au développement des grands projets d'ingénierie d'antan et mettent en exergue la maîtrise des outils et méthodes de la gestion des projets 'sortis', c'est-à-dire des projets réalisés en dehors de la structure organisationnelle des entreprises.

Si l'approche management de projet est un système ouvert, un espace d'action et une source d'apprentissage, elle peut aussi contribuer à la construction d'une certaine cohérence

entre les différentes actions du changement et à la capitalisation d'expériences. Le projet peut devenir un lieu de négociation entre les promoteurs et les acteurs du changement et pourquoi pas un lieu d'interaction pouvant favoriser l'émergence de nouvelles solutions, la construction d'une idée commune à propos du contenu et du processus de changement. Pour cela, les dirigeants et les membres d'organisation doivent partager les mêmes représentations et tous doivent être au courant des enjeux et des opportunités apportés par le changement.

En retenant tout ce qui précède, une question générale s'impose. **Comment se déroule la mise oeuvre du management de projet dans les grandes entreprises publiques et quels sont les impacts sur les routines de travail ?** L'étude de ces contextes nous amène à poser d'autres questions telles que : Est-ce que les entreprises publiques peuvent être gérées comme si elles étaient des entreprises privées ? Quelles sont les spécificités des entreprises publiques ?

Si les projets de changement ont pour but de faire la transition d'un modèle d'organisation bureaucratique à un modèle d'organisation orienté par projets, il faut également connaître quelles sont les résistances ou le degré d'acceptabilité de la nouvelle démarche dans les entreprises qui utilisent déjà le management de projet. Il faut vérifier si les dirigeants ayant des compétences accumulées dans le domaine du management de projet, seront plus ou moins résistants à un processus de transition de modèle en adoptant l'organisation par projets. Est-ce que l'expérience accumulée des dirigeants de la branche Infrastructure de la SNCF, dans le domaine de la gestion et du management de grands projets pourra influencer la façon de conduire un projet de changement organisationnel ? Enfin, est-ce que les contraintes typiques des entreprises publiques peuvent mettre en cause partiellement ou profondément les principes du management de projet ?

Avec l'étude approfondie de la mise en place du Projet « Réussir le développement de projet à la SNCF », dans la branche Infrastructure de la SNCF et, en particulier dans la Direction Régionale de Chambéry, nous espérons répondre aux questions ci-dessus et atteindre trois grands objectifs.

Le premier, est de connaître le processus de mise en œuvre de la démarche management de projet dans une grande entreprise publique et les motivations qui ont poussé les dirigeants à adopter une telle démarche. Le deuxième, est d'apporter des nouvelles connaissances sur le processus de mise en oeuvre du management de projet dans une grande entreprise publique, en analysant les représentations non seulement des acteurs décideurs ou dirigeants, mais aussi les représentations des différentes catégories d'acteurs qui participent aux systèmes d'action concrets et qui par leurs comportements quotidiens façonnent le changement organisationnel : en l'acceptant, en le refusant, en le transformant ou bien en le construisant. Avec les résultats de cette recherche, nous espérons également contribuer à l'élargissement du corps de connaissances du management de projet en présentant de nouveaux éléments permettant de nouvelles études à l'avenir.

En utilisant une approche compréhensive, notre recherche vise donc à mieux comprendre le processus de mise en place d'un projet de changement dans une grande entreprise publique, en prenant le phénomène dans son contexte et en mettant les acteurs au centre du système (Wacheux, 1996 ; Burell et Morgan, 1979). De la même façon, l'étude de cas s'est avérée la stratégie la plus adéquate pour appréhender le contexte et le déploiement du Projet « Réussir », ainsi que les impacts de la démarche management de projet dans le travail quotidien des différentes catégories d'acteurs. Malgré les limites de ses deux approches, les représentations des acteurs et l'analyse des contextes sont fondamentales pour comprendre les motivations des acteurs, les progrès du projet, les retardements, les résistances, les comportements régressifs ou innovateurs dans les différentes strates de la branche Infrastructure de la SNCF.

La récolte des données sur le terrain a suivi une démarche méthodologique, en associant l'analyse de la documentation officielle, l'observation non participante, pendant quatre mois et demi, et la réalisation de 32 entretiens semi directifs auprès des dirigeants nationaux du projet « Réussir » et des différentes catégories d'acteurs oeuvrant sur les projets d'investissement menés par la Direction Régionale de Chambéry. L'analyse de contenu a été utilisée pour analyser les données obtenues par les entretiens.

Ceci dit, cette thèse est organisée en quatre parties. La Première Partie présente le cadre conceptuel du management de projet et du changement organisationnel adopté dans ce travail, tout en ressortant l'importance de l'étude des représentations pour comprendre et analyser les événements liés à la gestion du changement et des projets.

La Deuxième Partie est consacrée à l'étude du contexte organisationnel interne de la mise en place du Projet « Réussir », des outils et méthodes du management de projet dans la branche Infrastructure de la SNCF, ainsi qu'aux choix méthodologiques qui ont orienté la réalisation de cette recherche. On observera que la mise en place de ce projet constitue une stratégie interne de la SNCF pour faire face aux enjeux liés à l'application des directives européennes pour le transport ferroviaire. Les actions menées par le Projet « Réussir » sont ponctuelles et l'Équipe Nationale du Projet « Réussir » n'a pas réussi à développer une démarche et à créer la synergie nécessaire entre les procédures RFF et les outils et méthodes du management de projet. Une étude exploratoire sur les représentations des acteurs, réalisée tout au début de cette recherche, a montré que les deux démarches n'étaient pas complémentaires, mais concurrentes et que les acteurs ont choisi leur terrain d'action, c'est-à-dire la maîtrise des règles et procédures imposées par le RFF. À partir de ces informations, nous avons pu boucler le plan et le protocole de recherche pour retourner au terrain et étudier en détail la problématique de la mise en oeuvre du management de projet dans la SNCF.

La présentation de nos résultats et analyses sur les impacts du management de projet à la SNCF font l'objet de la Troisième Partie. À partir de l'étude des représentations des différentes catégories d'acteurs, nous discutons les impacts des règles et procédures du RFF dans le système de préparation, réalisation et suivi des projets, ainsi que les impacts du Projet « Réussir » dans l'ensemble de la branche Infrastructure. À la fin de cette partie, nous présentons une étude sur l'évaluation des capacités internes de changement dans la DRI-Chambéry avec le but d'identifier et de caractériser les groupes de travail plus ouverts aux changements et aux innovations organisationnelles.

La Quatrième Partie est dédiée à la discussion théorique et aux conclusions concernant la mise en oeuvre de la démarche management de projet dans les grandes entreprises publiques. Partant d'un diagnostic général sur les problèmes et défis posés aux structures organisationnelles existantes vis-à-vis des réformes en cours dans l'entreprise, puis sur les dysfonctionnements repérés dans le processus de préparation, suivi et réalisation des projets de la DRI de Chambéry (1997-2000) et enfin, sur le changement du processus de prise de décision dans l'activité Infrastructure dès l'arrivée du RFF, nous présentons une première analyse sur le niveau de maturité du management de projet dans la SNCF, en tenant compte du contexte organisationnel des grandes bureaucraties ou entreprises publiques. Nous verrons que la démarche management de projet dans la SNCF se trouve encore dans une phase embryonnaire, surtout à cause du manque d'appui effectif des dirigeants et de la divergence d'intérêts et non pas à cause des résistances des acteurs à ce nouveau mode de fonctionnement.

La mise en place du management de projet, tel qu'il est conçu et appliqué dans les entreprises privées, va trouver des obstacles naturels lors de sa mise en oeuvre dans les entreprises publiques à cause de la rigidité des règles impersonnelles et de la spécialisation du travail des différentes strates professionnelles. Le défi posé à l'ensemble des dirigeants et des acteurs est de trouver les moyens, les mécanismes et les consensus visant le changement des règles et procédures qui conditionnent et façonnent le travail quotidien des entreprises publiques. C'est un travail de sensibilisation lent et à long terme et qui présuppose l'engagement des dirigeants, la légitimation de la structure d'un département management de projets, la connaissance des contextes multiprojets et le plus important, l'institutionnalisation d'une carrière chef de projet dans l'entreprise. C'est dans cette perspective que le management de projet pourra être accepté par tous et devenir une réalité concrète et cohérente avec les objectifs et les contextes organisationnels des entreprises publiques !

PREMIÈRE PARTIE

LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DE PROJET : ÉVOLUTION RÉCENTE, NATURE, CARACTÉRISTIQUES ET IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES

INTRODUCTION

De la fin du XIX^{ème} jusqu'à la moitié de ce siècle, les économistes considéraient la firme ou l'organisation productive comme une « boîte noire », un mécanisme d'allocation optimale des facteurs de production. Les hypothèses ne prennent pas en compte ce qui se passe au sein de l'entreprise, des processus de création, des dégradations d'énergies, des multiples problèmes d'efficacité et d'efficience qui se posent concrètement dans le monde industriel. Dans cette période, la quête de l'efficacité et la recherche de la vérité concernant le champ des connaissances en gestion ont donné lieu à un « archipel de sophistes », tous ayant comme but d'élaborer des énoncés sur « ce qui est, pourrait être, devrait être efficace » le corpus de connaissances des sciences de gestion (Martinet, 1990, p. 12-15).

Depuis les années cinquante et surtout avec les théories comportementalistes de Simon, March et Cyert, la « boîte noire » commence à être ouverte et la firme est vue comme étant une entité d'apprentissage collective et de capitalisation d'expériences. Dans ce contexte, nous pouvons insérer le management de/par projet et son corps de connaissances comme étant un mode d'organisation du travail fortement lié aux représentations, aux compétences, au savoir-faire et à la capacité d'entreprendre des dirigeants et des acteurs réunis autour d'un ou de plusieurs projets. L'étude de cet ensemble de facteurs qui caractérisent cette façon de travailler en équipes peut dévoiler de nouvelles pistes aux chercheurs en sciences de gestion pour comprendre le fonctionnement de la boîte noire.

La gestion de projets (GP) et le management de projet (MdP) font partie de l'agenda d'importantes institutions de professionnels et de recherche en Europe (International Project

Management Association-IPMA, Groupe Économie des Systèmes Intégrés de Production-ECOSIP) et en Amérique du Nord (Project Management Institute-PMI) qui, depuis les années 60, publient des résultats validant des concepts et des méthodes dans le domaine, élargissant ainsi, le champ de connaissances en sciences de gestion.

SECTION 1 : DE LA GESTION AU MANAGEMENT DE PROJET

1.1 L'APPROCHE GESTION DE PROJET ET SES LIMITES

Le Project Management Institute (PMI), créé aux États-Unis en 1969 par des professionnels attachés à la gestion de projets dans divers secteurs, établit les bases de connaissances du domaine concernant les problèmes, les outils et les techniques. L'approche américaine, en vigueur jusqu'aux années 70, est basée sur les expériences de gestion de grands projets unitaires d'ingénierie menés dans les secteurs militaires, spatiaux et pétrochimie.

Ces projets possèdent donc, deux dimensions : une dimension organisationnelle et une dimension instrumentale (Giard et Midler, 1996). Concernant le plan organisationnel, les activités du projet sont distribuées entre le maître d'ouvrage (propriétaire et responsable pour la définition des objectifs/cahier des charges du projet) ; le maître d'œuvre (conception globale du projet et sa coordination) et les responsables des lots de travaux (réalisation des tâches élémentaires de l'ensemble). Par rapport à la dimension instrumentale, les projets réunissent un éventail d'outils utilisés pour effectuer la décomposition du projet, sa planification et le contrôle des coûts.

La conduite de ces projets était, en règle générale, le résultat d'une démarche globale de planification-contrôle, décomposée en huit étapes, à savoir (Navarre, 1993) :

- a) Définition détaillée des objectifs ;
- b) Décomposition progressive des objectifs du projet en une hiérarchie de sous- projets ;
- c) Chaînage organisationnel des lots de travaux dans l'organisation ;

- d) Mise en place du jalonnement et des événements-clés ;
- e) Estimation des délais et des coûts des tâches et des lots de travaux ;
- f) Établissement du réseau en décrivant le projet par ses tâches, leur durée, les contraintes d'exécution, les ressources affectées, les enchaînements ;
- g) Optimisation du réseau et exploration des solutions autour de l'optimum ;
- h) Le pilotage du projet, par suivi des écarts prévus-réalisés, en délais et en coûts.

Cette approche a trouvé ses limites dans les années soixante-dix. Pour Navarre, le modèle japonais d'organisation industrielle et les enjeux de la concurrence moderne démontrent que la démarche américaine est en crise puisqu'elle « (...) véhicule une rationalité mécanique à base de règles et de procédures hautement compatibles avec la culture bureaucratique des grandes entreprises. De plus, elle tend à protéger les structures permanentes des entreprises des effets déstabilisateurs des projets. (...) Les dérives de réalisation tendent à être plus compensées par « reformulation », voire manipulation à posteriori des objectifs de performance initiaux que par recherche réelle de solutions propres à tenir volontairement le projet à l'intérieur du plan de référence. » (Navarre, 1993, p. 191).

Giard et Midler ajoutent que l'appauvrissement des pays en développement a entraîné une réduction drastique des marchés de grands projets internationaux. « Sur ces marchés réduits, ont fait irruption de nouveaux compétiteurs extrême-orientaux, alors que les compagnies d'ingénierie occidentales étaient auparavant protégées par des monopoles technologiques ou politiques. Le monde des grands projets devient alors plus risqué, plus exigeant, plus contraint par une logique d'efficacité et de rentabilité, là où dominait auparavant le volontarisme politique. » (Giard et Midler, 1996, p. 6).

Depuis les années 80, le constat des limites inhérentes au modèle et les conditions du marché international pour les grands projets, ont poussé des chercheurs et des professionnels à repenser le développement de la démarche. Le jeu concurrentiel moderne, le développement de nouveaux produits sous contraintes de coûts, délais et qualité, impose un renouvellement des formes et du statut de la gestion des projets menés dans les entreprises (Midler, 1995, p. 17).

1.2 LE MANAGEMENT DE PROJET : UNE NOUVELLE APPROCHE

Au-delà des publications et des travaux de recherche développés selon les méthodes du PMI que nous aurons l'occasion de citer au cours de ce travail, au niveau européen nous soulevons le rôle de l'International Project Management Association-IPMA dans la diffusion de nouvelles connaissances développées par les professionnels et les chercheurs. Dans l'article de Söderland (2004) on trouve un état de l'art de la recherche sur le management de projet depuis les années 1990. En France, nous soulevons les études, notamment celles du groupe de recherche en Économie des Systèmes Intégrés de Production (ECOSIP) et du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique qui travaillent ensemble sur le thème du pilotage de projets et du management de projet.

Créé en 1988, pour développer des études concernant les pratiques de pilotage des grandes entreprises, l'ECOSIP se tourne, dans les années 90, vers la recherche de nouvelles formes de pilotage des grands projets dans les entreprises (Midler, 1993, p. 17-18). Les recherches menées par ces groupes ont pour objectifs de :

- a) Évaluer les enjeux réels associés aux projets : la gestion de projet est-elle une mode managériale ou une tendance lourde, ancrée dans les évolutions structurelles, repérable dans différents secteurs ?
- b) Décrire les formes de projet mises en œuvre dans les entreprises : peut-on repérer des convergences sur ce que serait alors le noyau d'un modèle de gestion par projets ?
- c) Analyser les conséquences du développement de ces processus projets sur les systèmes d'entreprise : les dispositifs de gestion des projets peuvent-ils s'appliquer « toutes choses égales par ailleurs », sur les organisations en place ? Impliquent-ils, au contraire, une réforme profonde des rôles et des instrumentations de gestion des entreprises ?
- d) Étudier les forces sociales qui conditionnent le développement de la logique projet dans les entreprises : au-delà de considérations générales et abstraites, quels sont les acteurs « qui poussent » et ceux « qui résistent » ? Quels sont les problèmes, les étapes et les durées en cause ?

L'élargissement de concepts concernant la gestion et le management de/par projets et l'introduction de la logique projet dans les différentes entreprises et secteurs économiques est aussi une thématique du CLAREE de l'IAE-Lille. Les travaux de recherche développés par l'équipe ont pour but de :

- a) Connaître dans quelle mesure et dans quelles conditions les projets peuvent être considérés comme des moteurs d'évolution de l'entreprise ;
- b) Apprécier l'incidence de la logique projet sur la trajectoire des firmes eu égard aux réorientations stratégiques et aux réaménagements organisationnels qui l'accompagnent ;
- c) Relier la problématique du management par projets avec certaines théories des rythmes d'évolution de l'entreprise, notamment celles de l'équilibre ponctué et celle des phénomènes du balancier.

En guise de conclusion, ce renouvellement peut être perçu comme le passage d'un système de gestion des grands projets unitaires (entités fermées, avec objectifs bien définis) à un système de management de projets : **un contexte d'action** où les entreprises modifient les mécanismes de commandement, de coordination et de contractualisation et adoptent de nouveaux outils de communication et d'analyse du projet, notamment ceux concernant le pilotage temporel et le pilotage économique (Giard & Midler, 1996).

1.3 UN MODE DE FONCTIONNEMENT À LA MODE

Globalisation, mondialisation, chrono-compétition, innovation technologique, dérégulation, structures organisationnelles souples et flexibles ... Des terminologies qui tentent de comprendre l'environnement dans lequel les entreprises contemporaines se trouvent immergées, depuis les années 80. Un discours favorable à l'adoption du management de projet comme étant une forme d'organisation capable de faire face aux environnements turbulents. A titre d'exemple, nous présentons les arguments de Cleland qui, à notre avis, résument bien l'ensemble des apports apparus dans la littérature.

Pour Cleland (1992, p. 314-315), le management de projet est une forme d'organisation qui peut aider l'entreprise à mettre en place des stratégies dans des environnements turbulents. Pour saisir les opportunités offertes par le marché, l'entreprise doit maîtriser les aspects suivants :

- a) La vitesse : c'est la capacité de l'entreprise de transformer les concepts de produits en design, développement, fabrication et commercialisation dans le temps le plus court possible ;
- b) La qualité : l'entreprise doit délivrer produits et services, ayant pour but la satisfaction des besoins des clients ;
- c) Les coûts : développer, fabriquer, commercialiser et offrir des services d'après vente moins chers et à prix compétitifs ;
- d) La satisfaction des clients : c'est la capacité de l'entreprise à offrir aux clients une gamme de services après vente, y compris le maintien des produits, ayant pour but la satisfaction totale des besoins des clients ;
- e) Le développement de produits et services avec acceptabilité mondiale : produits et services qui puissent atteindre les marchés locaux et internationaux ;
- f) La mise en place des alliances stratégiques pour partager les risques et les ressources liés au développement de nouveaux produits et processus.

Dans ce domaine, des « gourous » et des recettes miraculeuses n'ont pas tardé à apparaître : l'énormité des titres disponibles sur les étagères des librairies en témoignent. Mais, nous trouvons avec plus de difficulté, des travaux de scientifiques et de professionnels qui s'occupent de conceptualiser, d'établir les champs d'application, de mesurer les impacts et les résultats de l'adoption du management de projet, comme étant une forme organisationnelle qui permet de gérer une gamme d'activités et d'outils dans des environnements complexes.³

³ Pendant les séances du cours de management stratégique de projets, dispensés par le DESS-Gestion de Projets, nous avons aussi appris que le management de projet est un mode d'organisation qui permet à l'entreprise de répondre à la complexité des réalisations techniques, aux enjeux économiques, aux contraintes de délais très fortes, aux contraintes de sûreté, d'appréhender les évolutions de l'environnement et les aléas et d'insérer une culture managériale fondée sur le triptyque ressources-objectifs-responsabilités.

Au-delà des travaux réalisés par l'ECOSIP, dédiés notamment au management de grands projets dans les secteurs automobile, bâtiments et travaux publics, pharmacie et aérospatial, nous trouvons des réflexions importantes concernant le management de/par projets dans quelques périodiques spécialisés⁴. Il faut ressortir que la plupart de cette littérature concerne la mise en place du management de projet dans les entreprises privées. Ainsi, à la suite, nous allons voir quelques caractéristiques de cette forme d'organisation basée sur des projets et les implications organisationnelles pour leur mise en place.

SECTION 2 : DÉFINITION, NATURE ET CARACTÉRISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET

2.1 UNE DÉFINITION

L'AFNOR (1998, p. 4.), basée sur les référentiels de connaissances du Project Management Institute, définit un projet comme étant « une entreprise temporaire, décidée en vue d'une de produire un résultat unique, produit ou service. **Temporaire** signifie que tout projet a un début et une fin explicites ; **unique** signifie que le produit ou le service possède des traits distinctifs de tout autre produit ou service similaire. »

Pour sa part, le management de projet « est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet. Atteindre ou dépasser les

⁴ Quelques ouvrages et sites internet qui s'occupent du management de projet : « Handbook of management by projects », coordonné par Gareis (1990), les actes du « 11th Internet Word Congress on project management » (1992), International Journal of Project Management, la thèse de doctorat de Leroy (1994) qui présente un état de l'art des connaissances du management de/par projets, ainsi que les publications et les sites internet du Project Management Institute (www.pmi.org) et International Project Management Association (www.ipma.org).

besoins et les attentes des parties prenantes signifie que l'on trouve un équilibre entre des contraintes concurrentes, tels que : contenu, coût, délais et qualité ; besoins et attentes différents entre les parties prenantes ; exigences identifiées (besoins) et non identifiées (attentes). » (AFNOR, 1988, p. 7)

2.2 LA NATURE : UN ESPACE D'ACTION ET UNE SOURCE D'APPRENTISSAGE

Giard & Midler (1996) nous apprennent que les projets constituent des espaces ouverts et fluctuants et qu'ils font partie d'une démarche finalisée par un but et fortement contrainte, qui permet la prise en compte de la singularité d'une situation, de la communication et l'intégration de différentes logiques. Les projets sont aussi un processus d'apprentissage dans l'incertitude, marqués par l'irréversibilité des actions dans le temps.

Pour Jolivet, la dynamique projet est une source d'apprentissage car les projets ont des effets surgénérateurs qui sont forgés dans sa propre mise en œuvre : le va-et-vient entre métier et projet fait émerger des compétences qui seraient difficilement obtenues par des apports massifs de formation. Pour lui, « l'entreprise qui veut s'orienter vers le management par projets n'a pas les hommes préparés aux nouvelles responsabilités. La direction générale pense tout de suite à mettre en place des programmes massifs de formation, pour éviter de prendre trop de risques. En réalité, nous sommes face à un problème d'apprentissage. Si nous avons une vision humaniste et non mécaniste de l'entreprise, nous devons accepter d'investir dans les hommes et leurs potentialités en les mettant tout de suite en situation. » (Jolivet, 1995, p. 26).

Pour Leroy (1994), ce processus d'apprentissage débute dans les phases initiales du projet, période dans laquelle émergent les idées, les conflits et les représentations du groupe ; en passant par la réalisation avec l'apprentissage technique ; et dans la phase de terminaison du projet : moment de capitaliser les expériences en les diffusant à l'intérieur de l'organisation

permanente, ainsi qu'à d'autres projets en cours de réalisation dans l'entreprise. Ainsi, « 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 nouveau mode de relations entre personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui ont chacune leur micro culture » (Leroy 1994 , p. 477-478).

Cette pensée est aussi partagée par Midler pour qui le mouvement vers des organisations plus créatrices est engagé partout peu importe les secteurs d'activité. En prenant en compte l'exemple de Renault, Midler lance un avertissement très pertinent en disant que « ce qui est donné à voir, dans les annonces de nouvelles politiques ou structures, n'est que la partie émergée de l'iceberg. (...), il ne suffisait pas de s'acheter le dernier outil à la mode, mais on a vu aussi que l'impact d'une poignée de chefs de projets, même providentiels, ne pouvait être que limité. (...) la greffe d'un nouveau système « toutes choses égales par ailleurs » change, en elle-même, peu de chose si elle n'est pas le point de départ d'une intégration plus profonde des nouveaux impératifs dans les logiques d'action et les savoir-faire de l'ensemble des professionnels. » (Midler, 1995 a, p. 202).

2.3 CARACTÉRISTIQUES

2.3.1 La transversalité

Bobroff et alii. (1995, p. 48-49) nous fournissent des exemples de l'application du management de projet mené dans le secteur automobile, sorti de l'expérience de Renault. Si auparavant, les projets utilisaient un flux de communication vertical (direction-métiers), aujourd'hui la mise en place de projets vise à restituer un flux de communications transversal et à assurer la continuité de la mémoire du projet. Selon Bobroff, cette transversalité s'opère à trois niveaux.

Tout d'abord, il s'agit de revues de projet périodiques au **sommet de l'entreprise** qui permettent de suivre la progression et de formaliser les consensus de l'entreprise sur les grandes décisions : engagement du projet, «gel» du design et des options techniques, choix des sites industriels, des capacités installées, des marchés et des prix.

Ensuite, il s'agit d'une **équipe projet** réunissant des représentants des différents métiers automobiles, ayant pour but de maintenir, d'améliorer des modes de mobilisation et de coopération inter-métiers qui soient les plus adaptés au projet, allant de la phase d'avant-projet jusqu'à la phase de commercialisation du produit.

Enfin, la transversalité s'opère au niveau **des acteurs directs** du développement, par la mise en place progressive de méthodologies de développement « concurrentes », associant les différentes expertises métiers à toutes les étapes du développement du produit. C'est l'intégration du processus de décision technique et le processus d'évaluation et de contrôle du projet.

2.3.2 Les structures projet

Leroy (1996, p. 109) souligne que la notion projet implique de gérer des équipes temporaires d'acteurs internes et externes bien identifiées, transversales, multifonctionnelles, multihierarchiques, travaillant sous des contraintes resserrées en termes de performances, de coûts et de délai. Ces équipes temporaires sont réunies autour de structures projet qui selon la typologie de Clark peuvent être de quatre types (D'après Midler, 1993 p. 83-84) :

- a) **Le projet en structure fonctionnelle** : aucun individu n'a la responsabilité du processus global. Ce sont les responsables hiérarchiques qui assurent l'allocation et la coordination des différentes ressources mobilisées dans le projet ;
- b) **Le coordinateur de projet** : il existe un acteur responsable de la coordination des activités, mais il n'a pas d'accès direct aux acteurs-métier intervenant sur le projet. Son

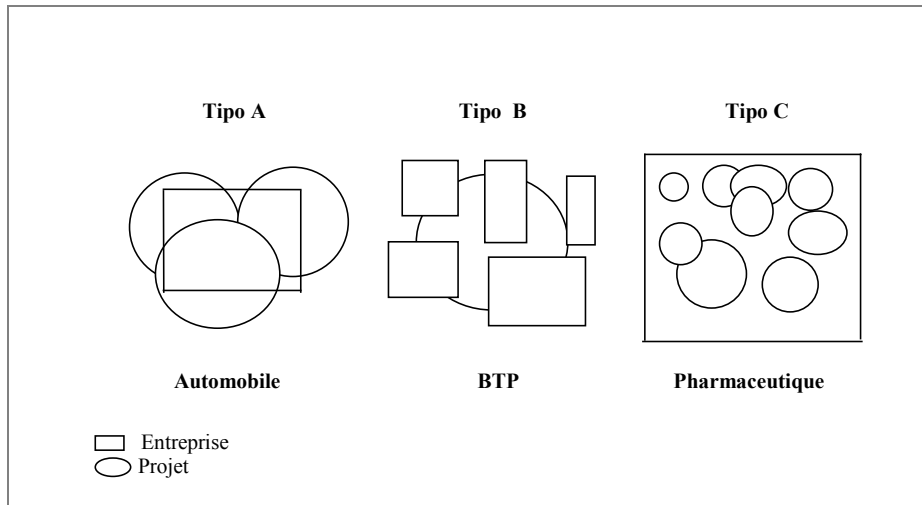
rôle est d'animer des instances de coordination collective, la décision restant clairement la responsabilité des acteurs-métier ;

- c) **Le directeur de projet** : la responsabilité formelle et les capacités d'action réelles confèrent à l'acteur projet son statut ; son profil d'expériences donne à son rôle un poids sans comparaison avec celui du coordinateur du projet. La délégation qu'il a de la direction générale est large : celle-ci lui reconnaît la possibilité d'arbitrage en cas de conflit, la négociation des moyens accordés au projet, etc. ;
- d) **Le projet sorti** : les acteurs-projet sont physiquement et institutionnellement sortis des structures métiers pour être réunis sous l'autorité du directeur du projet pendant la durée de l'intervention.

Ici, une question générale s'impose. Comment choisir la structure qui va s'adapter aux caractéristiques et besoins du projet et remplir les objectifs de l'entreprise ? Les recherches récentes présentent quelques typologies et critères, présentés à la suite, qui peuvent aider à la prise de décision des dirigeants au moment de la mise en place des structures projets.

2.3.2.1 Rapport Projet-entreprise

La typologie présentée par la Figure 1 est proposée par Giard et Midler (1993) et montre trois configurations organisationnelles qui peuvent apparaître en fonction du nombre et de la taille des projets dans les entreprises.

Figure 1 : Typologie des projets selon le rapport projet-entreprise

D'après : Giard et Midler, 1993

Type A : C'est le cas typique de l'industrie automobile. Dans cette configuration, l'entreprise dominante est impliquée dans quelques « gros » projets vitaux pour sa survie. Les régulations de l'entreprise vont structurer l'organisation du projet. Ici, le projet rend compte à la Direction Générale.

Type B : C'est une configuration qui s'applique bien au secteur du bâtiment. Ce sont des grands projets unitaires dans le domaine de l'ingénierie. Le projet est au centre de la régulation. Les entreprises rendent compte à la Direction Générale du projet. Les acteurs n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et aucune organisation ni culture s'imposent aux autres et chaque entreprise adopte les spécifications managériales du projet pour pouvoir se coordonner correctement.

Type C : C'est un cas trouvé dans le domaine des industries pharmaceutiques. Ce sont des grandes entreprises qui coordonnent un nombre plus élevé de « petits projets » plus ou moins indépendants les uns des autres dont aucune met en cause la pérennité de l'entreprise. L'autonomie du projet est plus réduite que dans le type A et il n'y a pas d'une identité d'organisation spécifique. La notion de chef de projet peut se cumuler avec une autre.

2.3.2.2 La taille et la complexité vers le degré d'innovation et l'instabilité de l'environnement

En essayant de démontrer la pertinence de l'utilisation des métarègles⁵ pour aider les équipes à gérer des grands projets d'ingénierie, Navarre et Jolivet (1996, p. 269) soulignent que tous les projets ne doivent pas être gérés et organisés de la même façon. Deux critères doivent être pris en compte : la taille et la complexité du projet et le degré d'innovation et/ou d'instabilité de l'environnement (Figure 2).

Figure 2 : Positionnement des projets dans les organisations

	Projets peu innovants et/ou environnement stable	Projets innovants et /ou environnement instable
Grands Projets Haute Complexité	Classe 1 Coordination par projets	Classe 2 Auto-organisation (métarègles)
Projets Moyens Complexité moyenne	Classe 3 Organisation classique (opérationnel)	Classe 4 Pas d'organison rigide (entrepreneurship)

D'après Navarre et Jolivet (1996)

Les auteurs remarquent que chaque classe représente un système de management qui se présente plus efficace par rapport à l'ensemble de l'entreprise ; pour chaque classe, il y a une seule organisation de projet :

Classe 1 : Pour les grands projets, peu innovants et qui présentent des risques faibles, il est plus efficace de les placer dans la structure de l'entreprise, dès que l'appui des dirigeants et la communication transversale sont établis ; ils ont peu d'impact sur l'organisation existante ;

Classe 2 : Pour les projets innovants qui demandent des ressources importantes ou qui doivent être développés très vite, il est préférable de créer une structure « périphérique » à

⁵ Les métarègles peuvent être entendues comme étant un petit nombre de règles et procédures établies par l'entreprise qui donnent au manager de projet un degré d'autonomie important lui permettant de prendre des décisions concernant la conduite de ses projets.

l'organisation et favoriser l'utilisation des métarègles ; cette structure provoquera de forts impacts sur l'organisation traditionnelle. Si elle est placée dans la classe 1, il y aura une perte d'efficacité et les gains pourraient en être affectés dans le cas d'une concurrence serrée.

Classe 3 : La plupart des projets sont gérés selon un mode classique de coordination fonctionnelle ou matricielle ; les impacts sur l'organisation traditionnelle sont faibles ;

Classe 4 : Petites cellules et culture entrepreneuriale centrées sur la satisfaction des clients ; cette différenciation vis-à-vis de l'ensemble de l'entreprise peut provoquer des résistances internes. Selon le degré d'importance du projet par rapport à la concurrence, il est préférable de le placer dans la classe 3.

2.3.2.3 Les méthodes et procédures à utiliser vers les objectifs à atteindre

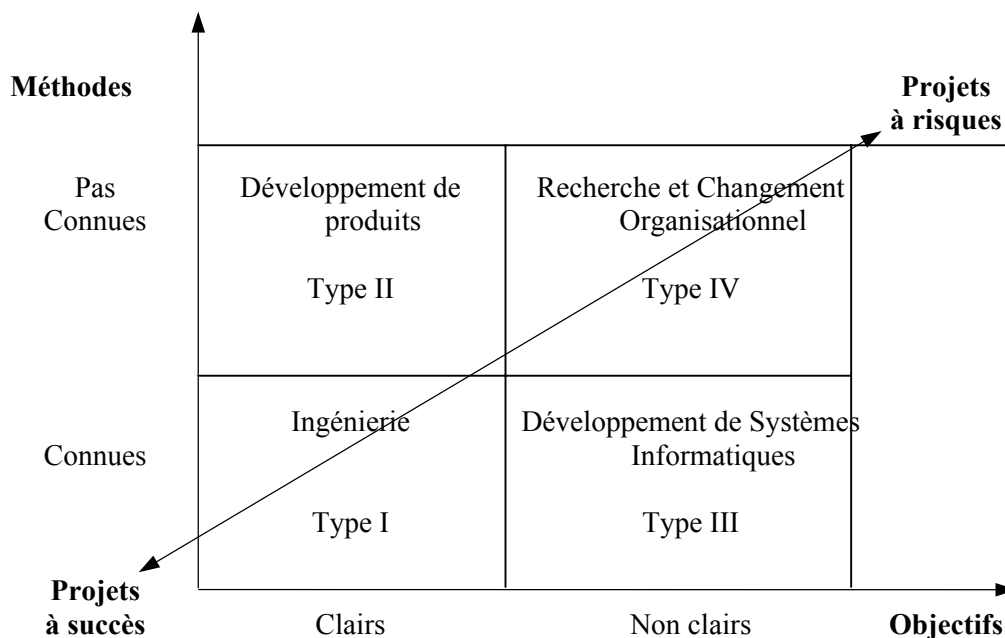
Les recherches menées par Payne et Cochrane (1999, p. 56) auprès de 150 chefs de projets, membres de l'Association Internationale de Management de projet (IPMA), montrent que l'utilisation de méthodes et procédures standards ne diminue pas les chances de succès des différents projets, faisant partie d'un même programme. Mais si on prend en compte la taille, les procédures et les types de projets (faisant partie de différents programmes), les probabilités d'échec augmentent.

La priorité du management de petits projets consiste à allouer les ressources. Dans les projets moyens, la priorité est centrée sur la coordination d'un ensemble de tâches complexes, ainsi que le contrôle des activités critiques par rapport aux ressources financières. Quant aux grands projets, la priorité consiste à coordonner les activités des acteurs attachés aux différents sous-projets.

En discutant des questions liées aux risques d'échec d'un projet, Turner et Cochrane (1993) ajoutent que le planning et le contrôle d'un projet dépendent du niveau de maîtrise des méthodes à utiliser et du degré de certitude des objectifs à atteindre. On observe dans la figure

3 que les projets de recherche et de changement organisationnel sont très risqués. A chaque étape de ces projets, des réunions d'évaluation sont effectuées et selon les résultats obtenus, on continue ou on arrête le projet (Payne et Cochrane, 1999).

Figure 3 : Types de projets par rapport aux risques



D'après Payne et Cochrane (1999)

Ceci étant, les méthodes et les procédures à utiliser dans des grands projets peuvent amener les dirigeants à choisir une structure de projet sorti, afin de ne pas gérer des conflits avec les méthodes et procédures courantes dans l'entreprise, ce qui n'est pas le cas des projets de changement.

2.3.2.4 Le nombre de projets et le degré d'interdépendance des composants des produits

Les recherches menées dans le secteur automobile fournissent encore des éclairages et de nouvelles tendances concernant l'organisation des équipes projets responsables pour le développement de leurs produits. Selon Cusumano et Nobeoka⁶ (1999, p. 4-5) « gérer

⁶ L'ouvrage de Michael Cusumano et Kentaro Nobeoka intitulé « Le management multiprojets : optimiser le développement de produits », Dunod, 1999 est le résultat d'une recherche d'envergure réalisée, pendant six ans, auprès des 17 plus grands constructeurs automobiles mondiaux où 335 directeurs et ingénieurs ont été interviewés et 210 produits ont été étudiés.

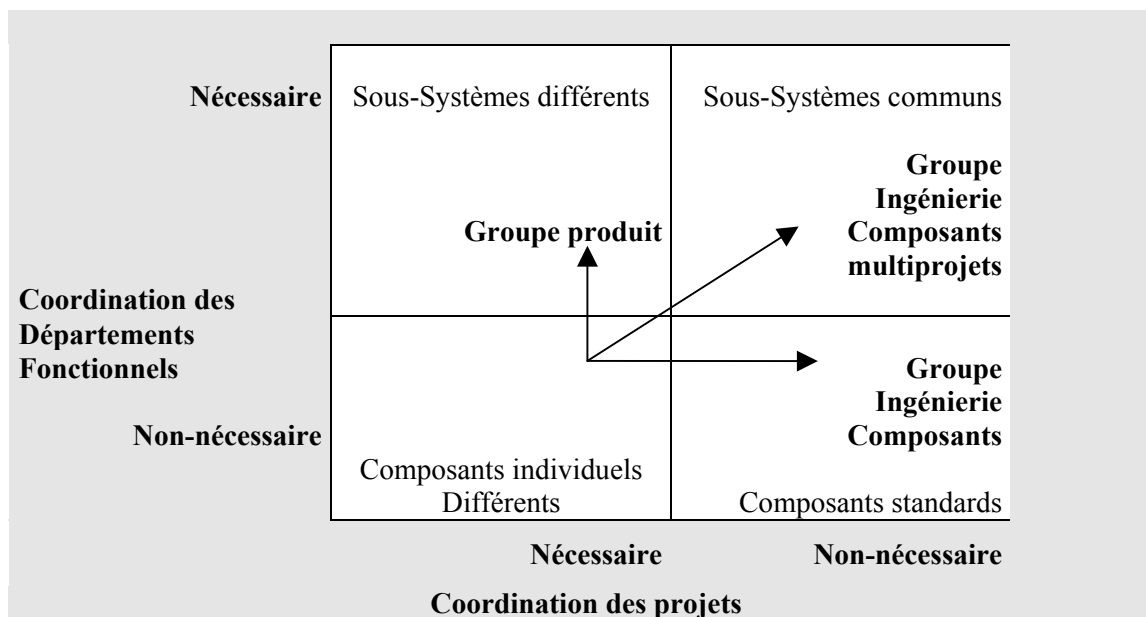
simultanément plusieurs projets n'a rien d'évident particulièrement pour les entreprises ayant de nombreuses gammes de produits, coordonnant de nombreux projets et fabricant des produits complexes aux multiples composants ».

Ainsi, depuis les années 90, les constructeurs automobiles ont opté pour une combinaison de groupes fonctionnels et de groupes projets (produits). Selon les auteurs, « l'intégration d'équipes fonctionnelles au sein de structures transversales offre habituellement plus de rapidité et de vivacité, en particulier si ces équipes pratiquent le chevauchement de phases et si l'on délègue des pouvoirs importants aux directeurs de projets et aux ingénieurs. » C'est l'évènement du management multiprojets (Cusumano et Nobeoka, 1999, p. 8-9).

Dans ce contexte, la question épineuse posée aux dirigeants est d'établir « l'équilibre entre ce qui est optimal pour le projet en particulier, et ce qui est optimal pour l'ensemble de l'organisation . » De la même façon, comment régler les problèmes concernant le poids du pouvoir des chefs de projets et des directions fonctionnelles ; conflits très connus dans les structures matricielles (Cusumano et Nobeoka, 1999, p. 164).

Ainsi, la mise en place des matrices différenciées a aidé les constructeurs automobiles ainsi que l'entreprise Microsoft, à minimiser les problèmes traditionnels existants entre une structure centrée sur les projets et une structure centrée sur les fonctions. Pour la mise en place de ces matrices, les auteurs soulèvent la nécessité d'établir une stratégie de création et de partage de sous systèmes ou composants communs à plusieurs produits, ainsi qu'organiser et coordonner ces groupes et ces équipes projets (Figure 4). Nous avons choisi l'exemple de Microsoft car les produits nous semblent plus familiers et facilitent la compréhension de la figure présentée ci-dessous.

Figure 4 : Impact des caractéristiques des composants sur l'organisation en matrice différenciée



D'après Cusumano et Nobeoka (1999)

Le pack Office de Microsoft est constitué d'un ensemble de logiciels pour des ordinateurs personnels très connus de tous. Ces produits, développés sous les principes de l'ingénierie simultanée, peuvent être vendus ensemble ou séparément et partagent environ la moitié des composants.

Chaque logiciel est développé par des **groupes produits** responsables pour l'agencement du menu de base, l'implantation des outils et pour l'ensemble des caractéristiques globales des quatre produits distincts et différenciés nommés de **sous-systèmes différents** : Office standard, Excel (le tableur), Word (le traitement de texte) et PowerPoint (la présentation graphique). Des **groupes composants multiprojets** sont constitués pour le développement des **sous-systèmes communs** à tous les logiciels, mais qui exigent des modifications spéciales : p. ex., le traitement de texte, les fonctions copier, coller, impression.

Pour les **composants standards** tels que la gestion de fichiers, module d'impression, dont l'utilisation ne requiert aucune attention spéciale, sont constitués de **groupes composants** qui exigent peu ou aucune coordination avec les départements fonctionnels. Pour les **composants individuels** et spécifiques à chaque produit, comme le sommaire du PowerPoint, sont créés des groupes de travail qui ne nécessitent pas de coordination avec d'autres groupes,

mais qui sont interdépendants des autres sous-systèmes de produits. (Cusumano et Nobeoka, 1999, p. 165-167). Graham (1999) va dans la même ligne montrant que l'industrie aérospatiale et du bâtiment utilisent les flux de matériels et d'informations comme critères pour organiser leurs structures projets.

Dans ce schéma, on observe que dans un environnement multiprojets, faisant partie d'une même famille de produits, l'optimisation des composants joue un rôle fondamental d'une part, sur la structure des coûts de conception, développement, production et commercialisation et d'autre part, sur l'organisation et coordination des structures projets mises en place. Ce même schéma est vérifié dans le secteur automobile pour la conception des plate-formes (le noyau dur parmi les 30.000 composants d'une voiture moderne) communs à plusieurs types de voitures et marques (Cusumano et Nobeoka, 1999, p. 100-107).

On a noté, que selon les types de composants et les caractéristiques de chaque produit, des équipes fonctionnelles ou matricielles ont été adoptées. Benghozi (1990), corrobore cette idée en montrant que les grands projets dans le domaine des télécommunications ne peuvent pas être développés pour des équipes abritées par des structures isolées, car il faut engager toute l'organisation pour que les changements innovateurs soient faits avant le lancement du projet : une critique à la structure adhocratique proposée par Mintzberg (1998 b) .

Concernant les structures projets, nous voudrions souligner deux points. Tout d'abord, si le management multiprojets marche très bien dans le secteur automobile, dans d'autres secteurs, la démarche ne marche pas aussi bien que cela. La recherche de Eskerod (1996) auprès de deux entreprises danoises, travaillant sur le développement de produits, montre d'une part, que les dirigeants changent continuellement leurs stratégies en fonction du marché, de la technologie et des compétences des équipes projets et que les plans stratégiques ne dépassent pas six mois. D'autre part, les chefs de projets entraînent un climat de compétitivité interne très serré. La communication et l'information entre les équipes est faible et les chefs de projets gardent des atouts pour négocier leurs projets auprès de la direction générale. Bilan de la situation : erreurs communes et faible apprentissage.

Enfin, définir une structure projet n'est pas une tâche facile et exige de la direction générale, la maîtrise d'une série de variables internes et externes de l'entreprise. Malgré les difficultés engendrées, elles existent et font partie du quotidien des entreprises pour le développement de leurs produits. Mais, concernant les projets de changement organisationnel, la situation ne se vérifie pas vraiment. La recherche réalisée par Alsène (1998), auprès de trois grandes entreprises canadiennes⁷, démontre que la culture de l'entreprise, les procédures établies, les aspects relationnels, la délégation de pouvoir à des chefs de projets possédant de fortes compétences techniques, ou non concernées aux exigences intrinsèques du projet, sont des facteurs qui ont provoqué des détournements de stratégies et des retards importants dans les plannings des trois projets. Dans les structures fonctionnelles, le principal problème concerne la priorité du travail à réaliser, alors que dans les structures matricielles le problème est de savoir si le personnel doit répondre aux directeurs hiérarchiques ou aux chefs de projets. Pour Alsène, le vrai problème ne se trouve pas dans le type de structure, mais dans la culture de l'entreprise et les pressions qui poussent les personnes à maintenir leur *statu quo*.

2.3.3 Les outils et les méthodes du management de projet

En essayant de démêler la difficile tâche de gérer un projet de changement organisationnel, Probst et alii. (1992) soulèvent qu'engager « un processus de réorganisation, c'est en quelque sorte agir suite à la perception d'un écart entre l'état structurel stable et la nécessaire évolution d'une firme. » Pour cerner la nature de ce processus, « il faudra au manager concerné définir ce qu'il veut, son but mais aussi l'état actuel de la compagnie. Ces deux étapes constituent en fait le cœur de toute méthodologie de réorganisation (...) mais le point de départ important consiste à bien poser le problème.» (Probst et alii. , 1992, p. 48)

⁷ Les projets étudiés par Alsène sont : a) Transformation d'une grande entreprise fonctionnelle en plusieurs centres de résultats ; b) La mise en place d'un plan de succession dans une entreprise possédant une structure fonctionnelle; c) La mise en œuvre d'un nouveau système de contrôle dans une nouvelle filiale, organisée en matricielle.

La méthodologie proposée par Probst et alii. (1992, p. 105-248) est constituée de six phases en associant à chacune d'elles une liste assez large de méthodes et outils choisis pour conduire ce processus de changement. Selon les auteurs, l'objectif est de présenter un cadre de référence aux acteurs du changement afin de savoir comment et par rapport à quoi agir. Dans notre étude, l'intérêt de cette liste, qui n'est pas exhaustive, est de présenter la variété des outils et méthodes utilisées par des chercheurs et consultants pendant leurs études et/ou interventions dans les entreprises publiques et privées.

a) Déterminer les objectifs et modéliser la situation (p. 105)

Perception d'un problème	Tableau de bord ; Analyse de la situation (QOOQC) ; Analyse de la valeur ; Diagnostic par consultation ; Interprétation de bilans.
Choix d'objectifs	Arbre d'objectifs ; Direction participative par objectifs.
Adoption du projet	Grille d'Eisenhower ; Étude multicritère du lancement d'un projet.
Conduite du projet	Techniques de sélection ; Description de postes ; Choix des consultants internes et/ou externes ; Recrutement du chef de projet ; Délégation.
Organisation du projet	Cahier des charges du projet ; Structures de projet ; Techniques de planification ; Communication du projet ; Diagramme de Gantt ; Diagramme PERT ; Groupes de travail.

b) Analyser les circuits d'influence (p. 189)

Élaboration du réseau de relations	Réseau d'influence ; Matrice d'influence
Étude principale de la situation	Diagramme de Pareto ; Analyse de la valeur ; Analyse de tâches ; Méthodes des chaînons ; Sociogramme ; Analyse environnementale ; Cercles de qualité ; Développement organisationnel.
Temps, lieux et acteurs	Normes ergonomiques ; travail de groupe ; Rôle de l'animateur d'un groupe ; Auto recensement ; Entretien ; Questionnaires ; Techniques de formulation de questions ; Analyse par observation libre ; Instantanés multiples ; Analyse de documents.

c) Comprendre et interpréter les changements possibles (p. 202)

Forces, faiblesses, menaces et opportunités	Analyse MOFF ; Listes de questions pour une analyse MOFF.
Scénarios et synthèses	Techniques de scénario ; Analyse environnementale ; Simulations par ordinateur.

d) Mettre en évidence les possibilités d'action (p. 216)

Recherche des facteurs Maîtrisables	Lecture du réseau d'influence.
Recherche de solutions	Simplification et formalisation de procédures ; Brainstorming ; Brainwriting ; Méthode synectique ; Méthode morphologique.
Conséquences des Propositions de solution	Simulation par ordinateur ; Techniques de scénario.
Indicateurs de détection d'avancée	Analyse du réseau d'influence ; liste de facteurs.

e) Planifier les stratégies et les mesures (p. 227)

Évaluation des propositions et choix de la solution	Analyse quantitative ; Analyse de la rentabilité ; Analyse de Pareto ; Analyse de la valeur ; Décision assistée par ordinateur.
Présentation de la solution	Préparation de réunion ; Moyen d'information.
Planification de la réalisation	Plans et budgets ; Diagramme Pert ; Diagramme de Gantt ; Schémas de processus ; Direction participative par objectifs.

f) Réaliser la solution (p. 248)

Mise en place	Moyens d'information ; groupes de travail ; techniques de formation ; maîtrise de la dynamique de groupe ; Connaissances des conditions psychologiques de succès pour les réorganisations ; développement organisationnel.
Suivi et contrôle	Controlling organisationnel ; Feed-back ; Gestion de conflits ; Systèmes et entretiens d'évaluation.

Dans le cadre d'enseignement du DESS-Gestion de Projets⁸ de l'Université Lille 1, le management de projet est considéré comme une composante essentielle du management

⁸ Le DESS-GP de l'IAE Lille 1 a été créé en 1980 et a pour objectif de former des cadres aux besoins évolutifs de l'entreprise. Depuis 17 ans d'activités, 500 managers ont été formés et plus de 100 projets d'intervention ap. rentissage ont été dévelop. és auprès d'entreprises privées et publiques, en couvrant différents domaines. Dans le cadre de l'enseignement, sont proposés 10 séminaires spécialisés qui constituent la base des formations, à savoir : Management de et par la valeur ; Négociation et techniques de communication ; Management stratégique des projets ; Théories des systèmes ; Analyse organisationnelle et dynamique de groupe ; Techniques de choix d'investissement ; Analyse économique et social des projets ; marketing de projets ; Techniques informatiques et outils de conduite de projets ; Anglais et Conférences-débats avec des professionnels. Il faut souligner que les séminaires de Management stratégique de projets et Théories de systèmes constituent le cadre conceptuel du management de projet adopté par le DESS-GP de l'IAE Lille 1. Des informations complémentaires peuvent être obtenues sur le site internet www.iae.univ-lille.fr/dessgp/dessgp.htm

stratégique des entreprises et il permet de comprendre les spécificités des projets par rapport au contexte structurel des organisations. L'adoption d'une approche systémique permet d'appréhender la complexité et la dynamique des projets concernant les aspects de structuration interne et leurs rapports avec l'environnement externe et facilite la compréhension et la maîtrise de nombreux outils de gestion de projets disponibles sur le marché.

Ainsi, et au delà des outils et techniques utilisés pour le découpage, le planning, l'établissement de jalons et le suivi des coûts, du budget et des délais du projet, le DESS-GP propose à la direction responsable pour le management d'un ou plusieurs projets, d'autres outils et méthodes qui lui permettront de répondre aux questions essentielles d'un projet. **Le cahier des charges** permet de répondre Pourquoi ? ; **L'Organigramme technique**⁹ annonce les activités et répond à la question quoi ? et peut être décomposé en **Organigramme de tâches** et **Fiches de lots de travaux** ; **L'Organigramme fonctionnel** détermine les responsabilités et répond à la question qui ? ; **Le Réseau logique (PERT)** structure les activités et répond à la question comment ? ; **Le Planning GANTT** prend en compte les aspects d'organisation et de délais et répond à la question quand ? ; **Les Courbes de Coûts** (courbes en S) répondent à la question combien ?

D'ailleurs, d'autres outils sont proposés à la direction de projets. **Le diagramme à bulles** permet d'appréhender et mesurer les influences des acteurs internes et externes sur le projet. **L'arbre d'objectifs**, une construction collective, permet d'explicitier les objectifs du projet. En cas d'objectifs discordants, voire conflictuels, la technique de **Groupe nominal** peut venir en aide à l'équipe. **Le Cadre logique**, une méthode canadienne, permet à la direction de projets de contrôler et de suivre chaque projet individuellement et facilite énormément la prise de décision dans cas de la gestion d'un portefeuille de projets. Cette méthode s'est montrée très utile pour le contrôle et suivi des portefeuilles de projets de développement financés par des organismes internationaux comme la Banque Interaméricaine de Développement. **La matrice des freins et moteurs** permet

⁹ Pour plus d'informations concernant l'Organigramme Technique, une méthode très courante dans l'industrie aéronautique française, voir CHIVIDCHENKO, I. et CHEVALIER, J., *Conduite et gestion de projets : principes et pratiques pour petits et grands projets*, Cépaudès-Éditions, 1997.

de déterminer les facteurs positifs et négatifs de l'environnement qui influencent, depuis le début, la conduite du projet.

Or, si un projet, selon la définition de Declerck « (...) est un ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace, inséré dans, et en interaction avec, un environnement politico-socio-économique et tendu vers un but redéfini progressivement par la dialectique entre la pensée (le plan du projet) et la réalité » (D'après Leroy, 1994, p. 23)¹⁰ ; Si ces actions sont menées par des équipes et des structures temporaires (ayant des compétences et responsabilités bien définies), en utilisant des méthodes et outils pas communs dans l'entreprise, il paraît évident que l'introduction de cette démarche pose quelques défis aux dirigeants, surtout si on prend en compte le type, la taille, le degré d'innovation et la complexité du projet.

Cette dynamique nous montre qu'à la différence du modèle classique de gestion de projets unitaires (actions planifiées, fermées et contrôlées par le sommet), le management de projet est un système ouvert qui intègre dans la structure du projet les diverses activités, métiers et savoir-faire de l'entreprise, les clients et fournisseurs afin de développer de façon simultanée produits et processus. Plus un projet est singulier, plus des adaptations organisationnelles devront être mises en place, surtout si l'entreprise ne possède pas d'expériences dans le domaine. À la suite, nous verrons que la gestion intégrative des projets et des opérations et le management des équipes et des compétences constituent deux implications organisationnelles majeures et qui sont sous la responsabilité de la direction générale de l'entreprise.

SECTION 3 : LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES

La mise en place d'un projet donné ou d'un ensemble de projets pose quelques défis aux dirigeants et exige des adaptations organisationnelles. Tout d'abord, c'est le défi de gérer deux mondes différents : la gestion simultanée des activités dites « opérations » et « projets », dont les

¹⁰ Dans le premier chapitre de sa thèse de doctorat *Fondements et impacts du management par projet* (1994), D. Leroy présente une liste des principales définitions de projet faisant partie de la littérature. Au sens large de la définition, nous avons choisi celle proposée par l'ouvrage de DECLERCK, R. P., EMERY, P., CRENER, M.A., *Management stratégique des projets*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, p. 40

caractéristiques sont présentées à la suite. Ensuite, il s'agit d'intégrer ces activités au sein de l'entreprise et de capitaliser les expériences apportées par les projets. Dans ce processus, la participation de la direction générale et des chefs de projets jouent un rôle fondamental dans les trois grandes phases que caractérisent un projet : la conception, la réalisation et la terminaison.

Si l'introduction de la démarche projet dans une entreprise quelconque est le résultat d'une décision stratégique, alors il faut savoir comment les dirigeants vont mener cette cohabitation des « opérations » avec les « projets ». Pour éclairer cette situation nous avons emprunté le concept de gestion intégrative développé par Declerck, Debourse et Navarre (1983) dont les réflexions portent sur les rôles et fonctions de la direction générale eu égard aux processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie des entreprises.

Tableau 1 : Comparaison opérations - projets

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

D'après Leroy (1994)

3.1 LA GESTION INTÉGRATIVE ET LES RÔLES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.1.1 La gestion intégrative

Le « management stratégique de l'entreprise consiste, en quelque sorte, en une *somme* de modes managériaux : opérationnel, entrepreneurial et intégratif, ici, plus qu'ailleurs, le tout est supérieur à la somme des *parties*. » (Declerck, Debourse et Navarre, p. 42-43). Les auteurs montrent que la gestion stratégique est le mode de direction responsable du couplage du système total qu'est la firme avec ses divers environnements. Ainsi, la gestion stratégique a comme fonctions :

- a) La définition des objectifs et des stratégies de la firme ;
- b) La sélection d'un portefeuille de triples produits-marchés-technologies dans une diversité d'environnement, à la fois dans les modes entrepreneurial et opérationnel ;
- c) L'allocation de ressources entre les deux ensembles « opérations » et « projets » ;
- d) La conception des caractéristiques structurelles de la firme.

La gestion stratégique se situe à différents niveaux d'agrégation et d'autorité dans la firme, alors que la gestion opérationnelle est chargée du rendement des opérations courantes dans l'environnement interne traditionnel de l'entreprise pouvant être stable ou en état de changement prévisible. La gestion innovatrice ou entrepreneuriale, en particulier la gestion des projets, s'occupe du problème de l'efficacité et ensuite du rendement de nouvelles activités dans la firme et de la gestion intégrative.

Ceci étant, la gestion intégrative devient la responsable du contrôle et de l'optimisation du processus d'intégration statique des nouvelles activités avec les opérations et les structures existantes, du processus de transformation dynamique de l'activité entrepreneuriale, par exemple la transformation d'un projet en une opération stabilisée, et des interactions entre les environnements traditionnel et nouveau.

3.1.2 Les rôles de la direction générale

De façon tout à fait différente de la conceptualisation classique de Fayol (coordonner, diriger, planifier, contrôler), Declerck et alii. proposent de nouveaux rôles et fonctions à la direction générale lui permettant de conduire un processus de mise en œuvre du management stratégique de l'entreprise. Ainsi, la direction générale a neuf rôles essentiels que nous avons résumé de la façon suivante : (Declerck, Debourse et Navarre, 1983, p. 102-106) :

- a) Dans un monde de discontinuités, le directeur général est le point fixe qui permet à l'entreprise de se situer en permanence par rapport à son passé et par rapport à ses projets, en assurant la continuité, la transition et la liaison ;
- b) Dans un monde où le temporaire se substitue au permanent, où l'incertain l'emporte sur le certain, où le sens des messages varie selon les contextes au sein desquels ils sont émis, le directeur général a la fonction de donner les référentiels, d'offrir un sens à l'activité des membres de la firme ;
- c) Le directeur général doit être capable de transcender la dichotomie firme-environnement ; il doit faire l'interaction de ceux-ci ;
- d) En maîtrisant les interactions firme-environnement, le directeur doit jouer le rôle indispensable de constructeur de la réalité, soit au niveau des affaires soit au niveau de construction d'une nouvelle réalité qui pourra guider l'action ;
- e) Le directeur doit être capable, par vision, de se projeter dans l'avenir, d'y projeter l'évolution de son entreprise et d'en analyser les décalages ; il doit être le visionnaire de la réalité future ;
- f) Le directeur général doit obtenir la diffusion d'une réalité dans l'entreprise, en utilisant la persuasion, la négociation ou même son pouvoir et, dans certains cas, la force ;
- g) Le directeur général doit promouvoir des actions ayant pour but la création culturelle dans l'entreprise et la protection des déviances ;
- h) En tant qu'agent de changement, le directeur général doit susciter le changement et participer à la formation du personnel de l'entreprise en ce domaine ;

i) Le directeur général peut exercer des rôles qui ne sont pas liés nécessairement à sa fonction : des rôles sociaux, politiques, voire philosophiques ; être un « homme public ».

D'ailleurs, le charisme, la compétence, la légitimité et l'esprit entrepreneurial sont des caractéristiques à relever dans un processus de management stratégique pour réussir l'intégration des activités dites opérationnelles et les projets.

3.1.2.1 Gérer la mouvance

En discutant les rôles de la direction générale dans des grands entreprises « orientées projets », Jolivet (1996, p. 26-27) ajoute qu'au delà de la mission stratégique, la direction générale est chargée du pilotage de la révolution culturelle engendrée par les nouvelles organisations projets ; il s'agit de concilier mouvement et permanence, ordre et désordre. Cette révolution culturelle dure plusieurs années et consiste à :

- a) Nommer, responsabiliser et parrainer les chefs de projets ;
- b) Gérer les conflits métiers/projets dans une logique gagnant/gagnant ;
- c) Substituer aux repères de pouvoirs, les repères clients/projets ;
- d) Faire franchir de nouvelles étapes à l'entreprise au fur et à mesure de son apprentissage ;
- e) Faire émerger un corps de métarègles issu de l'expérience ;
- f) Célébrer le succès et entretenir un climat basé sur la confiance, la transparence, le pragmatisme, l'humilité devant les faits.

3.1.2.2 Comprendre le projet et son contexte

Pour Gareis (1990, p. 41-42), un des précurseurs du concept de management par projets, les entreprises « orientées projets » ont le défi de comprendre le projet et son contexte, ce qui implique un renouvellement des méthodes et outils. En discutant les rapports du projet et son contexte, Gareis soulève que :

- a) Le projet n'est pas une entité unique, une « task force », une forme d'organisation complexe, mais un système social avec des limites dynamiques et qui possède la capacité d'apprendre et de s'auto organiser ;
- b) Le projet se différencie des autres systèmes grâce à sa culture : un ensemble de valeurs et de comportements partagés par l'équipe ;
- c) La stratégie et la mission du projet sont définies à partir du contexte et englobent toutes les décisions et évaluations prises dans les phases de conception, réalisation et finalisation.
- d) La compréhension des aspects relationnels du projet et de son environnement est une condition fondamentale pour faire face aux changements ;
- e) Le projet est un système d'échange qui doit être bien exploité : il demande et offre des produits et services.

Mais une organisation n'est pas constituée seulement de dirigeants : les chefs de projets et le personnel jouent un rôle très important dans un processus de management stratégique, surtout si on parle de l'introduction de projets qui diffèrent ou qui mettent en échec des règles, des procédures et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi le management des équipes exige des chefs de projets des comportements et des compétences que nous étudierons plus loin.

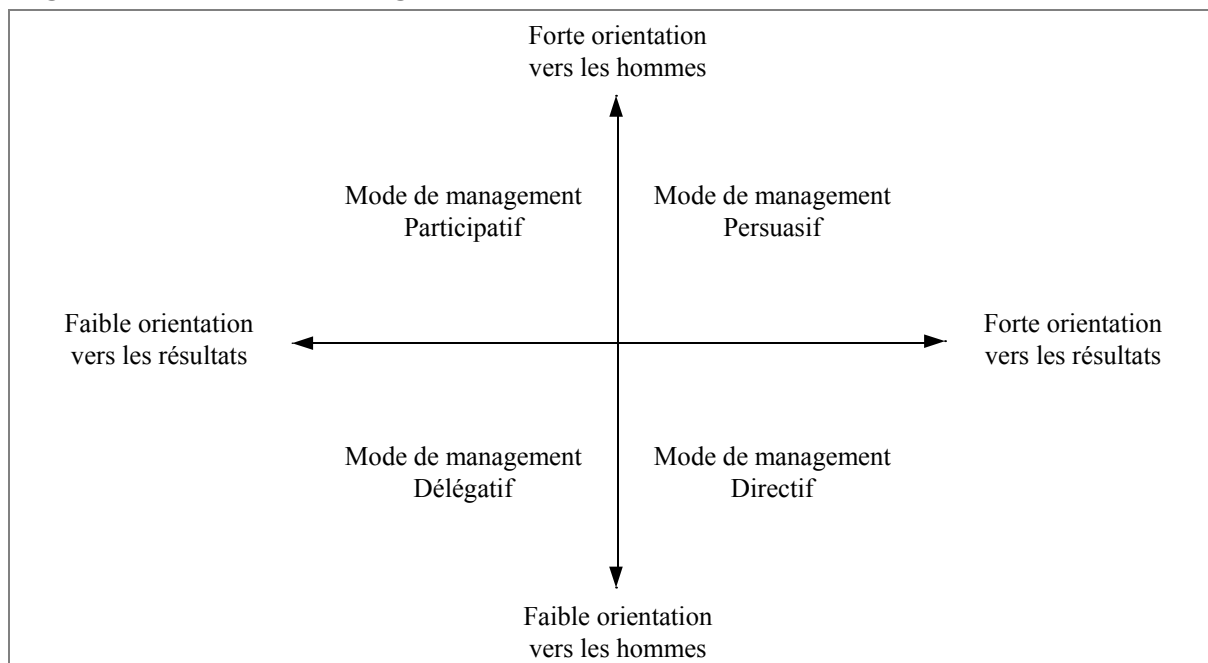
3.2 LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES

On a vu jusqu'ici que la mise en œuvre d'un projet ou d'un ensemble de projets exige de la direction générale la mise au point d'une série de procédures et de critères, plus au moins formels, pour la mise en place des différents types de projets. Une pièce essentielle dans ce processus est le choix du chef de projet : personnage au centre de multiples contradictions et sur lequel se concentrent toute sorte de pressions venues soit des clients, de la hiérarchie, des directeurs métiers et des membres de son équipe. Ainsi, les questions fréquemment posées sont : Comment et qui choisir ? Quels sont les rôles d'un chef de projet ? Quelles compétences doivent être privilégiées ?

Pour Petit et alii. (1999, p. 132) « un chef de projet doit être capable de se référer en permanence à ce qui constitue sa seule mission : assurer la réussite du projet dans les conditions de délai, coûts et qualité souhaités par le client. Tous les autres aspects ne sont que des moyens soumis à des arbitrages. » Parmi les capacités exigées d'un chef de projet, les auteurs soulignent la capacité de changer de rôle et de mode de management.

Concernant les rôles, les auteurs soulignent la capacité de devenir un négociateur acharné ou un habile diplomate au moment de négocier des ressources auprès de la direction ou de trouver des compromis avec les responsables métier. Quant aux modes de management, le chef de projet doit être capable « d'adapter son comportement en fonction du niveau de maturité de ses collaborateurs, c'est-à-dire essentiellement de leur niveau de compétences et degré de motivation pour réaliser une activité donnée. [Quelquefois,] dans le pilotage d'un projet, la spécificité provient de la nécessité critique de provoquer des ruptures violentes pour maintenir le cap vers l'objectif final. » (Petit et alii. , 1999, p. 132-133).

Figure 5 : Les modes de management



D'après Petit et alii. (1999, p. 132)

Selon le modèle de Hersey et Blanchard ¹¹, présenté ci-dessous, les quatre modes de management sont : participatif, persuasif, directif et délégitif. Il est opportun de souligner qu'outre la capacité de pouvoir passer d'un mode à l'autre, un chef de projet doit savoir communiquer non seulement sur le contenu mais aussi sur le processus de changement pour que les collaborateurs comprennent et acceptent les modifications effectuées.

3.2.1 Les compétences d'un chef de projet

Parmi les compétences d'un chef de projet (compétences techniques liées au contenu et à la gestion du projet et animation de l'équipe), Petit et alii. soulèvent qu'au lieu de développer des compétences individuelles, un chef de projet doit privilégier le développement des compétences collectives. Ainsi, les connaissances concernant l'histoire du projet depuis son lancement peuvent expliquer et justifier certains comportements individuels et collectifs.

Les études réalisées par Leclair (1993, p. 277-287) auprès de quatre entreprises¹² montrent que, à l'exception d'une entreprise automobile, la **désignation** des chefs de projets est peu formalisée, quelquefois opportuniste ou même inexistante. Concernant les **rôles et fonctions des chefs de projets**, il n'existe pas non plus de formalisme et leurs **responsabilités** est un sujet très peu discuté. Mais, tous parlent d'une responsabilité globale par rapport au bon déroulement du projet en termes de coûts, délais et valeurs. Ces responsabilités sont traitées avec ambiguïté et sont exercées de façon très différente selon les configurations organisationnelles et les structures projets mises en place.

Concernant les **compétences**, Leclair (1993, p. 281) relève deux caractéristiques à considérer lors de la sélection d'un chef de projet : les caractéristiques « affectives » et techniques. Les caractéristiques « affectives », généralement échappent à la vigilance du

¹¹ HERSEY, P. et Blanchard, K., *Management of organizational behavior*, Prentice Hall, 1972.

¹² Les entreprises étudiées sont : Renault, Aéroports de Paris, Laboratoires Fournier et Océ (constructeur hollandais de machines de reprographie, de photocopieuses et d'ordinateurs de bureau).

groupe des ressources humaines, et comprennent : l'identification au destin du projet ; l'équilibre indépendance/dépendance vis-à-vis des autres, l'efficacité dans des situations ambiguës ; la connaissance de l'entreprise, ses métiers et ses hommes ; la possession de modèles culturels multiples, souvent acquis hors de l'entreprise actuelle ; et avoir passé des contraintes importantes dans la réalisation des missions.

L'autre caractéristique importante concerne les capacités techniques. Ici, on trouve des points de vue très différents et controversés. Ces compétences sont importantes mais non déterminantes pour la réussite d'un projet. En tout cas, Leclair (1993, p. 282) souligne que les chefs de projet doivent posséder une double panoplie de compétences : la maîtrise de l'animation et des outils du projet, ainsi que la maîtrise d'une ou plusieurs techniques nécessaires dans le projet. Cette « capacité d'ensemblier » est mal définie et mériterait des études approfondies.

3.2.2 La définition des rôles entre les équipes projet et les équipes fonctionnelles

Le partage de rôles entre les responsables fonctionnels et les équipes projets, ainsi que l'allocation des moyens à ces équipes constituent une tâche difficile pour la direction générale et représente une source d'innombrables conflits, comme la perte de pouvoir, de statut et d'autorité. Selon Leclair (1993, p. 287), deux points doivent être observés.

Pour le premier, il s'agit de savoir si le chef de projet dispose de moyens propres ou s'il n'est qu'un coordonnateur doté de moyens minimaux. Ici, le point à vérifier est le degré et la nature des interactions entretenues entre les deux groupes, la répétition de tâches par rapport aux caractéristiques des projets.

Pour le deuxième, il s'agit de savoir s'il y aura un regroupement des différents agents qui contribuent au projet, comme par exemple dans un plateau d'avant-projet qui utilise l'ingénierie

simultanée. Ici les points à observer sont la facilité de communication formelle, création de relations informelles et affirmation de l'identité du projet, ainsi que les coûts de déménagements des équipes et des acteurs externes au projet. De toute façon, les critères pour le partage de rôles et l'allocation de ressources dépendront essentiellement de la culture interne de l'entreprise, des configurations organisationnelles ainsi que des particularités et/ou spécificités des projets développés.

3.2.3 La rémunération des compétences

Pour conclure la section concernant les implications organisationnelles de la mise en place du management de projet, nous voudrions émettre quelques commentaires concernant la rémunération des compétences, en particulier celle des chefs de projets : une fonction stressante et assujettie à toute sorte de pressions. Ce sujet est un vrai « casse tête » pour les dirigeants, surtout ceux des entreprises publiques, où l'absence d'un système de rémunération de la fonction de chef de projet et des acteurs clés est souvent évoquée pour justifier le manque d'engagement des équipes.

Les recherches menées par St-Onge (1999, p. 24-25) montrent que l'adoption d'un régime de rémunération des compétences n'est pas évident même dans des grandes entreprises privées comme Johnson & Johnsons, Général Motors, Polaroid, Alcan, etc. Les problèmes couramment abordés sont d'ordre divers à commencer par la définition des termes compétences, rendements et efforts. Ensuite, la plupart des entreprises emploient un régime basé sur des compétences prédéfinies par exemple, savoir communiquer, avoir l'esprit d'équipe, etc., ce qui donne une diversité de régimes de rémunération des compétences. Un troisième problème concerne la rémunération des compétences et la rémunération des résultats. Selon l'auteur, « rémunérer les compétences n'assure pas nécessairement l'atteinte des résultats ». Il faut établir un partenariat entre ces deux volets.

EN GUISE DE CONCLUSION

Nous avons vu jusqu'ici, que le management de projet peut être considéré comme une composante du management stratégique de l'entreprise et dont les méthodes et outils permettent aux dirigeants de prendre en compte les spécificités des projets par rapport au contexte structurel des organisations. Ainsi, le management de projet peut être considéré aussi comme un mode de fonctionnement qui permettra aux grandes entreprises bureaucratiques très intégrées qui développant des activités récurrentes, de revitaliser leurs structures et de faire face aux changements de l'environnement.

L'adoption de l'approche systémique de management de projet constitue un moyen intéressant pour appréhender la complexité et la dynamique des projets concernant les aspects de structuration interne et leurs rapports avec l'environnement externe et facilite la maîtrise de nombreux outils de gestion de projets disponibles sur le marché. Nous avons vu aussi que le management de projet constitue un espace d'action ouvert dont la mise en place d'une ou plusieurs structures projet constitue déjà un changement organisationnel qui touche directement les routines de travail établies dans l'entreprise.

Nous voudrions relever aussi que le management de/par projets, avec ses principes et méthodes, est un mode de fonctionnement qui s'est répandu dans les dernières années grâce au renouvellement accéléré de la boîte à outils et de l'adoption des démarches projets par des entreprises y compris publiques, dont la vocation première n'est pas la réalisation de projets (Leroy, 1996, p. 109).

Ainsi, nous verrons dans le prochain chapitre quels sont les facteurs ou les motivations qui amènent les entreprises publiques à s'engager dans la mise en oeuvre du management de projet. La littérature consultée nous montre que l'adoption d'une telle démarche est liée au désir des dirigeants de contrôler les processus de changement ou de donner du sens aux actions de changement de plus en plus fréquentes dans le quotidien des entreprises soit privées ou publiques.

CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DE PROJET POUR CONDUIRE DES CHANGEMENTS

INTRODUCTION

La problématique du changement organisationnel ne constitue pas l'objet essentiel de notre recherche, mais la compréhension de ce phénomène s'avère très importante pour mieux apprécier la pertinence de l'adoption des outils et méthodes du management de projet pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de changement.

Le changement organisationnel est étudié selon deux approches (Perret, 1996, p. 3) : le déterministe qui « insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes) le principal moteur des transformations. » L'approche volontariste « met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle. »

Pour Crozier et Friedberg (1981, p. 376-378) la discussion philosophique de ces deux positions, à priori opposées, est artificielle¹³ et les deux positions possèdent une faiblesse commune : le refus de considérer le changement comme étant un problème sociologique, car « ce sont les hommes qui changent, que non seulement ils ne changent pas passivement, mais

¹³ La confusion du problème est grande et les différents auteurs prennent partie de ces positions successivement ou à la fois. « On s'abrite derrière le déterminisme quand on défend son pari face à des arguments mettant en avant les difficultés qu'il comporte, les coûts humains que ce pari entraîne et les possibles alternatives qu'on peut lui opposer. On s'abandonne au volontarisme pour justifier sa stratégie et pour obtenir l'adhésion nécessaire à sa mise en œuvre. » Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1981, p. 377.

qu'ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation. » (Crozier et Friedberg, p. 379).

Ainsi, dans ce chapitre nous allons connaître ce que la littérature nous présente sur l'étude du changement dans des systèmes connus, sur les conditions générales de la mise en oeuvre de projets de changement, en mettant en exergue les expériences et les motivations de quatre organisations publiques européennes et américaines qui utilisent le management de projet, ainsi que les principales contraintes organisationnelles qui interfèrent directement dans le processus de mise en oeuvre de la démarche management de projet dans ces entreprises.

SECTION 1 : L'ÉTUDE DU CHANGEMENT DANS DES SYSTÈMES CONNUS

En tenant compte de la complexité d'étudier le changement comme un phénomène systémique, car « on ne peut pas postuler simplement qu'une action sur un mécanisme, même dans plusieurs secteurs et à plusieurs niveaux, va déclencher une recomposition générale. », Crozier et Friedberg (1999, p. 381) suggèrent la réalisation d'études concernant les leçons qui apportent des expériences de changement dirigé, voire volontaire, dans des systèmes suffisamment connus.

Une recherche sur le changement dirigé dans un système connu doit prendre en compte trois grands axes de réflexion (Crozier et Friedberg (1981, p. 381-401) :

- a) Étudier à partir de quel degré et dans quelles conditions, des tensions qui, jusque-là, avaient pour conséquence de renforcer le système d'action existant peuvent désormais provoquer son éclatement ;
- b) Étudier les conséquences des ruptures. En tenant compte que tout changement implique des ruptures et crises, le défi est de comprendre comment et à quelles conditions une crise peut être au départ de mécanismes d'innovation et non pas de mécanismes régressifs ;

- c) Mettre en œuvre un changement dirigé dans une organisation fait apparaître deux problèmes classiques : celui de l'élaboration du projet de changement et celui de la mise en œuvre du changement une fois que celui a été décidé.

Concernant la mise en œuvre d'un projet de changement, la première pointe de l'iceberg apparaît : les résistances. Un problème typique que les dirigeants essaient de minimiser en utilisant leur pouvoir de persuasion et les cours de formation, dont les résultats sont très décevants car ils ne prennent pas en compte le fonctionnement réel de l'organisation. Ici, il faut comprendre que les résistances ne sont pas gratuites ou que les individus ne veulent pas changer. Au contraire, les individus résistent car le changement modifie les « zones d'incertitudes » contrôlées par les individus ou groupes.

Hatchuel et Weil (1992, p. 106)¹⁴ ajoutent qu'il « est parfaitement possible, à un moment donné du projet, de situer les 'zones d'incertitudes' (...) elles n'apparaissent donc plus comme des cadres stables qui rendent l'action intelligible, mais comme les effets transitoires d'une régulation qui est à l'œuvre dans la confrontation permanente des savoirs qu'implique l'intensité des relations qui s'installent au cours du projet. (...) Ainsi, tout au long du processus, il y a un travail des acteurs sur la 'vérité' du projet, sur son degré d'avancement, sur ses résultats possibles, sur son efficacité, sur ses implications futures et sur la manière dont vont être transformées les figures d'acteurs¹⁵ initiales. »

¹⁴ La discussion menée par Hatchuel et Weil s'insère dans un cadre d'analyse d'élaboration collective de systèmes experts : de nouvelles techniques managériales constituées par « des logiciels dont l'objectif est d'imiter le raisonnement humain ; de ce fait leur élaboration nécessite de 'faire accoucher le savoir' détenu par les experts d'un domaine particulier » Hatchuel et Weil (1992, p. 25). Grosso modo, l'élaboration et la mise en œuvre de ces systèmes pose deux grands défis aux dirigeants et/ou chefs de projets. Le premier concerne le choix des connaissances qui doivent en faire partie. Le deuxième consiste à promouvoir et gérer un processus de production et de partage de savoir dans les organisations et forger les changements souhaités.

¹⁵ Pour Hatchuel et Weil, « un acteur renvoie à la personne ou au groupe de personnes qui suivent une logique d'action particulière » ; une figure d'acteur « permet de désigner plus précisément l'ensemble des représentations, des savoirs et des procédures qui permettent à cette logique d'action d'être reconnaissable et acceptable. » Hatchuel et Weil p. 103.

1.1 L'ÉLABORATION D'UN PROJET DE CHANGEMENT ET LA RECHERCHE D'INFORMATION

Pour Crozier et Friedberg (1981, p. 388-389), le principal problème dans un processus d'élaboration de décision n'est pas le coût d'une recherche d'informations, mais la possibilité d'obtenir une information biaisée. Ici, en tenant compte du contexte de l'entreprise et en sachant que les individus clés du système d'exécution vont instinctivement réagir contre son désir de changement, le dirigeant doit prendre une décision pratique : chercher les informations à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise ?

Si la décision consiste à chercher des informations à l'intérieur de l'entreprise, Crozier et Friedberg (1981, p. 390-391) soulignent que les dirigeants doivent reconnaître que l'organisation n'est pas complètement transparente et que même les ajustements mutuels ne sont pas capables d'éliminer ni les inégalités, injustices et dysfonctionnements, ni de supprimer les nœuds de pouvoir qui permettent aux individus de contrôler les « zones d'incertitudes ». Ici, deux décisions peuvent encore être prises. La première est de laisser s'exacerber les inégalités et dysfonctionnements produits par le système et de les rendre visible à tous et justifier aussi son intervention, avec une recherche d'informations interne ou externe. La deuxième est de voir le changement comme un processus d'apprentissage de nouvelles formes d'action collectives, ou bien « le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre – non contrainte – permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. » (Crozier et Friedberg, 1981, p. 391).

1.2 LE CHANGEMENT COMME UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Si le changement est compris comme étant un processus de création collective, il faut comprendre qu'il est en même temps le changement d'une fonction ou d'une action, mais aussi la transformation des caractéristiques et modes de régulation d'un système. La création

de nouvelles capacités collectives exigent des conditions matérielles et sociales pour se développer. Du point de vue social, il faut tenir compte du fait qu'une rupture ne se concrétise pas du jour au lendemain et que les nouvelles capacités collectives pour résoudre les problèmes de l'organisation s'affirment au moment où tous sont capables de communiquer, d'échanger, de raisonner et de proposer des nouvelles formes d'action collectives.

Ainsi, dans un processus de changement organisationnel basé sur l'apprentissage collectif, il faut savoir faire la différence entre l'apprentissage individuel et apprentissage collectif. L'apprentissage collectif est « un processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action, apprennent – c'est-à-dire inventent et fixent – de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles. » (Crozier et Friedberg, 1981, p. 395). Ici, ce qui compte, ce n'est pas la capacité de l'individu d'assimiler un nouveau jeu déjà en fonctionnement, mais la capacité de création collective d'un nouveau jeu. Pour arriver là, il faut donc rompre, non seulement avec les intérêts, les rapports de pouvoir, les habitudes, les protections affectives mais aussi avec les modèles intellectuels.

Il faut comprendre aussi que la façon par laquelle une organisation est structurée peut empêcher le développement d'un processus d'apprentissage collectif « dans la mesure où elle structure l'expérience des participants et conditionne ainsi les capacités respectives à inventer d'autres modes de relations, de nouvelles règles du jeu. » (Crozier et Friedberg, 1981, p. 396). Ici, il faut rompre les nœuds de structuration et les cercles vicieux que comporte toute entreprise collective.

1.3 LE CHANGEMENT COMME RUPTURE

Si un processus d'apprentissage collectif exige des ruptures, il faut préciser la signification d'une « rupture », très souvent traduite par la force et la violence. Ici, il faut comprendre que « la capacité d'une société ou de tout ensemble humain à changer, est déterminé par sa richesse et sa surabondance non pas matérielles, mais relationnelles et institutionnelles. (...) cette richesse et cette surabondance sont généralement, mais non

nécessairement, liées à une moins ou grande cohérence apparente. » (Crozier et Friedberg, 1981, p. 399). Il est important d'observer que le degré de décentralisation de toute forme viable d'autogestion pour accélérer le changement et la manière par laquelle une organisation promeut l'émergence de la créativité et accepte de nouveaux leaders, sont des facteurs importants pour comprendre l'émergence des crises ou ruptures. Les organisations très rigides, trop intégrées, trop planifiées ne réussiront pas à obtenir de vrais changements, sauf au prix de crises, avec des résultats quelquefois régressifs.

SECTION 2 : LA MISE EN OEUVRE D'UN PROJET DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Il paraît évident que les turbulences de l'environnement actuel touchent aussi bien les organisations publiques que les entreprises privées. Pour Bartoli (1997, p. 45-60) c'est une question de temps. Les turbulences interviennent moins directement à court terme dans une organisation publique que dans une entreprise privée. Les organisations publiques subissent deux types de turbulences. La première vient de l'environnement externe marquée par les mouvances économiques, géopolitiques, technologiques, socioculturelles et juridiques. La deuxième correspond aux transformations internes menées justement pour faire face aux turbulences de l'environnement externe.

2.1 LES CONTRAINTES ET LES FACTEURS CRITIQUES

Smith et alii. (1998) soulignent que les dirigeants du futur doivent s'occuper sérieusement de la gestion des compétences du personnel et comprendre l'utilité et les bénéfices apportés par le management de projet. Les auteurs présentent un ensemble de contraintes, en associant des stratégies, qui peuvent empêcher la mise en œuvre du management de projet dans une entreprise, à savoir :

- a) Le manque d'un plan marketing, de communication et de formation : il est fondamental que les différents intervenants connaissent en profondeur le système, le processus, les concepts et les méthodologies employés. Mettre en place des projets pilotes, des prototypes et mesurer les pertes de la non-exécution d'une action prévue, sont des exemples de stratégies à adopter.
- b) Le manque d'un plan concernant les outils : les outils du management de projet, ainsi que les outils spécifiques (planning, budget, etc.) doivent être choisis en fonction du type de projet, de la culture organisationnelle et des compétences du personnel. L'utilisation de logiciels standards, l'uniformisation d'un vocabulaire technique et la création de bureaux de support technique peuvent aider à la maîtrise de cette activité.
- c) Le manque d'un plan de gestion des compétences : la mise en œuvre du management de projet doit soulever le poids de la culture organisationnelle, en supprimant quelques habitudes et en accommodant d'autres. Promouvoir la prise de risques et l'entrepreneurs sont des stratégies applicables à ce cas.
- d) Le manque d'un plan de formation : l'évolution rapide des bases de connaissances et des technologies oblige la mise en place des cours de formation continue, dédiés soit à la sensibilisation à partir de sujets d'intérêt de l'entreprise ou des groupes, soit à la maîtrise des concepts et d'outils spécifiques.

Pour Lanning et alii. (1998), un projet de changement possède toutes les caractéristiques d'un projet particulier et se sert des outils et des méthodes du management de projet pour sa conduite. Mais la mise en œuvre d'un tel projet exige des dirigeants un effort supplémentaire : il faut connaître les perceptions du personnel concernant les structures et les procédures organisationnelles. Ces perceptions peuvent agir pour ou contre un projet de changement. Les facteurs contraignants sont : le manque de perspectives, le manque de compétences et le manque d'opportunités. Ainsi, les recherches menées dans huit industries finlandaises, ont permis aux auteurs de proposer neuf facteurs critiques qui jouent un rôle très important dans la mise en œuvre d'un projet de changement (Figure 6).

Parmi ces facteurs, nous ressortons l'importance du planning détaillé du projet, l'engagement des dirigeants et les perspectives du personnel. Base de la réalisation du projet, le planning doit être interactif et accessible à tous, tenir compte des perceptions du personnel, expliciter les besoins de changement, avoir des objectifs et des délais bien définis, établir les rôles et responsabilités des acteurs, proposer l'organisation de la structure projet et définir le budget et le plan de communication. Les auteurs soulignent que les dirigeants et/ou chefs de projets de changement souffrent d'un manque d'expérience pour mener des projets de cette nature et d'un manque de compétences pour choisir ou travailler avec des outils plus performants. Sans l'engagement du personnel le déploiement du projet devient une tâche très difficile, voire impossible.

Figure 6 : Les facteurs critiques pour la mise en œuvre d'un projet de changement

Management de projet	Perspectives	Compétences	Opportunités
Objectifs bien définis et acceptés par tous	Clarification des besoins de changement	Formations	Engagement et support visible des dirigeants
Planning détaillé	Perspectives du personnel		Système de récompenses
Contrôle et suivi	Présentation rapide des résultats		
	Participation du personnel dès l'émergence du projet		

D'après Lanning et alii. (1998)

En faisant une revue de la littérature concernant l'utilisation du management par projets pour mener les changements organisationnels, Partington (1996) constate d'abord, qu'il s'agit de changements des grandes entreprises industrielles (bureaucratiques, hiérarchisées) qui sont en train d'alléger leurs structures vers celles plus souples et flexibles, basées sur les principes de projets. Ensuite, la conduite de ces projets de changement utilisent des méthodes et procédures visant le « downsizing », la formalisation des alliances/coopération, le développement de systèmes d'information, des formations dirigées aux objectifs, l'adoption de systèmes pour stimuler la

créativité , « l'empowerment, » etc., tout cela en ayant comme objectifs d'orienter les activités de ces entreprises vers les clients et de développer des systèmes de qualité et d'innovations leur permettant de survivre dans des contextes concurrentiels.

Enfin, Partington (1996) souligne que s'il paraît n'y avoir aucun doute sur les bénéfices de l'adoption de telles démarches, la généralisation de méthodes et procédures peut susciter des résistances si le contexte d'action n'est pas bien cerné. Ainsi, si ces changements ont pour but de faire la transition d'un modèle d'organisation bureaucratique à un modèle d'organisation orientée par projets, Partington (1996, p. 17-19) relève quelques points qui méritent des études approfondies.

- a) Tout d'abord, il faut connaître les pertes subies par les entreprises lors de l'adoption de la nouvelle démarche.
- b) Ensuite, la conduite de ces projets de changement est caractérisée par une certaine généralisation de méthodes sans tenir compte des particularités de chaque entreprise. Les principaux problèmes concernent l'adoption des procédures, l'élaboration du planning, l'allocation de ressources dans un environnement multiprojets ; les systèmes de contrôle et la centralisation sur les tâches.
- c) Les projets de changement ne s'occupent pas de comprendre la réelle dimension sociale que comporte un projet de cette nature. Quelques études menées en Angleterre ont démontré que l'introduction de la logique projet dans les grandes entreprises bureaucratiques a provoqué des réactions des propres dirigeants qui, en ayant peur de la perte de pouvoir, ont exercé un certain contrôle sur le développement des équipes-projets. Dans d'autres cas, les dirigeants n'étaient pas capables de déléguer responsabilités, surtout concernant l'allocation de budgets aux projets avec des buts quelquefois flous.
- d) Enfin, il faut connaître quelles sont les résistances ou le degré d'acceptabilité de la nouvelle démarche dans les entreprises qui utilisent déjà le management de projet pour conduire certaines activités et celles qui n'ont aucune expérience dans le domaine. Ici, il faut savoir si les dirigeants, ayant des compétences accumulées dans le domaine du

management de projet, seront plus ou moins résistants à un processus de transition de modèle en adoptant l'organisation par projets ; et si l'expérience accumulée dans le domaine du management de grands projets unitaires peut influencer la façon de conduire un projet de changement.

Jusqu'ici, nous pouvons établir un **premier constat**. Il existe une relation entre les composants du management de projet et ceux des projets de changement organisationnel ; les types de structures projets adoptées (thème discuté auparavant) et les perceptions soit du personnel soit des dirigeants jouent un rôle décisif pour la mise en œuvre de ces démarches dans les entreprises privées. Ceci étant, dans les entreprises publiques, comment se déroule la mise en place de la démarche management de projet ?

2.2 LE MANAGEMENT DE PROJET DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES

En discutant des processus de modernisation des entreprises publiques françaises, Dêgot souligne que celles-ci ont réussi à moderniser les produits, les équipements et les processus de production, mais les systèmes de gestion n'ont pas progressé de la même façon : aujourd'hui ce sujet fait partie des discours de tous les dirigeants des entreprises publiques, qui sont à la recherche de schémas, de processus et d'instruments de gestion modernes adaptés à ce type d'entreprise (Dêgot, 1992, p. 55-68). Ceci peut bien être le cas de la Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF) qui entame une politique de modernisation des systèmes de gestion, en adoptant la logique management de projet au sein de l'entreprise.

Les interventions du DESS-Gestion de Projets, de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Lille 1, réalisées ces dernières années au sein de quatre grandes entreprises publiques françaises, démontrent que les dirigeants ont incorporé les discours du management de projet comme une forme d'organisation qui permettra à ces entreprises d'acquérir la souplesse nécessaire pour faire face aux défis d'un environnement devenu concurrentiel. Les projets menés dans ces entreprises sont des projets de changement organisationnel et elles n'ont pas de culture de management pour conduire ce type de projet.

De ce fait, il y a toujours une tentation d'imposer une « meilleure façon de gérer un projet » quelle que soit sa spécificité ; l'utilisation de méthodes et procédures traditionnelles qui marchent parfaitement dans les projets ayant des objectifs et méthodes bien définis au début. A cause de cette utilisation équivoque de méthodes et procédures, il n'est pas rare de trouver des résistances à la nouvelle démarche, considérée comme étant un excès de formalisme et de contrôle (Leroy, 1997, p. 10-13).

Les exemples de mise en place du management de projet que nous présenterons à la suite sont importants pour notre recherche, car ils permettent de ressortir quelques réflexions qui nous aideront à comprendre et à établir quelques points de repère pour comprendre et analyser l'expérience de la SNCF.

2.2.1 L'expérience du Département Californien des Transports

Avec une expérience professionnelle de treize ans dédiée au management de projet dans le Département Californien des Transports (routier et ferroviaire), Chittenden (1997) soulève que la réussite de la mise en œuvre du management de projet dépend de l'établissement d'un plan stratégique de l'entreprise à long terme, de l'engagement et de la formation continue des dirigeants et des chefs de projets et d'une stratégie interne de déploiement du projet.

La concurrence, la quête de ressources externes et les exigences des clients ont obligé le Département Californien des Transports à adopter le management de projet depuis les années 80 : un mode de fonctionnement capable de réduire les coûts, de diminuer les délais de livraison et de prendre en compte les besoins des clients. La démarche adoptée prévoit sept grandes lignes, à savoir :

- a) **Création d'un bureau/département de projets** placé au sommet, avec des filiales dans chaque région de l'entreprise. La mission du bureau central est d'institutionnaliser les processus du management de projet, de les maintenir et de les perfectionner après sa mise en place. Environ 50% des ressources sont distribuées aux filiales. Les chefs de projets de ces filiales ont le même statut hiérarchique que les directeurs des filiales.

- b) « **Éduquer** » **les chefs de projets**, ne pas les désigner. Les critères pour nommer les chefs de projet ne doivent pas privilégier les compétences techniques ; la capacité à communiquer, à négocier et résoudre des conflits sont des qualités importantes pour la conduite d'un projet. Les chefs de projets responsables pour la mise en place du management de projet doivent travailler à temps complet. Le système à temps partiel marche bien pour de petits projets, avec de faibles budgets.
- c) **Éviter l'enfermement**. Les professionnels du management de projet doivent découvrir des formules de coopération pour favoriser l'échange d'idées et mener des travaux conjoints avec les entreprises congénères, les organisations professionnelles et chercher l'aide de consultants externes pour mettre en place rapidement des nouvelles procédures et des outils méconnus dans l'entreprise. Dans ce sens, l'appui des dirigeants est fondamental.
- d) **Élaborer l'organigramme technique** (WBS). Outil utilisé par plusieurs organisations publiques américaines, il doit être élaboré avec la collaboration des chefs de projets, des directeurs et des chefs métiers. Considéré comme étant un outil qui empêche la créativité des chefs de projets, l'organigramme technique se montre très utile pour aider les chefs de projets nouveaux et/ou sans expérience à conduire les projets. Au delà de l'élaboration des guides pratiques de projets, il faut stimuler la communication entre les chefs de projets et les secteurs opérationnels de l'entreprise. L'établissement d'une base de données commune pour le planning et l'estimation des projets a favorisé ce type de communication, encore très difficile dans les entreprises publiques.
- e) **Organiser des forums sur le management de projet** destinés aux professionnels avec des compétences et/ou attachés au déploiement de la démarche dans l'entreprise, en leur donnant le pouvoir de prendre des décisions. Capitaliser les expériences de succès et d'échec et profiter des expériences des filiales est une solution qui permet d'éviter des efforts doubles et des initiatives porteuses de conflits.
- f) **Choisir les outils informatiques après avoir établi la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement du projet**. Dans la phase de mise œuvre du projet, il faut

harmoniser les nouveaux outils informatiques avec les systèmes d'information existants et prendre en compte la politique de l'entreprise dans le domaine.

g) **L'engagement des dirigeants** constitue le point le plus important de la démarche. Dans des organisations fonctionnelles, l'adoption du management de projet est perçue comme étant une perte de pouvoir des dirigeants. En cas de résistances majeures, des mesures draconiennes doivent être prises. L'utilisation de vidéoconférences a facilité la prise de décisions en temps réel entre le siège et les filiales, en évitant des conflits et des mécontentements très typiques dans ce type de rapport.

Selon Chittenden (1997), l'adoption de cette démarche a permis au Département d'approuver 90% des projets financés par des ressources externes. La politique actuelle est centrée sur le perfectionnement des ressources humaines, du management de risques et des systèmes d'informations capables de répondre aux besoins de l'ensemble des projets et de l'institution.

2.2.2 L'expérience de la RATP

La démarche de la RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) trouve ses origines en 1990, quand l'entreprise a pris la décision d'élaborer un Guide Pratique du Management de projet afin d'établir les rapports de la maîtrise d'ouvrage (commanditaire) et de la maîtrise d'œuvre (exécuteur), en clarifiant les rôles et les responsabilités des acteurs projets : maître d'ouvrage, chef de projet, maître d'œuvre général, maître d'œuvre particulier.

Tajan (1998), responsable des méthodes et outils de management de projet dans l'entreprise présente quelques résultats de la mise en œuvre de la nouvelle démarche. Tout d'abord, l'identification des besoins de changement et la mise en place conséquente du Guide du Management de projet qui traite de la gestion d'un projet par thèmes, tels que l'organisation de la structure projet, la programmation, les phases du projet, les outils (organigramme de tâches, arborescence de produits), l'optimisation et la maîtrise des performances, des délais et des coûts, la

gestion financière, la gestion des ressources humaines, la documentation et la gestion de l'information, le management des risques, le retour d'expériences, etc.

Ensuite, la formation d'environ 500 personnes aux méthodes et aux outils de management de projet, la création d'un site intranet, la création de bases de données à partir des informations venues des projets exécutés et l'élaboration des outils de gestion de projets et de reporting en ayant pour base les systèmes d'information de l'entreprise. Enfin, les enquêtes auprès du personnel de l'entreprise ont montré quelques difficultés, améliorations et les attentes concernant la mise en place du management de projet qui nous intéressent particulièrement.

Parmi les difficultés présentées par Tajan (1998), nous soulevons : l'adaptation de la structure organisationnelle de l'entreprise à la réalité des projets ; la maîtrise de la multiplicité d'acteurs et d'expertises ; la lourdeur des processus d'approbation des projets ; l'instabilité des cahiers des charges et des procédures ; le poids de la culture technique sur certains projets ; l'établissement de priorités entre les projets et les métiers, l'utilisation de méthodes de management qui exigent beaucoup de moyens et le manque de transparence.

Les améliorations concernent surtout la clarification des rôles et des responsabilités des acteurs projets, la maîtrise des objectifs des projets en termes de coûts, délais et performances, la structuration des projets par l'utilisation de l'organigramme de tâches et de l'arborescence de produits, la contractualisation des prestations internes et l'émergence d'une culture interne basée sur les principes du management de projet. Si le perfectionnement des guides de projets, de la communication, des formations et la mise en place d'outils pratiques ont été réclamés par les acteurs, l'adoption d'une organisation matricielle est un sujet très sensible, possédant des conflits de priorité, d'une part entre les projets et les métiers, et d'autre part entre les projets eux-mêmes.

2.2.3 L'expérience du Service de Bâtiment et Travaux Publics de Philadelphie

Concernant l'adoption des structures matricielles dans des organisations publiques, il est intéressant d'observer l'expérience américaine du Service de Bâtiment et Travaux Publics (PBS)¹⁶, de la région *Mid-Atlantic* (Al Delucia, 1999). Depuis douze ans de travail et ayant comme support le Handbook de Projets du PMI, ce Service a réalisé quatre grandes réformes organisationnelles visant à transformer sa structure fonctionnelle en une structure matricielle. Au début, les justifications liées à ces changements ont été l'accroissement des activités et la nécessité d'intégrer les sous-traitants, chaque fois plus nombreux, dans les équipes projets. Les principaux inconvénients de la formation des équipes dans une structure fonctionnelle étaient l'impossibilité de prendre en compte les délais et les exigences des clients, ainsi que la lenteur du processus de prise de décision.

Depuis 1986, le Service de BTP a mis en place trois types de structures matricielles. Tout d'abord, une structure matricielle « légère » en centralisant les activités clés de design, planning, contrats et maintien au niveau régional. Ces directions fournissaient l'appui nécessaire à toutes les équipes projets des établissements régionaux. Les résultats de cette démarche étaient une certaine intégration des activités apparentées avec un leadership de chefs de projets très localisé et un faible degré de flexibilité organisationnelle. Aucune formation sur le management de projet à été fournie.

Ensuite, une structure matricielle « équilibrée » avec la désignation d'un directeur de projets par établissement régional en ayant comme responsabilité le management et le contrôle des grands projets. Cependant les autres projets continuaient à être exécutés normalement par les établissements. Il découle de cette action que la centralisation des informations sur une direction de projets a amélioré la performance des grands projets, mais l'arrivée de ces

¹⁶ Ce Service est la branche immobilière de l'Agence Nationale de Services (GSA) qui gère un fond constitué d'environ 5 milliards de dollars destiné à la construction, l'opération, au maintien et à la sécurité des habitations destinées aux employés des agences du gouvernement américain. Al Delucia est le directeur de la division de management de projets de la GSA à Philadelphie

directeurs a généré des conflits internes avec les ingénieurs de la maison, très sensibles aux aspects techniques.

En 1993, la politique de réduction de personnel mise en place par le gouvernement américain et la réduction des ressources financières pour faire face à des demandes croissantes, a obligé le Service BTP à procéder à une grande réforme organisationnelle en mettant en place une structure matricielle « lourde » : tous les établissements devaient désormais adopter une structure matricielle et une direction de management de projets, pour le suivi et le contrôle des grands projets. Les résultats escomptés de ce changement sont d'une part l'embryon d'une organisation par projets et l'exacerbation des conflits d'autorité entre la direction de projets et les directions métiers et, d'autre part l'amélioration de la communication entre les chefs de projets et les équipes, ainsi que les chefs de projets et les différents directeurs d'un établissement.

La solution adoptée actuellement consiste à mettre en place une structure matricielle « hybride », où quelques grands projets peuvent être exécutés par des directions fonctionnelles des établissements, à la condition que les chefs de projets et les membres des équipes participent aux réunions et cours de formation sur le management de projet organisés par la direction de projets. Les conflits entre les directeurs de projets et les directeurs métiers restent encore un problème à résoudre.

Pour conclure, Al Delucia (1999) souligne que pour réussir leurs changements, les organisations doivent adopter un plan stratégique à long terme, en établissant des étapes d'avancement, tout en laissant du temps aux individus pour qu'ils puissent absorber la démarche et créer des points de repère pour avancer au stade suivant. Des changements organisationnels demandent du temps et exigent une vision managériale cohérente avec les objectifs à atteindre.

2.2.4 L'expérience de la Poste Française

Une étude assez récente montre que l'adoption de la démarche management de projet pour conduire un projet de changement a été entreprise par le Centre Régional de Production

des Services Financiers (CRSF) de la Poste lors de la mise en place du programme REPÈRE¹⁷ qui préconisait la nouvelle politique de ressources humaines de l'entreprise postale française (Picq et Bompar, 1999). Ce programme constitue une des actions de la Poste pour faire face aux réformes organisationnelles (changement de statut juridique) depuis les années 90.

À partir des directives nationales, la direction du centre régional a choisi d'ouvrir cette discussion à l'intérieur du CRSF en favorisant le lancement simultané d'un nombre important d'équipes projets avec comme buts : l'élaboration d'un diagnostic de l'organisation du travail et des pratiques du management et la proposition des actions concrètes au niveau opérationnel. La deuxième ouverture importante constitue l'opportunité pour ces équipes de mettre en place et de suivre les actions proposées. La coordination des travaux de l'ensemble des équipes a été effectuée par un Comité de pilotage qui, au delà de la coordination, dynamisation et soutien méthodologique, avait la fonction de capitaliser la démarche et son contenu.

Aujourd'hui, l'évaluation de cette expérience se fait en deux dimensions. La première tient compte de l'évaluation des propositions mises en place, ce qui relève de l'utilisation des indicateurs de gestion pour mesurer les impacts et l'efficacité des actions menées au sein du centre ; la deuxième concerne la mise en place d'un processus d'apprentissage collectif et l'émergence de nouveaux comportements développés par les acteurs au cours de l'élaboration et de l'exécution des actions.

En utilisant une méthode de travail itératif, « les équipes ont réussi à élaborer et à exécuter des actions locales, des améliorations simples et concrètes, à travers un processus de démultiplication vers d'autres équipes-projets (...) Un des apports réels de cette dynamique a été de confronter la quasi totalité de l'encadrement du CRSF avec les grands principes du

¹⁷ Le programme REPÈRE énonce les grandes orientations de la politique nationale en matière de management de ressources humaines ; les lignes directrices en matière de refonte de systèmes de formation, de mise à jour des cartographies d'emplois ; et organigrammes de référence, de création d'outils de type observatoire social. La charte du projet met l'accent sur l'orientation service, responsabilisation sur les résultats économiques, pilotage du changement, développement du travail d'équipe et décloisonnement des compétences (Picq et Bompar, 1999, p. 38).

programme REPÈRE et de construire un dispositif pour discuter collectivement, forger une représentation commune, les adapter et favoriser l'appropriation par l'action.» (Picq et Bompar (1999, p. 39-40).

2.3 LES CONTRAINTES TYPIQUES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Les interventions menées auprès des collectivités américaines, ont permis à Goldstein (1997) de relever six contraintes qui interfèrent directement dans la mise en œuvre de projets : l'organisation des structures par métiers ou fonctions semi-autonomes avec des objectifs, des moyens, des budgets et des clients bien définis ; la rigidité budgétaire qui rend difficile ou risqué le planning des activités au delà d'une année ; les cycles électoraux avec les changements des directives et de dirigeants ; la forte présence de syndicats qui rassemblent plusieurs métiers sous la tutelle des « fonctionnaires » ; la surveillance des moyens de communication (radio, télévision, journaux) et l'obligation de lancer des appels d'offre dans la plupart des acquisitions.

L'auteur complète son analyse et souligne que les collectivités n'ont pas réussi à établir un mode de fonctionnement basé sur les principes du management de projet à cause de la centralisation d'informations et d'un faible système de communication entre les différents départements, d'un certain scepticisme concernant les buts et les objectifs établis dans chaque secteur d'activité et de l'absence de personnel qualifié dans le domaine. Les pressions des contribuables et les partenariats avec les institutions privées sont des facteurs qui agissent en faveur de la professionnalisation du secteur public.

L'expérience de la mise en place du management de projet à la Poste, entreprise postale française, étudiée par Leroy (1996), démontre que malgré l'existence d'un discours explicite en faveur du management de projet, la Poste n'a réussi qu'à mettre en place un système d'administration par objectifs, à cause d'une inertie structurelle, dont les principaux facteurs sont : l'existence des prérogatives hiérarchiques ; le faible pouvoir de remise en cause des acteurs

projets ; les résistances à la prise de responsabilités sans que des récompenses soient envisagées ; le formalisme excessif de la méthode mise en place et les difficultés pour négocier les ressources, l'obtention d'informations fiables et l'engagement des acteurs ; le maintien d'une vision taylorienne dans les projets dont la conception reste une tâche du sommet ; et forte mobilité des acteurs dont l'avancement dépend essentiellement des logiques fonctionnelles.

De ce qui précède, nous retenons que la mise en place du management de projet dans des organisations publiques doit prendre en compte, d'une part, une série de contraintes légales propres à l'organisation et au contrôle des activités publiques, ce qui conditionne un certain type de structure organisationnelle et d'autre part, un mode de fonctionnement et une culture administrative très enracinée, forgée au cours du temps par l'usage de règles et procédures standardisées.

Jusqu'ici, nous ressortons un **deuxième constat**. Malgré l'existence de contraintes légales et de cultures organisationnelles très enracinées au sein des organisations publiques en général, dans des entreprises publiques de transports, en particulier, il paraît y avoir un environnement interne qui favorise la mise en œuvre du management de projet. Certes, ces expériences possèdent des contextes d'action et des stades d'avancement différents. Mais, toutes ces entreprises possèdent des expériences accumulées dans la gestion des grands projets de construction et d'ingénierie, ce qui semble être un facteur positif pour la mise en place du management de projet. Le grand défi posé aux dirigeants est d'amener les personnes à travailler autrement pour faire face aux changements externes devenus turbulents. Les principes et les méthodes du management de projet ont été employés afin d'atteindre cette finalité.

EN GUISE DE CONCLUSION

Souvent un projet, notamment de changement, émerge dans l'urgence et la question centrale alors pour les dirigeants est de savoir alors dans quelle mesure les acteurs de l'entreprise sont prêts à entrer en jeu et à s'investir dans le projet. La première tentation des dirigeants est de chercher à l'extérieur de l'entreprise les informations nécessaires pour

l'élaboration de son projet car instinctivement les individus réagiront contre le projet. Le temps passe vite et l'entreprise ne peut pas allouer du temps pour construire en interne un projet de changement partagé. La littérature du management de projet est riche d'exemples de cette nature et les recettes pour faire face aux résistances abondent... On s'obstine à proposer des remèdes pour une maladie dont les causes sont mal connues.

Nous avons vu dans notre premier chapitre que le management de projet constitue un espace d'action ouvert dont la mise en place d'une ou plusieurs structures projet constitue déjà un changement organisationnel qui touche directement les routines de travail établies dans l'entreprise. Dans ce contexte, il nous semble pertinent d'étudier les représentations des acteurs sur l'élaboration, la mise en place et le déploiement de la démarche du management de projet dans les organisations. Dans la plupart de la littérature du management de projet, la préoccupation est de savoir si ces représentations constituent des résistances à la démarche élaborée à priori. Peu de travaux de recherche essaient de savoir pourquoi les individus résistent, dans quel contexte et à partir de quelles conditions ce type de comportement se déroule.

Ainsi, dans le prochain chapitre, nous allons montrer l'importance et les apports de la théorie des représentations sociales et l'approche des identités collectives pour mieux comprendre les comportements des acteurs projet, notamment ceux qui travaillent sur des projets de changement. L'étude des représentations sociales et des identités collectives pourra nous aider à mieux comprendre le phénomène des résistances au changement, ainsi que le fonctionnement et les dysfonctionnements des organisations, notamment les organisations publiques qui font l'objet de cette recherche.

CHAPITRE III : LES RÔLES DES REPRÉSENTATIONS DANS UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

INTRODUCTION

L'élaboration de stratégies à partir des ressources internes de l'entreprise est un thème d'actualité en sciences de gestion. Nous avons vu dans le premier chapitre de cette thèse que dans la mise en œuvre d'un projet, de n'importe quel type, l'engagement du personnel dans la phase de conception peut réduire les résistances et les conflits. Quelques articles diffusés par le Project Management Institute vont dans cette direction :

« Le succès des organisations est très généralement associé au processus de mise en œuvre des projets. Ces processus varient selon les organisations et l'efficacité de ce mode de fonctionnement est perçue de différentes façons par les niveaux de l'organisation. » (Levene et alii. , 1995).

« Plus infime qu'il soit, l'engagement du personnel dans l'élaboration d'un projet produit des impacts profonds sur les motivations et l'acceptation du changement .» (Dran et alii. , 1996) ;

« L'engagement, le support, l'acceptation et l'évaluation sont des indicateurs de la maturité du management de projet dans les organisations » (Suarez, 1998) ;

« Un processus de changement englobe des forces attachées aux comportements des individus. Ces comportements peuvent être de deux ordres : ceux qui veulent maintenir le statu quo et ceux qui veulent changer » (Brown, 1998).

Les résistances du personnel et par conséquent la génération de conflits de toute sorte sont associés aux difficultés et même aux échecs de la mise en œuvre du management de projet dans les organisations. Une étude réalisée auprès d'un service de bâtiments public, Al-Sedairy (1994) soulève que les conflits sont le résultat de différentes perceptions, priorités et objectifs du projet plutôt que de l'adoption d'une nouvelle technique ou approche managériale.

En étudiant les rôles des représentations des acteurs dans un processus de mise en œuvre d'un projet de changement dans une grande entreprise publique française, Perret (1996, p. 4) relève que « les représentations des individus et de groupes présentes dans l'organisation conditionnent les manières de voir et d'agir des acteurs sociaux qui déterminent, façonnent et transforment l'organisation... (elles) influencent les choix, les objectifs, les actions des organisations, en cela elles peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus. » L'auteur souligne la nécessité de comprendre « le changement non pas uniquement au niveau des décideurs-pilotes, mais également au niveau des acteurs animant les systèmes d'actions concrets qui, par leur capacité à accepter, adopter ou au contraire résister, transforment les intentions, construisent le changement organisationnel. » (Perret, 1996, p. 5).

Lors de la mise en place de l'ingénierie simultanée dans des grandes entreprises, Bourdichon (1993, p. 34) souligne que « le bouleversement profond dans les habitudes et les métiers qu'occasionne une mise en œuvre de l'ingénierie simultanée, ne peut se concrétiser que par une volonté ferme de changement impulsée par l'équipe dirigeante de l'entreprise. Les conflits, résistances au changement, évolution consentie des objectifs individuels sont autant de difficultés à résoudre qui font de la mise place d'un concept d'I.S, un véritable projet d'entreprise long et difficile à réaliser. »

Crozier et Friedberg (1981) nous enseignent que les individus ne résistent pas gratuitement et que les résistances sont le résultat des modifications des 'zones d'incertitude' contrôlées par des individus et groupes. Il semble naturel que les individus résisteront plus fortement s'ils doivent s'adapter et suivre des règles et procédures méconnues et imposées par la direction. Ceci étant, dans ce chapitre, nous allons étudier la théorie des représentations sociales et l'approche des identités collectives et leurs applicabilité dans les sciences de gestion, en mettant en exergue les aspects théoriques et méthodologiques qui doivent être respectés lors de la collecte et traitement des données sur les représentations des individus et des groupes.

SECTION 1 : LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DANS LES SCIENCES DE GESTION

La théorie des représentations sociales trouve ses origines dans la psychologie cognitive avec la parution de l'ouvrage de S. Moscovici « *La psychanalyse, son image, son public* », en 1961. Selon le propre auteur, « la théorie des représentations sociales était restée une théorie très discrète. Mon concept de représentation ne faisait pas partie de la terminologie commune. (...) l'accent qu'il mettait sur l'aspect cognitif de la réalité sociale et sa façon d'envisager cette réalité étaient et sont restés incompatibles avec une conception positiviste de la science et une approche béhavioriste de la réalité (Moscovici, 1986, p. 34). Très longtemps oublié par la communauté scientifique, la notion de représentation sociale développée par S. Moscovici est devenue une référence incontournable non seulement en psychologie sociale, mais aussi dans d'autres sciences sociales comme l'anthropologie, l'histoire, la philosophie et la sociologie (Doise, 1986 ; Abric 1997), et nous ajoutons aussi dans les sciences de gestion.

Le concept de représentations sociales trouve aussi sa place dans les sciences de gestion et constitue un thème de recherche d'actualité (Thiétart, 1999). Les recherches récentes montrent que les représentations des individus et de groupes aident à expliquer le fonctionnement et les dysfonctionnements des organisations et que les représentations des dirigeants constituent un point essentiel pour comprendre l'action stratégique (Martinet, 1990). Ainsi, « avec le développement d'une perspective cognitiviste, on assiste à une réhabilitation du sujet auquel on reconnaît un rôle actif et dont on présume qu'il agit, dans une très large mesure, à partir de la représentation qu'il se donne de la réalité. » (Cossette , 1994, p. 156).

1.1 L'ÉTUDE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES

1.1.1 Définitions : une « notion carrefour »

Pour Ehlinger (1998, p. 1), le terme représentation désigne l'ensemble des savoirs, opinions, croyances, idées... relatifs à un objet donné et peut être entendu comme : « un processus de compréhension activé dans un contexte donné. Les représentations sont alors élaborées dans le cadre de tâches spécifiques et résultent d'activités de construction d'interprétations. Ces représentations sont généralement transitoires et disparaissent une fois la tâche accomplie. Cependant, certaines de ces représentations sont stockées en mémoire ; il s'agit alors du deuxième sens attribué au terme représentations, désignant les connaissances ou croyances stockées en mémoire et leurs organisations. »

Pour Doise (1986, p. 81-85), le terme représentation sociale s'est répandu dans les domaines des sciences sociales et il est presque impossible de sortir une définition commune à tous les auteurs. C'est une « notion carrefour » et un instrument de travail difficile à manipuler car d'une part, les auteurs se trouvent dans le même carrefour sans s'apercevoir qu'ils utilisent une conception voisine à celle proposée par Moscovici en 1961. D'autre part, c'est la grande polysémie que le terme engendre, car la représentation « désigne un grand nombre de phénomènes et de processus ... qu'elle est une instance intermédiaire entre concept et perception ; qu'elle se situe sur des dimensions d'attitudes, d'informations et d'images ; qu'elle contribue à la formation des conduites et à l'orientation des communications sociales ; qu'elle aboutit à des processus d'objectivation, de classification et d'ancrage ; qu'elle se caractérise par une focalisation sur une relation sociale et une pression d'inférence ; et surtout qu'elle s'élabore dans différentes modalités de communication : la diffusion, la propagation et la propagande. » (Doise, 1986, p. 83)

Par exemple, selon Doise (1986), pour saisir la spécificité de l'aspect social des représentations, il faut étudier leur fonction dans le modelage des communications et rapports

sociaux et il propose la définition suivante : « les représentations sociales sont des principes générateurs de prises de position liées à des insertions spécifiques dans un ensemble de rapports sociaux et organisant les processus symboliques intervenant dans ces rapports. » (Doise, 1986, p. 85). Dans ce domaine, il est intéressant aussi de jeter un coup d'œil sur l'ouvrage de P. Moliner (1996) intitulée « *Images et représentations sociales : de la théorie des représentations à l'étude des images sociales* »

De son côté, Abric (1997, p. 11, 19) souligne que le succès de la théorie des représentations sociales « témoigne du renouveau de l'intérêt porté aux phénomènes collectifs et plus précisément aux règles qui régissent la pensée sociale. L'étude de la pensée 'naïve', du 'sens commun', apparaît désormais essentielle. Le repérage de la 'vision du monde' que les individus ou les groupes portent en eux et utilisent pour agir ou prendre position est reconnu comme indispensable pour comprendre la dynamique des interactions sociales et donc éclairer les déterminants des pratiques sociales. »

Pour les objectifs de cette recherche, nous prenons l'ouvrage de J-C. Abric « *Pratiques sociales et représentations* », édition 1997, comme référence parce qu'il fournit une bonne revue de la littérature et présente de façon claire les aspects théoriques et méthodologiques nécessaires pour mener une étude dans le domaine.

1.1.2 Les représentations sociales : aspects théoriques et méthodologiques

La théorie des représentations sociales ne fait pas la distinction classique entre le sujet et l'objet. Cela veut dire que le stimulus et la réponse sont indissociables. De ce fait, la notion de « réalité objective » prend un autre sens. L'hypothèse posée par Abric (1997, p. 12-13), est « qu'il n'existe pas *à priori* de réalité objective, mais que toute réalité est représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu ou le groupe, reconstruite dans son système cognitif, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui

l'environne... Toute représentation est donc une forme de vision globale et unitaire d'un objet, mais aussi d'un sujet... Elle est à la fois le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique... Cette signification dépend à la fois de facteurs contingents – nature et contraintes de la situation, contexte immédiat, finalité de la situation – et de facteurs plus généraux qui dépassent la situation elle-même : contexte social et idéologique, place de l'individu dans l'organisation sociale, histoire de l'individu et du groupe, enjeux sociaux. »

1.1.2.1 Organisation, structure et méthodologie de recueil des représentations

La représentation sociale peut être définie comme « un ensemble d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes à propos d'un sujet donné. De plus, cet ensemble d'éléments est organisé et structuré. L'analyse d'une représentation, la compréhension de son fonctionnement nécessitent donc obligatoirement un double repérage : celui de son contenu et celui de sa structure. » (Abric, 1997, p. 19).

Le repérage des contenus des représentations se fait par une méthodologie de recueil de données qui sont, par la suite, hiérarchisées et pondérées donnant ainsi la signification de la représentation et la place qu'elle occupe dans le système de représentations des individus et des groupes. Ainsi, le repérage du noyau central (système central) et des éléments périphériques (système périphérique) de la représentation constitue l'essentiel de la démarche.

Pour Abric (1997, p. 22), la recherche du noyau central, ou le noyau structurant, d'une représentation possède deux fonctions essentielles : une fonction génératrice par laquelle se crée, ou se transforme, la signification des autres éléments constitutifs de la représentation en donnant du sens et de la valeur ; une fonction organisatrice qui a pour objectif de déterminer la nature des liens des éléments constitutifs de la représentation, celui-ci constitue l'élément stabilisateur, surtout dans des contextes évolutifs et forts marqués par les changements. Ainsi, le repérage du noyau central permet l'étude comparative des représentations et pour que deux représentations soient différentes, il faut qu'elles soient organisées autour de deux noyaux centraux différents.

Si le noyau central est « la clé de voûte de représentation », les éléments périphériques sont l'interface entre le noyau central et le contexte où se forment et s'élaborent les représentations, en donnant lieu à des fonctions de concrétisation, de régulation et de défense et où sont mises en exergue les contradictions (Abric, 1997, p. 25, 26).

L'étude des représentations pose deux problèmes méthodologiques majeurs : celui du recueil des représentations et celui de l'analyse des données obtenues. Des études scientifiques démontrent que la réalisation d'entretiens approfondis constitue une méthode de récolte de données indispensable pour étudier les représentations ; l'analyse de contenu, malgré les biais d'interprétation, constitue également la méthode d'analyse la plus utilisée par les scientifiques. Si les entretiens permettent d'accéder au contenu des représentations, d'autre part, elles ne permettent pas d'accéder à l'organisation et à la structure interne des représentations. Ainsi, d'autres méthodes de récolte des données doivent être mise en place pour approprié, contrôler ou repérer les informations recueillies (Abric, 1997, 60-62).

Pour Abric (1997, p. 15-18), les représentations permettent de comprendre la dynamique des relations sociales dans les pratiques. C'est un guide pour l'action possédant quatre fonctions essentielles :

- a) Fonctions de savoir : elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité ;
- b) Fonctions identitaires : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes ;
- c) Fonctions d'orientations : elles guident les comportements et les pratiques ;
- d) Fonctions justificatrices : elles permettent à postériori de justifier les prises de position et les comportements ;

Parmi ces quatre fonctions des représentations, nous soulevons l'importance des fonctions identitaires pour notre étude, car elles permettent de situer les individus et groupes dans un champ social, de faire une comparaison sociale, ainsi que de comprendre le contrôle social exercé par la collectivité sur chacun de ses membres, notamment dans les processus de socialisation. À l'exception de la fonction identitaire, les autres fonctions essentielles des représentations sont déjà

passées par des vérifications théoriques. Pour Abric (1997, p. 31), la constitution et le renforcement de l'identité est un thème généralement énoncé, mais rarement démontré par les psychologues sociaux. C'est pour cette raison que nous nous appuyerons sur l'approche sociologique des identités collectives développée par les sociologues des organisations.

L'étude des pratiques sociales et des représentations sociales est un domaine très peu étudié dans la psychologie sociale et source de polémiques scientifiques : Sont-ce les pratiques sociales qui déterminent les représentations ou l'inverse ? Pour Abric (1997, p. 217) « on néglige le fait que les pratiques sont des systèmes d'action socialement structurés et institués en relation avec les rôles. » Bien naturellement, ce sujet ne constitue pas l'objet de notre recherche, mais il faut connaître les contours de cette démarche pour que nous puissions mieux éclaircir les choix méthodologiques adoptés pour notre étude de cas auprès de la SNCF.

1.1.3 L'interaction entre représentations sociales et pratiques

Pour Abric (1997, p. 219-222), la conception radicale qui privilégie le rôle des pratiques comme constituant de l'idéologie ou des représentations, ne prend pas en compte trois facteurs qui apparaissent déterminants pour mieux cerner l'élaboration, le fonctionnement et la structuration des représentations sociales : Les facteurs culturels - liés à l'histoire du groupe et à sa mémoire collective ; les facteurs liés au système de normes et de valeurs – plus que l'engagement et l'appartenance d'un individu à un groupe ou à une pratique, il faut qu'un tel engagement soit reconnu et accepté par rapport à son système de valeurs ; Les facteurs liés à l'activité du sujet comprennent les processus de construction, ou de ré appropriation de la réalité qui permettent à l'individu d'organiser ses expériences subjectives et qui structurent et façonnent l'interaction sociale.

La mise en évidence de la détermination des pratiques par les représentations sociales, avec la prise en compte des facteurs liés à l'activité du sujet, a déjà fait l'objet de plusieurs recherches dont les résultats saillants sont : (Abric, 1997, p. 222-230)

- a) La représentation de la situation détermine le comportement coopératif : les individus placés dans une même situation d'interaction conflictuelle, avec les mêmes consignes et le même contexte, adoptent des comportements coopératifs ou compétitifs selon la représentation des différents composants de la situation, induite par l'expérimentateur ;
- b) Les représentations déterminent les relations intergroupes : les comportements intergroupes par les représentations sociales est de même nature que ceux qui résultent des processus de catégorisation sociale. De plus, avant que l'interaction se produise, chaque groupe attribue à l'autre des motivations plus compétitives que les siennes, ce qui permet au groupe de se donner une identité et d'entamer un comportement compétitif par rapport à l'autre groupe, indépendamment du comportement réel de l'autre groupe ;
- c) Les représentations déterminent la structure et la performance des groupes : un même groupe utilisant deux représentations différentes d'une même tâche adopte des comportements différents, donc indépendants de la réalité objective, par exemple, une stratégie en termes de résolution de problème , tantôt en termes de créativité ;
- d) Les représentations du partenaire déterminent la quête d'informations et la nature du questionnement : soit dans des circonstances expérimentales induites ou dans des situations réelles ;
- e) Les représentations sociales déterminent les réactions aux conditions de travail en entreprise : l'environnement matériel est loin d'être la cause directe des réactions des individus dans une situation concrète de travail. C'est beaucoup plus l'appropriation de la situation par le sujet, la signification centrale qu'il lui attribue, et son système de représentations sociales qui conduisent l'opérateur à accepter ou non les inconvénients physiques de son cadre de travail ;
- f) Les représentations sociales comme déterminant des pratiques face à la maladie mentale : ici il est important de distinguer clairement ce qui relève des représentations explicitement véhiculés dans les discours et d'autres qui sont enfouies dans les pratiques, soit les discours et les actes.

Pour conclure le point sur les représentations sociales et pratiques, il semble qu'il y ait un consensus autour du concept élaboré par Autes (1985) où « les représentations et les pratiques s'engendrent mutuellement. On ne peut pas dissocier la représentation, le discours et la pratique. Ils forment un tout. Il serait tout à fait vain de chercher si c'est la pratique qui produit la représentation ou l'inverse : C'est un système. La représentation accompagne la stratégie, tantôt elle la précède et elle l'informe, elle la met en forme ; tantôt elle la justifie et la rationalise : elle la rend légitime. » (Abric, 1997, p. 230).

Ainsi, parmi les six points soulevés auparavant, nous faisons attention aux items 'b', 'c', et 'e'. Pour mieux comprendre la dynamique des représentations sociales des individus et groupes et le poids des identités collectives dans un processus de changement organisationnel, nous prenons comme référence les études menées par des sociologues des organisations, notamment les travaux de R. Sainsaulieu (1988), « L'identité au travail » Sainsaulieu et Piotet (1994) « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise ».

1.1.4 La quête des identités collectives

Pour Piotet et Sainsaulieu (1994, p. 202), les identités doivent être comprises sur deux dimensions. La première, comme « un ensemble de représentations mentales permettant aux individus de retrouver une cohérence, une continuité entre leurs expériences présentes et celles du passé. C'est l'identité de soi. » L'identité de soi « pose plus particulièrement la question d'une cohérence dans le temps pour que l'individu se sente le même au travers de son histoire. Ce sont alors des processus biographiques très liés aux parcours de l'emploi, de la formation, mais aussi d'autres caractéristiques liées à l'ethnie, au sexe, à la classe sociale et parenté qui donneront du sens à cette dynamique fondamentale de l'identité. »

Une identité c'est aussi, « un système de repères conduisant à la découverte que l'on est proche de certains et différent des autres. C'est l'identité pour autrui ». L'identité d'autrui, continuent les auteurs, « s'analyse par l'adhésion à des systèmes de valeurs, de normes et de

logiques cognitives existant en un lieu donné, par rapport auxquels on se situe en distinguant ses propres modèles culturels de référence ». Ici, l'identification des groupes à des personnages est le moyen d'obtenir une définition collective et une source d'intégration.

Pour Sainsaulieu (1994, p. 201-232), il existe quatre situations productrices d'identités collectives et qui permettent de définir les rapports des individus vis-à-vis des collègues, chefs, groupes et leaders à savoir : les positions organisationnelles des individus dans une organisation ; les pratiques innovatrices ; les parcours de formation et d'emploi ; et la double implication identitaire. Dans le cadre de notre recherche nous allons exploiter les deux premières sources productrices d'identités et tisser quelques commentaires à propos des parcours de formation et d'emploi.

Les positions organisationnelles produisent quatre modèles identitaires dont les caractéristiques principales sont :

- a) **La fusion** : c'est un modèle où la vie de travail a une signification pour elle-même, sans offrir pourtant des responsabilités personnelles, de perspective individuelle, d'autre moyen d'action que la pression de masse. Les relations avec les collègues sont nombreuses et intenses, fortement affectives et peu sensibles aux différences de point de vue. Tout ce qui menace l'homogénéité du groupe est repoussé. Le chef autoritaire, comme le leader sont nécessaires.
- b) **La négociation** : c'est un modèle typique des professionnels et de l'encadrement qui sont en mesure de se différencier et de communiquer de façon contradictoire en accomplissant une tâche individuelle. Les échanges et les alliances avec d'autres représentent des atouts considérables. Les relations avec les collègues sont intenses et sensibles aux différences, le groupe a une existence forte et celui-ci est le lieu de confrontation « démocratique » régi par la loi de la majorité. Ici, le chef est mal accepté et il y a un certain refus du principe hiérarchique. On préfère le leader qui doit s'imposer par ses qualités de médiateur.
- c) **Les affinités** : c'est un modèle typique de ceux qu'une ascension professionnelle entraîne à quitter leur groupe d'appartenance d'origine, de ceux qui vivent de façon intense et quelquefois angoissante l'aventure de la mobilité. Les relations entre les collègues sont acceptées seulement avec un petit nombre d'élus et les relations ne sont pas affectives mais

sensibles au débat. On se tient volontiers à l'écart du grand groupe, pour se définir en petit ou moyen noyau « cultivant sa différence ». Le chef est nécessaire car c'est sur lui que s'appuie en partie et de lui que peut dépendre le projet promotionnel. En revanche, le leader est rejeté, car il évoquerait une implication collective dans des groupes dont on se méfie profondément.

- d) **Le retrait** : c'est le modèle où on observe que l'investissement majeur n'est pas dans le travail, considéré comme un moyen de réaliser une autre vie dehors (loisirs, vie familiale, etc.). Les relations avec les collègues sont peu recherchées et le chef permet une structuration dans un ensemble humain atomisé. Ici, on rencontre, les individus proches de la retraite, les exclus du pouvoir ainsi que les catégories moins qualifiées dans l'entreprise.

La deuxième source d'identités, ce sont les pratiques innovatrices qui produisent trois modèles identitaires , à savoir :

- a) **Les pionniers** : sont caractérisés par une attirance vers l'innovation , le changement d'habitudes, relations et vies collectives. Ils n'ont pas de difficultés pour surmonter les règlements formels et ils craignent la bureaucratie et le retour à l'ordre. Par conséquent, l'aventure de la découverte, les contacts et la nouveauté constituent des valeurs à poursuivre. Les pionniers disposent d'atouts techniques et de réseaux pour profiter du désordre en instaurant une grande complexité de jeux d'alliances autour de la mise en œuvre des innovations.
- b) **Les légalistes** : sont définis par leurs capacités réactives à la mise en ordre des innovations. Ils ne craignent pas l'innovation mais le désordre qu'elles provoquent dans le système existant déjà fondé sur des responsabilités et des métiers connus. Le jeu est tourné vers la disparition du désordre en banalisant l'innovation, en la rangeant dans des fonctions et un ordre rationnel acceptables.
- c) **Les exclus** : ce sont les sans pouvoir du jeu de l'innovation. On trouve ici des cadres, des techniciens, agents de maîtrise qui continuent à travailler dans les métiers classiques de l'entreprise. Ils ne peuvent pas participer à un jeu qu'ils ne contrôlent pas et à un désordre qui peut mettre en danger leurs emplois.

Grâce aux quatre modèles identitaires liés à la position organisationnelle des acteurs, nous aurons des éléments pour constituer un premier diagnostic de la force culturelle des vies des groupes au travail, à partir des représentations et des modèles qui en résultent. Les modèles identitaires liés aux pratiques innovatrices nous permettront également de connaître les représentations de ces acteurs sur les impacts du management de projet, sur le développement de leurs activités quotidiennes et d'établir un profil des groupes d'acteurs plus ou moins touchés par le nouveau mode de fonctionnement.

Il faut souligner que les modèles identitaires définis comme « négociateurs » et « pionniers » constituent la réelle capacité stratégique des entreprises et la base culturelle de l'analyse stratégique des relations de pouvoir dans les organisations. Il est possible aussi de situer chaque groupe d'acteurs sur un continuum de cohésion allant d'une intégration par ressemblance à une différenciation au sein même des rapports entre les pairs.

Du point de vue pratique, les positions organisationnelles et les pratiques innovatrices, en tant que source d'identité, nous intéressent car elles nous permettront de connaître les représentations des différents groupes d'acteurs qui travaillent sur le Projet « Réussir le développement du management de projet dans la SNCF », objet de notre recherche et qui sera présenté en détail ultérieurement.

1.2 LE PROJET : UNE FONCTION PÉDAGOGIQUE ET ORGANISATRICE

La littérature, et notre expérience associée à l'élaboration et à la mise en œuvre de grands projets de développement dans les domaines de l'éducation, de l'agriculture et de l'assainissement démontrent que dans un processus de changement organisationnel, les entreprises multiplient des actions de changement à différents niveaux de l'organisation et tout se réalise comme si cette mise en mouvement, cette multiplication d'action, même différentes, peut constituer à terme un ensemble cohérent tenant lieu de stratégie et de vision (Bizac et Mahieu, 1999).

D'autre part, la conduite des projets de changement est caractérisée par une certaine généralisation de méthodes et outils sans tenir compte des particularités de chaque entreprise. Les problèmes abordés se réduisent souvent à l'adoption de procédures formelles, de processus d'élaboration de planning et d'allocation de ressources dans un environnement multiprojets ; à la mise en place de standards, de systèmes de contrôle de type cybernétique avec une centration forte sur les tâches comme l'a souligné Partington (1996).

Bizac et Mahieu (1999) ont constaté ce même phénomène dans une grande entreprise en réseaux. Dans un environnement multiprojets, la généralisation de méthodes et outils ne garantit pas la cohérence et l'articulation des actions entre les différents niveaux de l'organisation. La question centrale est de savoir comment l'entreprise peut passer d'une gestion de projets de transformation à une culture sociopolitique du changement. Pour cela, il faut créer de nouveaux dispositifs d'action collective en reliant trois plans : la construction de la cohérence, l'appropriation collective et la pédagogie de l'action.

La construction de la cohérence « c'est tout d'abord créer des conditions de bonnes articulations entre différents éléments : les enjeux stratégiques, les processus et les activités, les systèmes d'acteurs, la mesure et le pilotage... elle suppose la mise en œuvre d'une intelligence stratégique collective. » L'appropriation collective des enjeux du changement « passe par la mise en mouvement des acteurs. Il faut alors que de nouvelles représentations puissent émerger en matière de responsabilité, de nouvelles compétences requises et d'enjeux stratégiques sur lesquels ces acteurs puissent se positionner. » La pédagogie de l'action doit privilégier « des approches expérimentales dans des mises en situations d'action sur les enjeux principaux de l'entreprise. Ces expériences et leur capitalisation sont alors autant de moments privilégiés de création de sens pour tous. » Bizac et Mahieu (1999, p. 90)

Ici, nous avons des éléments pour présenter le **troisième constat théorique**. L'approche management de projet en tant que système ouvert, espace d'action et source d'apprentissage peut se prêter aussi à la construction d'une certaine cohérence entre les différentes actions du changement et à la capitalisation d'expériences. Le projet pourra devenir, donc, un lieu de

négociation entre les promoteurs et les acteurs du changement et pourquoi pas un lieu d'interaction pouvant favoriser l'émergence de nouvelles solutions, ainsi que la construction d'une idée commune à propos du contenu et du processus du changement. Pour cela, les dirigeants et les membres d'organisation doivent partager les mêmes représentations et tous doivent être au courant des enjeux et des opportunités apportés par le changement.

À ce moment-là, nous avons pu structurer la problématique et les objectifs de la recherche, en même temps qu'on étudiait l'expérience de la Direction de l'Infrastructure de la SNCF avec la mise en oeuvre d'un projet de changement intitulé « Réussir le management de projet dans la SNCF ». Avant de connaître cette expérience, il semble opportun de présenter un texte synoptique de la problématique, des objectifs, du positionnement épistémologique de cette recherche. Dans la deuxième partie, nous présentons la mise en oeuvre du projet « Réussir » et les choix méthodologiques, dans la troisième partie, les résultats et dans la quatrième et dernière partie la discussion théorique et les conclusions.

SECTION 2 : L'ÉMERGENCE DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

En retenant tout ce qui précède, il paraît évident que la mise en oeuvre du management de projet dans une organisation, avec le choix des structures, des compétences et des outils et méthodes à mettre en place, posent quelques défis aux dirigeants, surtout si on prend en compte le type, la taille, le degré d'innovation et la complexité du projet. D'une part, c'est le défi de gérer deux activités simultanées : les activités dites « opérations » et « projets » et, d'autre part, il s'agit d'intégrer ces activités au sein de l'entreprise et de capitaliser les expériences apportées par les projets.

On a vu que la définition d'une structure projet n'est pas une tâche facile et exige de la direction générale la maîtrise d'une série de variables internes et externes de l'entreprise. Malgré les difficultés engendrées, les structures projets existent et font partie du quotidien des grandes entreprises privées pour le développement de leurs produits (Cusumano et Nobeoka, 1999).

Nous avons repéré aussi que l'utilisation des structures projets pour conduire des changements n'est pas une démarche faisant partie d'un consensus. Alsène (1998) a observé que les structures projets sont peu utilisées et que les difficultés ne se trouvent pas dans le type de structure de l'entreprise, mais dans la culture de l'entreprise et les pressions qui poussent les personnes à maintenir leurs *status quo*. Dans ce sens, les travaux de Lanning et alii. (1998) et Partington (1996) sont révélateurs car ils attirent l'attention sur les rôles des représentations des dirigeants et du personnel dans la conduite d'un projet de changement. L'étude du changement dans des organisations et des systèmes s'avère important et il offre la possibilité de multiplier les comparaisons, de développer des moyens pratiques de comprendre les expériences quotidiennes de changement et de préparer sérieusement le contrôle de ces expériences. » (Crozier et Friedberg, 1981).

À ce moment là, a émergé notre **premier constat théorique**. Il existe, d'une part, une relation entre les composants du management de projet et ceux des projets de changement organisationnel et, d'autre part, les types de structures projets adoptées et les perceptions du personnel et des dirigeants jouent un rôle important pour la mise en œuvre de ces démarches dans les entreprises privées.

La littérature montre aussi que l'utilisation des structures projets, avec la désignation d'une direction de management de projets pour conduire des changements, est une solution adoptée par les entreprises publiques étudiées dans ce travail (Chintenden, (1997) ; Tajan (1998) ; Delucia (1999)). Pour la plupart, ce sont des expériences menées depuis longtemps et qui commencent à apporter les premiers résultats concrets. Le cas de la Poste est révélateur car il montre la mise en place d'un processus d'apprentissage collectif à travers la formation d'équipes projets, œuvrant sur des actions concrètes de changement. (Picq et Bompar, 1999).

Ici, nous avons mis en exergue notre **deuxième constat théorique**. Malgré l'existence de contraintes légales et de cultures organisationnelles très enracinées au sein des organisations publiques en générale, dans des entreprises publiques de transports, en particulier, il paraît avoir un environnement interne qui favorise la mise en œuvre du management de projet dans le secteur

public. Le cas de la SNCF que nous allons étudier dans cette thèse pourra apporter de nouveaux éclairages sur le sujet.

Il semble que les outils et méthodes du management de projet, s'ils sont bien choisis et utilisés, peuvent fournir aux dirigeants un ensemble d'informations leur permettant de construire une cohérence entre plusieurs actions de changement menées dans l'entreprise, ainsi que de développer un rôle pédagogique. La formation d'équipes projets abritées dans des structures projets, soutenues par la direction et qui prennent en compte les objectifs du changement et les caractéristiques organisationnelles, peuvent servir de référence pour guider la création de nouvelles compétences dans d'autres groupes organisationnels et favoriser la capitalisation d'expériences.

Les éléments décrits ci-dessus, nous ont permis de structurer notre **troisième constat théorique**. L'approche management de projet en tant que système ouvert, espace d'action et source d'apprentissage peut se prêter aussi à la construction d'une certaine cohérence entre les actions de changement et à la capitalisation d'expériences. Le projet peut également jouer un rôle pédagogique dans la mesure où il devient un lieu de négociation entre les promoteurs et les acteurs du changement et un espace d'interaction capable de favoriser l'émergence de nouvelles solutions et la construction d'une idée commune sur le contenu et la gestion du changement. Ayant fait la révision de la littérature, il fallait donc, entamer les négociations pour accéder au terrain et élaborer un Protocole de Recherche (présenté dans la deuxième partie).

2.1 LE CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE: LA MISE EN OEUVRE D'UN PROJET DE CHANGEMENT DANS LA BRANCHE INFRASTRUCTURE DE LA SNCF

La révision de la littérature et les premiers contacts avec la documentation officielle du projet « Réussir le développement du management de projet dans la SNCF » nous ont d'abord permis de faire un état des lieux de la situation du projet dans la branche infrastructure de la SNCF. Cependant, il faut souligner que la problématique de recherche est devenue claire au

moment où nous avons été confrontée directement avec la réalité quotidienne du projet, à Paris et à Chambéry.

Il ne s'agissait pas seulement de connaître la stratégie de mise en oeuvre de la démarche management de projet dans la SNCF et de mettre en exergue les aspects positifs et négatifs passibles d'être mesurables ou quantifiables, comme par exemple, le temps d'élaboration des projets, la réduction des coûts, l'organisation des structures projets, identifier les outils plus utilisés et les plus performants, identifier les résistances ou les groupes ou personnes pro-actives, etc. Le problème au contraire, était de comprendre le phénomène dans un sens plus large et pour cela nous devions passer nécessairement par la contextualisation des événements. Il s'agissait, d'une part, de connaître les motivations ou les motifs qui ont poussé les dirigeants de la SNCF à mettre en oeuvre le management de projet et, d'autre part, comprendre et expliquer comment se déroulait la mise en place du management de projet dans une grande entreprise publique et quels étaient les impacts sur les routines de travail des différentes catégories d'acteurs, depuis trois ans d'activité.

Pour comprendre une telle dynamique, nous empruntons les enseignements de trois courants théoriques répandus dans les sciences de gestion : le changement organisationnel, la théorie des représentations sociales et la sociologie des organisations, notamment l'approche des identités collectives. Bien naturellement, le risque d'être superficielle et de ne pas respecter en profondeur le cadre méthodologique de chaque discipline est bien présent. Mais comment comprendre les projets et leurs contextes sans une telle démarche ?

Or, la mise en place d'un projet quelconque peut bien être assimilé au concept de « situation de gestion » développé par Girin (1990, p. 142). Selon l'auteur, « une *situation de gestion* se présente lorsque des *participants* sont réunis et doivent accomplir, dans un *temps* déterminé, une action collective conduisant à un *résultat* soumis à un jugement externe. » L'appréhension d'une telle situation suppose des ajustements, ce qui fait émerger les traits d'un *opportunisme méthodique*. « L'opportunisme méthodique admet que l'on puisse réorienter le travail

d'observation en cours de route, en fonction des contraintes spécifiques du terrain. Cela contrarie l'idée de plan d'observation préétablie et poursuivi de manière systématique, que l'on associe à la pratique des tests. Comment prétendre suivre le schéma « hypothèses-prédictions-observations-test », si l'on pense que l'on va peut-être observer en fin de compte des phénomènes d'une autre nature que ceux que l'on pensait avoir ? » Girin (1990, p. 175).

Ainsi, avec l'approche de changement organisationnel développé par Crozier et Friedberg (1981) nous pouvons comprendre le contexte dans lequel le changement naît et dans quelles conditions ce changement est dirigé/conduit dans la branche Infrastructure de la SNCF. Comme tout changement implique crise et ruptures, il est possible aussi d'identifier comment et dans quelles conditions cette rupture ou crise peut être un facteur déclenchant des mécanismes d'innovation ou des mécanismes régressifs. Et, enfin, cette approche nous permettra de vérifier comment les dirigeants ont élaboré et mis en oeuvre le projet de changement (Le Projet « Réussir »).

Avec les apports de la théorie des représentations sociales et ayant comme base les recherches menées par Perret (1996), nous pouvons également comprendre les changements non seulement au niveau des représentations des décideurs, mais aussi au niveau des acteurs qui animent des systèmes d'action concrets et qui par leurs capacités d'accepter ou de résister aux démarches mises en oeuvre, peuvent façonner, transformer ou bien construire le changement organisationnel. Abric (1997) nous apprend que les représentations déterminent les relations intergroupes, la structure et la performance des groupes ainsi que les réactions aux conditions de travail en entreprise.

Comme le soulignent bien Crozier et Friedberg (1981), les résistances sont liées aux modifications des « zones d'incertitudes » et il paraît naturel que les individus résisteront plus fortement s'ils doivent s'adapter et suivre des règles et procédures méconnues et imposées par la direction. On résiste chaque fois qu'on perd le contrôle des zones de risque ... Dans ce sens, l'approche des identités collectives développé par Sainsaulieu (1994) nous permettra d'identifier dans quelle mesure les résistances des acteurs ou groupes sont liées à l'existence d'identités

collectives forgées au cours d'une vie professionnelle menée dans l'entreprise, avec ses habitudes, croyances et mythes. Avec cette approche, nous pouvons identifier les modèles identitaires des différentes catégories d'acteurs touchés par le projet « Réussir » et les positionner vis-à-vis des grands changements vécus dans l'activité Infrastructure de la SNCF, depuis 1997.

2.2 LE PROJET “RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF” COMME OBJET D'ANALYSE

Nous allons étudier l'expérience de mise en œuvre du projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF ». Ce projet a été mis en place par la Direction Nationale de l'Infrastructure de la SNCF, depuis janvier 1998 et a comme but principal la réorganisation de ses équipes et structures projets fortement bouleversées par l'avènement du Réseau Ferré de France-RFF. Créé en 1997 par le gouvernement français, le RFF est devenu le propriétaire des infrastructures ferroviaires françaises et le responsable de tous les investissements effectués sur le réseau ferroviaire national. La répartition des responsabilités entre le RFF et la SNCF a provoqué de forts impacts sur l'administration générale de la SNCF et plus particulièrement sur sa branche Infrastructure, autrefois propriétaire et responsable pour tous les investissements sur le réseau ferré national.

Dans l'impossibilité de réaliser une étude approfondie sur les représentations des acteurs oeuvrant sur le Projet « Réussir » dans les 23 directions régionales de la SNCF, nous avons choisi de travailler avec le Comité de Pilotage et l'Équipe Nationale du Projet « Réussir », situés au siège à Paris (objet d'analyse), et avec la Direction Régionale d'Infrastructure de Chambéry (unité d'analyse), considérée comme une des directions régionales dont la mise en œuvre du management de projet dans l'entreprise est la plus avancée.

2.3 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Avec l'étude approfondie de l'expérience de la Direction d'Infrastructure de la SNCF, nous espérons atteindre trois grands objectifs. Le premier, est de connaître le processus de mise en œuvre de la démarche management de projet dans une grande entreprise publique, ainsi que les motivations qui ont poussé les dirigeants à adopter une telle démarche. Le deuxième, est d'apporter de nouvelles connaissances sur le processus de mise en oeuvre du management de projet dans une grande entreprise publique, en analysant les représentations non seulement des acteurs décideurs ou dirigeants, mais aussi les représentations des différentes catégories d'acteurs qui participent aux systèmes d'action concrets et qui par leurs comportements quotidiens façonnent le changement organisationnel : en l'acceptant, en le refusant, en le transformant ou bien en le construisant. Enfin, avec les résultats de cette recherche, nous espérons également contribuer à l'élargissement du corps de connaissances du management de projet en présentant de nouveaux éléments permettant des études à l'avenir.

2.4 LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Lebraty (1992, p. 153) soulève que l'étude et la pédagogie des situations de gestion passent par des bouleversements et on observe trois grandes tendances. Pour la première, il s'agit d'un mouvement allant vers l'approfondissement de l'amont des pratiques de management et de gestion. La deuxième, c'est une prise de conscience de l'aspect contextuel des problèmes à résoudre, ce qui met en évidence la relativité des modes d'organisation par rapport à l'environnement et la fin de la maxime « one best way » de faire les choses. « Il y a le désir de comprendre en profondeur les mécanismes du jeu contextuel. D'ailleurs, ce désir ne peut que renforcer la première tendance, la nécessité d'un approfondissement de l'amont.

Enfin, la troisième concerne les aspects de la pédagogie des sciences de gestion. Dans le monde de la recherche, le management a tendance à s'orienter, de plus en plus, vers la

reconnaissance de l'importance des processus cognitifs, de l'apprentissage et de la démultiplication des savoir-faire. Le problème qui se pose, c'est que l'apprentissage devient l'affaire de tous et spécialement des organisations qui mettent en place des formations avec cette finalité et on ne connaît pas vraiment l'ampleur du phénomène.

La discipline ou l'approche management de projet passe par le même ordre de défis. Tout d'abord, le champ de connaissances du management de projet est en construction dans les sciences de gestion et pourtant il n'existe pas encore un corps théorique et méthodologique robuste. Ensuite, la littérature montre que la mise en oeuvre du management de projet dans les organisations passe par un renouveau avec la compréhension des contextes d'action et des aspects cognitifs des acteurs, mettant en cause la diffusion de « recettes » pour gérer des activités particulières, dans des contextes aussi particuliers. Enfin, malgré les progrès des centres de recherche et des institutions académiques, l'apprentissage et la définition du champ de connaissances reste encore l'une affaire des entreprises et des organisations professionnelles.

2.4.1 Le management de projet et les essais de théorisation

Le défi posé aux chercheurs est de transformer le management de projet en problématique de recherche reconnue par la communauté scientifique. Des essais de théorisation commencent à apparaître, soit en introduisant la figure du projet en tant qu'une composante de l'analyse stratégique dans les sciences de gestion (Brechet et Desreumaux, 2004), soit en identifiant les tendances, les frontières et les corpus de connaissances de la nouvelle discipline « recherche sur projets. » (Söderland, 2004).

Selon Brechet et Desreumaux (2004, p. 2), les « disciplines du management ont fait certes une place au concept de projet, mais sur un mode plus instrumental que théorique, sauf lorsqu'il s'agit pour certains de fonder la réflexion stratégique dans le cadre de théorisations implicites ou explicites de l'entreprise ». Ainsi, dans l'article « Pour une théorie stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations », les auteurs présentent une réflexion épistémologique en incluant la

figure du projet dans le développement d'une théorie de l'entreprise, en tant que composante importante de l'analyse stratégique, dans la perspective de l'analyse sociologique des organisations. Mais, il reste à faire le développement méthodologique ... D'ailleurs, les programmes de recherche en sciences de gestion pourraient se nourrir de cette nouvelle problématique.

Söderland (2004, p. 656-657) présente une révision de la littérature sur la recherche en management de projet, menée surtout par les organisations scientifiques et professionnelles européennes, analysant les articles publiés depuis les années 1990 par l'International Journal of Project Management de l'IPMA. Pour Söderland (2004), cette révision « contribue à la compréhension de l'état de l'art actuel de la théorisation sur le projet, en identifiant et en analysant de nouveaux terrains et problématiques pour la recherche sur projets. ». Il propose aussi l'utilisation du terme recherche sur projets (project research) au lieu de recherche en management de projet (project management research), afin de capturer plus facilement les développements récents dans le domaine tels que : entreprises orientée-projets, industries orientées-projets et coopération-projets inter firmes..

Étant donné que les connaissances sur les projets sont multidisciplinaires et que les principales sources sont la sociologie, la géographie économique, la théorie des organisations, les théories du comportement et le management stratégique, Söderland (2004) se demande quelles sont les frontières de la nouvelle discipline recherche sur projets ? La réponse à cette question reste encore ouverte. Cependant, le constat le plus intéressant sur le développement de la discipline est que les entreprises sont en train de passer d'une logique de management de projet uniques et temporaires au management multiprojets et que, dans un avenir proche elles devront manager une « écologie de projets » (project ecologies). « L'écologie de projets » présuppose l'étude des différents types de réseaux et de plusieurs types de projets afin de cerner les activités des corporations contemporaines.

2.4.2 Une démarche compréhensive

En ayant un aperçu général sur le développement de l'approche ou de la discipline management de projet ou encore « recherche sur projets », il faut maintenant expliciter le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques qui ont guidé la réalisation de cette recherche. Selon Girod-Séville et Perret (1999, p. 13), le positionnement épistémologique permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance et de lui conférer un caractère cumulable. Pour Wacheux, (1996, p. 38) adopter une épistémologie permet au chercheur de parler et de se faire comprendre et de se démarquer des consultants, des journalistes ou des dirigeants qui parlent sur leurs expériences pratiques. De plus, ces explicitations fournissent au lecteur de ce travail les moyens d'apprécier la cohérence des méthodes utilisées pour répondre aux questions de recherche, ainsi que les bases pour le jugement de la pertinence des conclusions proposées.

Ceci dit, notre recherche vise à mieux comprendre le processus de mise en place d'un projet de changement dans une grande entreprise publique (Projet « Réussir » dans la SNCF), en abordant le phénomène dans son contexte et en essayant de donner des explications selon la signification que les acteurs donnent aux problèmes, aux valeurs, aux motivations, aux contraintes, aux différentes situations de leur actions quotidiennes au moment du démarrage et de la mise en place du projet « Réussir ».

En reprenant les enseignements de Burrell et Morgan (1979), Wacheux (1996, p. 40-41) nous apprend que « l'approche compréhensive place l'acteur au centre du dispositif pour donner un sens au système et aux structures étudiées. » Ainsi, « chaque situation spécifie une combinaison unique d'intentions, conscientes au inconscientes. La méthode est compréhensive, si elle explique un ensemble de causes par la signification que les acteurs leur donnent. » Au niveau méthodologique, le chercheur doit être capable d'inciter les acteurs à se rappeler le rôle qu'ils jouaient au moment de la construction de la réalité, ainsi que s'apprécier le pouvoir qu'ils disposaient. Et pour comprendre les faits, le chercheur doit reproduire en pensée, la situation vécu par l'acteur.

Malgré les limitations, cette approche est bien répandue dans la sociologie. Les limites concernent, tout d'abord, la difficulté de s'affranchir de son unité analyse pour construire des représentations asynchroniques des groupes et des entreprises ; ensuite, les conflits internes, les paradoxes de la personnalité sont représentés comme une dualité, alors qu'ils peuvent révéler une absence de conscience des réalités vécues et, enfin, l'évaluation des comportements s'avèrent difficiles, en travaillant à partir des « insights » des acteurs ce qui rend difficile aussi l'amélioration des performances de l'entreprise (Wacheux, 1996, p. 41). En reconnaissant ces limitations, nous avons adopté l'approche compréhensive pour réaliser l'étude de cas sur le Projet « Réussir » de la SNCF. Dans la deuxième partie nous présenterons les apports et les limites de l'étude de cas en tant que stratégie de recherche.

L'étude de cas s'est avérée la stratégie plus adéquate pour appréhender le contexte et le déroulement de la mise en oeuvre du Projet « Réussir », étant donné que les actions de ce projet peuvent avoir des impacts directs sur le déroulement des activités quotidiennes des différentes catégories d'acteurs. C'est pour cela, que les représentations des acteurs sont d'une importance fondamentale pour que nous puissions comprendre les motivations des acteurs, les progrès du projet, les retards, les résistances ou les comportements régressifs ou innovateurs dans les différents strates de la branche infrastructure de la SNCF. Nous avons également défini les instruments de collecte des données ou des représentations (entretiens, observation non participante, documentation officielle), et l'analyse de contenu a été utilisée pour analyser les données obtenues par les entretiens.

Réaliser une étude de cas avec une approche compréhensive nous a paru adéquate à notre stratégie de recherche et Wacheux (1996, p. 91) nous présente trois raisons qui justifient notre choix épistémologique et méthodologique, à savoir :

- a) Les situations sociales sont en grande partie dépendantes du contexte et la recherche met en évidence des explications locales valides ;

- b) Les déterminismes sociaux, s'ils existent, ne peuvent pas se réduire à des causalités linéaires et même probabilistes, car le contexte, l'environnement local, l'histoire et les compétences sont propres à chaque situation de gestion et l'expliquent ;
- c) Enfin, les acteurs ne sont pas substituables. Les modes d'appréhension de la réalité et d'action résultent d'une combinaison des intentions, des capacités d'actions et des contraintes perçues. La prise en compte de ces dimensions sont fondamentales pour établir les explications des phénomènes observés. De plus, l'approche compréhensive est bien admise par les chercheurs qualitatifs, notamment ceux qui utilisent les études de cas.

Maintenant, passons aux faits ! Dans la deuxième partie de cette thèse, nous présentons en détail le processus de mise en oeuvre du Projet « Réussir » dans la branche Infrastructure de la SNCF, la définition des questions de recherche ainsi que la démarche méthodologique utilisée dans ce travail pour la collecte, le traitement et l'analyse des données de terrain. Afin rendre plus facile la lecture et l'accompagnement de notre travail, la figure infra montre l'architecture générale de notre thèse.

Figure 7 : L'architecture générale de la recherche

Comment se déroule la mise oeuvre du management dans les grandes entreprises publiques et quels sont les impacts sur les routines de travail ?		
1^{ère} Partie Cadre conceptuel	LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	
	Observation des actions menées dans les entreprises publiques	
	Revue de la littérature	
	Élaboration du cadre conceptuel	
2^{ème} Partie Contexte et Choix méthodologique	Étude exploratoire LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF	
	Analyse de la documentation officielle Nombre d'entretiens : 140, couvrant 17 directions régionales Technique d'analyse des données : Grounded Theory Données : secondaires	Reconnaissance du terrain Première évaluation de la conduite du projet "Réussir" Identification des grands thèmes à investiguer dans une recherche approfondie.
	Bouclage du plan de recherche	
	Problématique, objectifs et des questions de recherche, stratégie de recherche et collecte des données, technique d'analyse.	
	Bouclage du protocole de recherche	
	LES IMPACTS DU MANAGEMENT DE PROJET DANS L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF, SELON LES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS	
3^{ème} Partie Présentation des résultats	Unité d'analyse : Projet « Réussir »- branche Infrastructure de la SNCF Unité d'étude approfondie : DRI de Chambéry Collecte des données ; 32 entretiens ; documentation officielle, observation non-participante Technique de traitement et analyse des données: analyse de contenu	
	Présentation et analyse des résultats	
	LES ENJEUX ET LES PERSPECTIVES DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LES GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES	
4^{ème} Partie Discussion et conclusions	Conclusions et propositions	

DEUXIÈME PARTIE

LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF

CONTEXTE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE IV : LA RÉORGANISATION DES INFRASTRUCTURES FERROVIAIRES : UN ENJEU EUROPÉEN

INTRODUCTION

Au début des années 90, les entreprises publiques françaises telles que France Télécom, EDF-GDF et La Poste¹⁸ ont subi des changements organisationnels importants afin d'obtenir la souplesse nécessaire pour faire face à la concurrence privée et pour s'adapter aux nouvelles directives européennes qui mettent en concurrence certains monopoles d'état, comme celui du transport ferroviaire.

L'apparition des chemins de fer, au milieu du XIX^{ème} siècle, a été le résultat des initiatives privées qui ont découvert le potentiel du nouveau mode de transport pour franchir les obstacles naturels mieux que les canaux ne peuvent le faire. A la fin du 19^{ème} siècle, au nom de l'unité nationale et des stratégies militaires, les pouvoirs publics étendent à l'ensemble du territoire national la desserte ferroviaire.

La nationalisation des infrastructures ferroviaires pendant les années 1930 a placé le chemin de fer dans une situation de quasi-monopole : une situation qui perdure jusqu'à aujourd'hui. Plus tard, les possibilités offertes par la motorisation individuelle vont mettre en concurrence le rail et la route. Selon l'OCDE entre 1970 et 1990, le trafic de voyageurs au sein de la Communauté Européenne a doublé, tous modes confondus, mais le chemin de fer n'a connu qu'un accroissement de 27% (CEMT, 1995, p. 212).

Les pouvoirs publics ont maintenu les réseaux malgré les modestes résultats et ont favorisé le développement des transports routiers. Si d'une part, la construction des autoroutes était indispensable dans des zones géographiquement défavorisées, d'autre part, force est de constater l'absence d'une politique d'harmonisation des conditions de concurrence entre le

¹⁸ Dans le cas de La Poste et de France Télécom, voir la loi n° 90-568 du 02/07/1990, *Journal Officiel de la République Française* du 08/07/90

transport ferroviaire et le routier. Du point de vue des entreprises, elles n'ont pas su adapter leurs prestations pour les rendre plus attrayantes, en privilégiant essentiellement les aspects techniques et la sécurité. En même temps, la diminution des investissements de l'État dans le secteur a obligé les réseaux à emprunter sur les marchés à des coûts élevés.

En 1995, la Conférence Européenne des Ministres de Transport a organisé un Séminaire International pour discuter de la situation du transport ferroviaire en Europe, dont les résultats ont été compilés dans la publication « Des chemins de fer, pour quoi faire ? », sur laquelle nous nous appuyerons pour montrer les directives les plus importantes concernant le développement du transport ferroviaire en Europe et les perspectives des entreprises du secteur en abordant les atouts et les risques visibles aujourd'hui (CEMT, 1995). Ainsi, dans ce chapitre, nous présenterons, d'une part, les perspectives et les défis du transport ferroviaire vis-à-vis des directives européennes et les solutions adoptées par la France, l'Allemagne et la France et, d'autre part, l'élaboration du « Projet Industriel » considéré comme la réponse stratégique de la SNCF pour répondre aux nouvelles réglementations du rail en Europe.

SECTION 1 : L'AVENIR DU RAIL

En discutant les opportunités de développement pour les chemins de fer dans un avenir proche, Plassard (1995) ressort que les entreprises ferroviaires sont dans une période cruciale de leur histoire où il faut définir les services qu'elles développeront et ceux qu'elles abandonneront : c'est un choix difficile et redoutable puisque les notions de rentabilité ne semblent pas guider seulement de façon certaine leur choix. Pour lui, le plus important aujourd'hui est de pouvoir répondre à la question : quel avantage décisif apporte le chemin de fer à la collectivité et aux usagers ? Sans remettre en cause l'organisation du système de transport ferroviaire, mais en le comparant avec les autres modes de transport, Plassard (1995, p. 107-114) distingue, dans les domaines des voyageurs et des marchandises, les branches mortes et les segments porteurs d'avenir.

1.1 LE TRANSPORT DES VOYAGEURS ET DES MARCHANDISES

Dans le domaine voyageurs, les branches mortes sont le « train de campagne » et le trafic de trains nommé de « grande ligne » ; comme segments porteurs, il considère le transport de banlieue dans les grandes agglomérations ; les transports interurbains entre grandes villes régionales et les déplacements interrégionaux grâce aux lignes grande vitesse.

Par rapport à la grande vitesse, le développement du TGV a toujours reçu les priorités dans l'organisation des dessertes et dans le choix des investissements. La SNCF a été obligée de faire des investissements considérables pour améliorer l'image des services à plus faible vitesse. Ainsi, deux ordres de problèmes se sont posés : ne pas investir dans la grande vitesse ce qui équivalait à s'installer dans une logique régressive ; ou investir dans cette technique en augmentant considérablement l'endettement de l'entreprise et ne plus investir dans les autres domaines d'activité. C'était une politique risquée et l'appel aux collectivités, pour couvrir une partie des investissements, a été la solution adoptée. Dans le domaine des marchandises, le wagon isolé est la branche morte, pendant que le train complet et le transport combiné présentent des perspectives. Sur le transport combiné deux questions méritent d'être maîtrisées : augmenter les vitesses et assurer la fiabilité des horaires.

1.2 LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES CLIENTS

Parallèlement au processus du choix, les compagnies de transport ferroviaire devront être attentives à de nouvelles exigences des clients prenant en compte, d'une part, le besoin croissant de mobilité et la durée des déplacements : les techniques les plus rapides, les plus sensibles aux problèmes de l'environnement et les plus sécurisées auront la préférence des clients. D'autre part, il faut tenir compte aussi de la qualité globale du déplacement, en fournissant aux usagers des opportunités multimodales.

De ce fait, pour reprendre les mots de Plassard, ceci impliquera une « véritable révolution culturelle dans les entreprises ferroviaires » qui, depuis toujours, « ont été très sensibles aux contraintes techniques de leur activité : faire circuler les trains sans risque, sans retard, et le plus rapidement possible. Mais les usagers souvent ne sont entrés en ligne de compte que de façon secondaire dans l'ensemble des décisions prises. » (Plassard, 1995, p. 118). De plus, il faut créer de nouveaux lieux d'échange, en transformant les actuelles gares en systèmes intermodaux, pas nécessairement gérés par un transporteur. Bref, quels sont les atouts et les risques que les entreprises ferroviaires devront maîtriser pour faire face aux nouvelles directives.

1.3 LES ATOUS ET LES RISQUES DU RAIL

Les principaux atouts sont liés à la massification des circulations (routière) sur quelques axes qui risquent de connaître la saturation ; une meilleure acceptation sociale des investissements ferroviaires (plus sensibles aux problèmes de l'environnement) par rapport aux investissements routiers ; et la possibilité de généraliser la grande vitesse en améliorant la régularité, la liberté d'accès, la transparence des prix et l'articulation avec les autres systèmes.

Les risques résident dans la capacité des entreprises de passer d'un mode de fonctionnement basé sur la logique technique à une logique de service. Dans une période de régression des activités, il est très difficile pour les dirigeants de définir des choix clairs et parfois douloureux en termes d'objectifs économiques et d'obtenir l'indispensable adhésion du personnel à ces objectifs. Ensuite, le risque est d'augmenter les difficultés financières des entreprises et leur endettement puisqu'elles ne sont pas soutenues par les pouvoirs publics : la plupart des entreprises européennes sont endettées et les aides apportées par les pouvoirs publics se manifestent notamment par des garanties d'emprunts et par la prise en charge de la dette. Enfin, un dernier risque concerne la

couverture spatiale du système et il s'agit de savoir si l'abandon des lignes non rentables et la concentration des services dans les régions les plus rentables apportera ou non des problèmes concernant le déplacement des gens et l'aménagement du territoire.

Pour la CEMT, « la question qui est ici évoquée est celle de la confusion des missions dévolues dans le passé aux réseaux et de l'endettement qui en a résulté (...) la situation présente du chemin de fer trouve donc évidemment ses racines dans un passé déjà ancien et interpelle des responsabilités à hauteur des innovations que le fer peut et doit impérativement proposer s'il veut éviter sa marginalisation à terme. » (CEMT, 1995, p. 213).

En retenant tout ce qui précède et ayant comme but d'harmoniser les politiques de transports, la Communauté Européenne, (CEMT 1995, p. 222) propose la séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation, une mesure qui a pour but de maîtriser le problème croissant de l'endettement des entreprises ferroviaires.

SECTION 2 : LA SÉPARATION DES COMPTES D'INFRASTRUCTURE ET D'EXPLOITATION

La proposition de solution au problème de l'endettement croissant des entreprises ferroviaires est venue avec la Directive CE 91/440 du 29 juillet 1991 qui propose :

- a) Le service public ne devrait pas être confié aux compagnies ferroviaires, mais faire l'objet de contrats entre les compagnies et les pouvoirs publics - le cas échéant à un niveau régional - qui doit définir les prestations à assurer ;
- b) Il devient de plus en plus évident que les alternatives au « tout routier » doivent être recherchées, y compris dans l'aménagement de la complémentarité entre le train, le bus et la voiture particulière.

Cette directive a laissé la liberté aux gouvernements de trouver la solution institutionnelle et organisationnelle qui réponde le mieux aux besoins et intérêts de chaque pays membre. Par la suite, nous exposerons les solutions institutionnelles et organisationnelles adoptées par trois pays européens : l'Angleterre, l'Allemagne et la France.¹⁹

2.1 L'ANGLAISE RAILTRACK : TOUT PRIVÉ

De 1947 à 1993, le rail anglais était un service public et la British Railways Board, créée en 1962, était la propriétaire des infrastructures et le seul responsable pour l'exploitation du système ferroviaire : un système relativement autonome qui subissait les lois et les directives de l'État.

Pour faire face à son endettement historique, la British Railways procède, en 1991, à une réorganisation interne en établissant trois grandes instances administratives dont le fonctionnement et l'organisation sont très semblables aux modèles privés. Au niveau externe, l'entreprise garde son statut juridique d'entreprise publique. Les trois grandes instances administratives sont :

- a) Les unités d'affaires : unités responsables pour le fonctionnement du système en ce qui concerne le planning, la sécurité, la gestion administrative et financière, ainsi que les ressources humaines et matérielles. Ces unités possédaient des compétences pour acheter ou réaliser toute sorte d'échanges avec d'autres unités d'affaires. En règle générale, les unités d'affaires possédaient plusieurs centres de bénéfices ;
- b) Les centres de bénéfices : étant le niveau administratif le plus important de la British Railways, ces centres étaient gérés par des directeurs possédant une très large autonomie de gestion et de ressources. Les directeurs avaient la propriété des moyens et des ressources des centres et étaient les responsables pour leurs affaires, tout en obéissant aux limitations légales imposées par la British Railways.

¹⁹ Pour relater les expériences anglaise et allemande, nous avons utilisé l'étude réalisée par le Ministère des Finances Espagnol intitulé « La privatización de los ferrocarriles en Alemania y Reino Unido », 1996

- c) Les Bureaux centraux : étaient les responsables pour toutes les obligations statutaires du réseau, les données financières, l'harmonisation des plans stratégiques et le support technique aux plans d'investissement et financement.

Avec le Livre blanc de la privatisation du rail anglais et la publication du « Railways act 1993 » le gouvernement britannique institutionnalise le processus de privatisation de son réseau ferroviaire. Le livre blanc intitulé *Des nouvelles opportunités pour le rail : la privatisation de la British Railways* a été présentée au Parlement le 14/07/92 et a pour objectifs de promouvoir la participation du secteur privé dans l'exploitation du rail, en maintenant la continuation des services et la sécurité, en cherchant une parité entre les prix fixés et les prestations de services. Les principales actions proposées sont :

- a) Vendre au secteur privé les unités d'affaires marchandises et courrier ;
- b) Créer un organisme responsable pour les concessions d'exploitation fret et les concessions de services voyageurs ;
- c) Mettre en place des lois qui régulent l'accès de nouveaux opérateurs ;
- d) Créer un organisme régulateur qui assure l'accès au réseau, ainsi que les compétences nécessaires pour le développement des services ;
- e) Promouvoir la vente ou le loyer des gares ;
- f) Créer l'organisme Railtrack, propriétaire des infrastructures ferroviaires (voies et installations fixes) et qui fournit tous les services dans des secteurs attendant la privatisation.

Le *Railways act 1993*, approuvé par le Parlement le 05/11/93, a pour objectifs de procéder à la privatisation des services ferroviaires (marchandises et voyageurs) en espérant la baisse de la charge économique de l'État et arriver à la modernisation du transport ferroviaire britannique. Les deux points les plus importants traités par cette loi concernent d'une part, l'établissement des fonctions de l'organisme régulateur et du directeur responsable des franchises voyageurs et d'autre part, du processus de réorganisation de la British Railways.

Selon les experts, cette loi est de lecture difficile. Tout d'abord, car elle renvoie toujours aux documents annexes au nombre de quatorze, ce qui suscite diverses interprétations. Ensuite, elle ne clarifie pas le processus de privatisation, surtout concernant la création, le fonctionnement et les rôles de la Railtrack, l'entreprise qui remplace la British Railways Board. Enfin, il y a beaucoup de précisions concernant le transport de voyageurs, mais pas assez sur le transport de marchandises.

2.1.1 Le processus de privatisation de la British Railways

En essayant de comprendre ce processus, nous osons dégager quelques précisions. Tout d'abord, il s'agit de la mise en place d'un organe régulateur ayant pour mission l'observation, la supervision et le contrôle du système. Le titulaire de cet organe est nommé par le Ministre des Transports, pour un mandat de 5 ans, susceptible de prolongation. Parmi les fonctions de l'organe régulateur nous soulignons : protéger les intérêts des usagers, promouvoir le rail en Grande Bretagne et engager des mesures économiquement rentables ; imposer le minimum de restrictions aux opérateurs, promouvoir les compétences et la prestation des services.

Ensuite, la création d'un organisme ou autorité administrative nommée *The franchising director* (1993) responsable des concessions et du contrôle des services voyageurs. Les deux fonctions principales sont : formaliser les processus de franchise et établir un système d'aides financières pour compenser le manque de rentabilité de quelques services. Ses obligations sont la protection des intérêts des usagers et des opérateurs de services marchandises, verrouiller la sécurité du système et prendre en compte les impacts environnementaux lors de la prestation d'un service ferroviaire.

Enfin, la dissolution de la British Railways (1994) et la création de deux entreprises : Railtrack (1994), une compagnie de capital public, qui devient la propriétaire du réseau et responsable de la gestion des infrastructures (voies et installations affectées), et des systèmes de sécurité et de signalisation ; et d'une entreprise résiduelle, le responsable des services de transport, qui trouvera sa fin au fur et à mesure que les services se privatisent. La tutelle du système est exercée par le Ministre des Transports.

Au delà des fonctions décrites ci-dessus, Railtrack est responsable de l'élaboration des plans d'expédition et d'horaires du réseau et l'assignation des lignes aux opérateurs, ainsi que le maintien des investissements sur le réseau en accord avec les opérateurs privés. Tout cela, ayant pour but de maintenir le libre accès des usagers aux services offerts par les différents opérateurs privés. La loi ne montre pas clairement les critères et les procédures concernant l'accès et les obligations des nouveaux opérateurs. Les ressources financières destinées au maintien et aux investissements sur le réseau ne sont pas versées directement à Railtrack, mais sur les comptes des opérateurs privés. Dans ce sens, il faut souligner que l'entrée de nouveaux opérateurs dans le système se fait par l'obtention d'un permis d'opération, négocié avec Railtrack et sous la supervision de l'organe régulateur.

2.1.2 Les services susceptibles de privatisation

Concernant les marchandises, le gouvernement souhaite privatiser trois unités d'affaires : les trains complets, la distribution de marchandises et le service de messagerie. Chaque opérateur paiera à Railtrack les coûts des services. Un système de partage de coûts communs sera mis en place selon la capacité de paiement de chaque opérateur.

Le transport de voyageurs anglais, grosso modo, est organisé en trois grandes unités d'affaires : *Intercity*, lignes à longue distance, le *Network SouthEast* desservant Londres et le sud-est du pays; et *Régional*, lignes desservant les collectivités, les domaines ruraux et assurant quelques liaisons interrégionales. Des trois unités d'affaires présentées ci-dessus, seulement l'Intercity est rentable et le gouvernement ne souhaite pas la privatiser à court terme. Concernant les deux autres, il ne peut pas les privatiser étant donné leurs situations déficitaires. Mais de toute façon, le gouvernement souhaite partager la gestion de ces lignes avec des opérateurs privés, soit en fournissant des aides financières pour les rendre rentables, soit en recevant des indemnités pour les lignes rentables comme c'est le cas d'Intercity. De plus, la privatisation ou le loyer des gares font partie également de l'agenda des négociations.

2.1.3 Les premiers résultats de la privatisation

Tout d'abord, la loi a sauvegardé les droits du personnel de l'ancienne British Railways, ainsi que les conditions d'emplois dans le processus de transfert aux opérateurs. Les droits de retraite sont garantis et il y a des incitations concernant la participation des anciens employés à devenir des opérateurs.

La British Railways a été divisée en 25 franchises voyageurs dont la durée est de 7 à 10 ans. Dans ce processus, British Railways transfère le personnel et les actifs mobilisés aux opérateurs et concède la propriété des infrastructures à Railtrack. Passés 50 ans sans apports financiers de Railtrack, la franchise peut devenir propriété de l'opérateur.

Les premiers constats montrent que la plupart des lignes privatisées sont des lignes de courte ou longue distances rentables qui desservent l'Angleterre et les pays voisins. Environ 2.500 gares ont été mises à la vente. Les 13 gares situées dans des grands centres seront louées pour 125 ans. Le service de messagerie, mise en vente depuis 1993, n'a pas encore trouvé d'acheteur à cause de sa situation déficitaire.

Bref, l'expérience britannique de privatisation constitue la plus grande et audacieuse réforme effectuée dans l'histoire du rail. Les résultats, les bénéfices, le processus font l'objet d'opinions controversées : certains sont sceptiques, d'autres sont soucieux. Cette expérience montre que la privatisation des lignes régionales ou périurbaines est faisable malgré la complexité technique d'opération. Mais les accidents ferroviaires²⁰, touchant le transport de voyageurs britanniques dernièrement, constituent une alerte aux gestionnaires publics dans le sens où il faut veiller et contrôler de façon plus étroite les procédures et les conditions de sécurité du réseau à l'avenir.

²⁰ Selon les informations fournies par le magazine Express du 21 au 27/10/99, le système ferroviaire britannique comporte actuellement 46 sociétés privées presque toutes rentables. Le système possède 25 compagnies de transport de voyageurs, 4 de transport de marchandises, 1 propriétaire du réseau et des grandes gares (Railtrack) et une dizaine de compagnies loueuses de matériel ou chargées de la maintenance. Selon le magazine, voyageurs et experts se plaignent du manque d'amélioration des services. Mais la privatisation du fret a permis de reprendre des parts de marché au transport routier.

2.2 LA RÉFORME ALLEMANDE ET LA CRÉATION DE LA DEUTSCHE BAHN AG : PUBLIC ET PRIVÉ

La réforme ferroviaire en Allemagne et l'adaptation de son système ferroviaire aux directives européennes a débuté officiellement avec la publication de la Loi de fusion et restructuration ferroviaire fédérale du 27 décembre 1993. Cette réforme a été conduite par le Ministère des transports et s'est déroulée en deux grandes étapes.

La première concerne le processus de fusion et restructuration des entreprises ferroviaires Deutsche Bundesbahn (Allemagne Fédérale) et Deutsche Reichsbahn (Allemagne de l'Est) en constituant le Patrimoine Ferroviaire Fédéral (PFF) ; la deuxième est relative à la création de la Société Ferroviaire Allemande Deutsche Bahn AG - une société anonyme contrôlée par l'État qui s'occupe de gérer la totalité du réseau fédéral et d'exploiter le système en régime concurrentiel - et de l'Agence Ferroviaire Fédérale qui remplace l'État dans le processus de supervision et de régulation du système. De plus, la Loi de la réforme définit et établit les règles pour l'ouverture des marchés, pour le fonctionnement de l'Administration du Transport Ferroviaire Fédéral et pour la Régionalisation des transports de voyageurs (régional et de proximité). Les principaux points de la complexe réforme allemande sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Tableau synoptique de la réforme ferroviaire allemande

Avant la Réforme	1993-1998	Après la Réforme
	Transition	
<p>Deutsche Bundesbahn Propriétaire des infrastructures et exploitant du réseau Gestion autonome Contrôlé par l'État</p> <p>Deutsche Reichsbahn Propriétaire des infrastructures et exploitant du réseau Gestion autonome Contrôlé par l'État</p>	<p>Patrimoine Ferroviaire Fédéral Patrimoine de l'État Géré par l'État, sans statut juridique</p> <p>Propriétaire des infrastructures de la DB et DR</p> <p>Missions : concrétiser le transfert des actifs et du personnel à Deutsche Bahn AG ; transfert de la dette à l'État ; gestion temporaire du système ferroviaire Organisation : Comité de Direction Ferroviaire avec un PDG nommé par le Ministre des Transports, Comité de Direction, structure administrative Personnel : Dirigeants possèdent le statut d'autorités fédérales et des employés possédant le statut de fonctionnaires</p> <p>Dissolution en 2003</p> <p>Deutsche Bahn AG Société Anonyme (50,1% État, 49,9% Privé) Propriétaire des actifs et du personnel</p> <p>Agence Ferroviaire Fédérale Organe autonome Attaché au Ministère des Transports Propriétaire des actifs non transférés à la DB-AG Responsable pour la supervision des infrastructures du réseau ferré de l'État (local et régional) et des entreprises de transport ferroviaire à l'étranger. Missions : mettre en marche la DB-AG, garantir pour un temps déterminé le fonctionnement des services et des infrastructures ferroviaires Attributions : homologation, autorisation, révision, élaboration des plans et d'autres expertises nécessaires pour le fonctionnement et le financement du système ferroviaire allemand.</p>	<p>Agence Ferroviaire Fédérale Deutsche Bahn AG Société Anonyme – Capital de l'État Propriétaire des infrastructures Attributions : offre des services de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises, exploitation des infrastructures et exploitation commerciale. Organisation : Assemblée générale, Comité de Direction et Conseil Supérieur ; PDG, 4 directions générales (longue distance, proximité et régional ; fret et infrastructures) ; 9 Centres d'affaires avec des divisions régionales et unités centrales et locales)</p> <p>Éventuelle dissolution de la DB-AG prévue pour 1998</p> <p>Création de 4 sociétés anonymes Transport de voyageurs de proximité Transport de voyageurs de longue distance Transport de marchandises Infrastructures (avec un apport de capital privé jusqu'à 49,9%)</p> <p>Loi de régionalisation Point clé de la réforme Rendre rentable le transport de proximité-service public essentiel Transfert aux Länders de la gestion et du financement du transport de proximité Séparation comptable des comptes infrastructure et exploitation</p> <p>Ouverture des marchés pour l'exploitation du réseau Sous autorisation et en concurrence avec la DB-AG, propriétaire du réseau Entreprises privées avec ses propres infrastructures Entreprises privées qui utilisent les infrastructures de la DB-AG en payant une rémunération</p>

2.2.1 Les objectifs de la réforme

Deux objectifs majeurs ont guidé la réforme ferroviaire allemande. Le premier concerne la fusion des systèmes ferroviaires après l'unification politique des deux Allemagnes. Pour cela, il fallait réaliser l'assainissement financier du système en prenant en charge le retard technologique du réseau de l'est ainsi que réaliser des gros investissements pour diminuer les impacts sur l'environnement. Le deuxième, c'est bien la mise en marche des orientations européennes avec la séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation ayant pour but de diminuer l'endettement chronique du secteur.

La dette du système a été transmise à l'État et la nouvelle entreprise Deutsch Bahn-AG, contrôlée par l'État, est devenue la gestionnaire des infrastructures publiques. L'exploitation du système est devenue concurrentielle et l'entrée des nouveaux exploitants voyageurs et fret se fait par une autorisation émise par l'Agence Ferroviaire Fédérale. Il faut souligner que le transport de proximité est considéré comme un service public essentiel et l'État et les Länders prendront en charge tous les investissements nécessaires pour le maintien et la modernisation des infrastructures. En tout état de cause, la participation des capitaux privés ne se fait qu'à 49%, ce qui permet à l'État de garder le contrôle du système.

2.2.2 Les perspectives de la réforme

Depuis presque cent ans, le rail allemand retourne, en partie, aux mains du secteur privé. Cette alchimie juridique a demandé des modifications dans la constitution fédérale. Elle a touché environ 375 mille employés et a exigé un lourd travail de la part des législateurs, ainsi que des formations et des séminaires pour sensibiliser les fonctionnaires pour mettre en place ce changement d'envergure. L'endettement ainsi que l'adaptation des nouvelles structures au nouvel ordre reste encore à mesurer.

Il n'y a aucun doute que la réforme allemande a fait l'objet d'une planification rigoureuse et les législateurs ont bien pris en compte les aspects essentiels. Le système n'a pas

subi de bouleversements majeurs pendant cette phase de transition. La participation des entreprises privées est perçue de façon positive pour le développement du rail allemand. L'exploitation privée des gares des grandes villes en les transformant en grands centres commerciaux comme c'est le cas de Hambourg, Leipzig et Cologne, fait preuve d'une diminution des coûts de maintien et de préservation du patrimoine historique. Le grand problème qui se pose actuellement, c'est le financement des infrastructures pour le transport de proximité, dorénavant sous la responsabilité des Länders. L'État devra apporter des ressources financières à un réseau qui ne lui appartient pas et sur lequel il n'a pas de contrôle direct. Le jeu politique entre l'État fédéral et les Länders est ouvert

2.3 LA SNCF ET LE RFF: TOUT EST PUBLIC

Depuis sa création en 1938, la SNCF a subi quatre grandes réformes organisationnelles²¹ dont trois se sont déroulées au cours des vingt dernières années. La première a eu lieu en 1969/71 et avait pour but de donner à l'entreprise un certain degré d'autonomie financière et de gestion afin de mettre en équilibre son budget, historiquement déficitaire, et de dégager des bénéfices en rentabilisant ses investissements et services. La maîtrise des coûts par projets, par activités et secteurs est devenue impérative. C'était le début des grands projets d'investissement concernant la grande vitesse.

La deuxième a été effectuée en 1982/83 et il s'agissait d'un changement de statut juridique : la SNCF, une société anonyme, contrôlée par l'État depuis 1938, créée à partir de la fusion de cinq compagnies privées et deux réseaux publics, devient un établissement public industriel et commercial, ce qui lui permettra de mieux accomplir sa mission de service public en développant des activités à caractère industriel et commercial. La principale innovation de cette réforme est la reconnaissance du groupe SNCF avec ses filiales et participations et la décentralisation des services en régions.

²¹ Plus d'informations sur les réformes de la SNCF réalisées en 1971 et 1982, voir Dindeleux, T., *La SNCF : service public et gestion privée*, Thèse de doctorat, Paris XI, octobre 1986.

La troisième a eu lieu en 1993 et se caractérise par un changement de sa structure organisationnelle et de son mode de fonctionnement en adoptant un système de gestion par activités (fret, voyageurs et infrastructure) ayant pour but d'être plus performante et de s'adapter aux changements économiques.

La réforme de 1997, qui se réalise encore, a des impacts importants tant au niveau interne qu'externe de l'entreprise. Afin de régler l'endettement chronique de l'entreprise, et en suivant les directives européennes, le 13/02/97, le Président de la République a promulgué la loi n° 97-135 créant l'établissement public « Réseau Ferré de France » (RFF)²². Depuis soixante ans d'existence, l'entreprise perd son unicité et sa mission se tourne vers le commercial.

2.3.1 La création du Réseau Ferré de France : propriétaire des infrastructures

Nommé au début, Réseau Ferré National (RFN), puis France Rail et enfin Réseau Ferré de France (RFF), trois projets et un seul objectif : régler le problème de l'endettement de l'entreprise via la séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation.²³ Pour le Groupe de travail, formé par des sénateurs du RPR, la SNCF est une entreprise en crise et porteuse d'un endettement croissant qui, en 2005, devrait atteindre environ 400 milliards de francs : c'est un « scénario de mort lente de la SNCF. La SNCF est donc mortelle. » Ainsi, en suivant le même chemin de quelques congénères européens (Allemagne, Pays Bas, Belgique), le groupe propose un partage de responsabilités entre l'État, la SNCF et les collectivités territoriales, en proposant les engagements suivants :

- a) L'État : garantir le service public ; promouvoir le transport ferroviaire ; assurer la responsabilité de l'infrastructure (séparation des activités relatives à l'architecture du réseau de celles relatives à son exploitation) ; reprendre la totalité de la dette de la SNCF ; développer une stratégie de gestion intermodale des transports publics et développer les réseaux transeuropéens.

²² Loi n° 97-135 du 13/02/97, Journal Officiel de la République Française du 15/02/97

²³ Les informations concernant le Projet de Réforme de la SNCF ont été obtenues d'après le site Internet de la SNCF : « [http:// www. sncf. fr](http://www.sncf.fr) »

- b) La SNCF : adapter son organisation aux nouveaux enjeux économiques ; développer une véritable stratégie commerciale et reconquérir la confiance du personnel.
- c) Les collectivités territoriales : définir une autorité organisatrice du transport ferroviaire régional.

Le 04/11/96, le projet du Gouvernement était prêt pour l'examen du parlement mais à cause des réactions syndicales, le gouvernement recule et retire le dit projet de l'agenda, en justifiant la décision par les imprécisions du texte concernant le montant de la dette, la dotation budgétaire à apporter à France Rail pour l'entretien des infrastructures et le montant de la redevance d'usage de l'infrastructure par la SNCF.

La principale opposition des syndicats au projet du gouvernement était le manque d'assurance si RFN/France Rail ferait appel ou non à la SNCF pour l'entretien du réseau, ce qui, dans la négative mettait en danger environ 40.000 emplois de cheminots. Il faut remarquer qu'à ce moment-là, en novembre 1996, les syndicats avaient des atouts importants pour négocier avec le gouvernement. Ils étaient très mobilisés et organisés pour manifester contre le Livre blanc que venait de publier la Communauté Européenne.

Finalement, malgré les oppositions des syndicats et après deux mois de négociations (modérées, dans une certaine mesure, par le PDG de la SNCF), le projet du gouvernement est analysé par le Parlement et, le 13/02/97, le Président de la République promulgue la loi n° 97-135 créant l'établissement public Réseau Ferré de France, qui a pour objet : « conformément aux principes du service public et dans le but de promouvoir le transport ferroviaire en France dans une logique de développement durable, l'aménagement, le développement, la cohérence et la mise en valeur de l'infrastructure du réseau ferré national. »²⁴

²⁴ Loi n° 97-135 du 13/02/97, Journal Officiel de la République Française du 15/02/97.

2.3.2 Le contenu de la loi

Selon la loi de création, le RFF met en œuvre, sous contrôle de l'État, le schéma du réseau ferroviaire prévu dans la législation et la SNCF s'occupera de la gestion du trafic et des circulations sur le réseau, du fonctionnement et de l'entretien des installations techniques et de la sécurité, en obéissant aux objectifs et principes de gestion définis par le RFF. La SNCF sera rémunérée à cet effet. Les principaux points de la loi sont présentés ci-dessous :

- a) Les conditions d'exécution et de rémunération des missions de la SNCF seront établies par un décret en Conseil d'État. Le décret établira aussi les modalités selon lesquelles le RFF exerce le rôle de maître d'ouvrage (MOA) des opérations d'investissement sur le réseau ferré national, ou confie à la SNCF, après définition des programmes et enveloppes financières prévisionnelles, des mandats de MOA pouvant porter sur des enveloppes d'opérations.
- b) Le personnel RFF a la qualité d'électeur et est éligible aux élections des représentants du personnel au comité d'entreprise, ainsi que les élections des représentants des salariés au conseil d'administration de RFF. Le RFF est également soumis, en matière de gestion financière et comptable, aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales et au contrôle économique, financier et technique de l'État ;
- c) Les biens constitutifs de l'infrastructure et les immeubles non affectés à l'exploitation de services de transport appartenant à l'État et gérés par la SNCF sont, depuis le 1^{er} janvier 1997, apportés en pleine propriété à RFF. Ce sont : les voies, les ouvrages d'art, les passages à niveau, les quais à voyageurs et à marchandises, les triages et les ateliers de transport combiné, les installations de signalisation, de sécurité, de traction électrique et de télécommunications liées aux infrastructures, les bâtiments affectés au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures.
- d) Les biens dévolus à l'exploitation des services de transport resteront en pleine propriété de la SNCF. Ce sont : les gares, les entrepôts et cours de marchandises, les installations d'entretien du matériel roulant, les ateliers de fabrication, de maintenance et de stockage des équipements liés à l'infrastructure, les immeubles administratifs et tous les biens liés au logement social ou au logement des agents de la SNCF, de ses filiales et participations financières.

- e) Le RFF est substitué à la SNCF pour les droits et obligations liés aux biens qui lui sont apportés, à l'exception de ceux afférents à des dommages constatés avant le 1^{er} janvier 1997, et les impôts dont le fait générateur est antérieur à cette date. La dette de 134,2 milliards de francs appartenant à la SNCF sera inscrite au passif du RFF.
- f) Les ressources du RFF sont constituées par les redevances liées à l'utilisation du réseau ferré national, les autres produits liés aux biens qui lui sont apportés ou qu'il acquiert, les concours financiers de l'État et autres concours, notamment ceux des collectivités territoriales. Les ressources de la SNCF sont constituées par les concours financiers de l'État, au titre des charges résultant des missions de service public, et par les concours des collectivités territoriales.

À la différence du cas anglais, la libéralisation du secteur ferroviaire en France et en Allemagne est restée très prudente. Les gouvernements français et allemand se sont limités, grosso modo, à effectuer une séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation conformément aux orientations de la Directive CE 91/440 du 29 juillet 1991. Pour Leban (1999), les difficultés concernant les graphiques de circulation sur certaines artères ferroviaires ont rendu difficile cette libéralisation et l'ouverture des marchés (sous réserve de l'obtention d'une licence d'entreprise ferroviaire) s'est restreinte à l'opération du transport combiné international. En France, aucune concession n'a été effectuée jusqu'à présent.

Selon Leban (1999, p. 21), les grandes entreprises publiques de réseaux en France comme l'EDF, la Poste et la SNCF, « ont été capables de moderniser leur organisation et leur management, dans le sens d'une simplification accrue des opérations, bien avant l'ouverture effective de leurs marchés. Pour conserver leur place, ces entreprises vont cependant devoir accélérer leur mouvement de transformation. » De plus, continue Leban, « pour compenser leurs pertes de clientèles présentes et à venir dans leur zone, et pour garantir leurs positions dans des segments concurrentiels porteurs, [ces entreprises] s'internationalisent et se renforcent rapidement en multipliant alliances d'envergure

et/ou acquisitions. » La récente nomination du PDG de la SNCF pour présider la Communauté des chemins de fer européens (CCFE), les transactions pour acheter un wagonnier suisse, la proposition d'achat des chemins de fer polonais et les négociations entre la SNCF et la Deutsch Bahn pour la construction du TGV de quatrième génération, sont des exemples de la politique d'internationalisation de l'entreprise.²⁵

SECTION 3 : LA RÉPONSE DE LA SNCF

Il est opportun de noter qu'en même temps que la réforme de la SNCF faisait l'objet de discussions au parlement, l'entreprise s'engageait aussi, dans un processus d'élaboration de son plan stratégique intitulé Projet Industriel. Pendant que les négociations se poursuivaient à Bruxelles, le gouvernement français a créé le RFF et la SNCF a établi une stratégie qui a pour but de chercher une solution à ses problèmes prenant en compte son savoir-faire et les valeurs d'une entreprise dont les résultats expliquent son palmarès au niveau mondial. L'élaboration et la mise en place du Projet industriel de la SNCF incarnent cette volonté.

3.1 LE PROJET INDUSTRIEL : UN PACTE DE MODERNISATION

Le Projet Industriel trouve ses origines le 06/02/96, lorsque l'ancien PDG de la SNCF, Loïck le Floch-Prigent invite les organisations syndicales à participer à l'élaboration d'un projet industriel ayant pour but de connaître la situation de l'entreprise. Deux mois plus tard, le PDG lance la deuxième phase du projet présentant le document « l'identité et les missions de la SNCF ». Le 27/09/96, le nouveau PDG Louis Gallois,²⁶ présente le projet industriel, entendu

²⁵ La CCFE représente à Bruxelles les principales entreprises ferroviaires et les organismes gestionnaires d'infrastructures ferroviaires européens et compte 32 membres de 22 pays (Journal Voix du Nord du 29/10/99, section Bref). Voir aussi, le journal Voix du Nord du 30/10/99, « La SNCF, acteur multimodal », section transports ; Le journal Le Monde du 20/12/1999 « Les chemins de fer français et allemands veulent faire train commun ».

²⁶ Louis Gallois est le PDG de la SNCF depuis le 24/07/96.

comme étant le pacte de modernisation de la SNCF, au Comité central de l'entreprise (CCE) qui émet un avis défavorable. Quelques jours après, le 03/10/96, le dit projet est présenté au Conseil d'Administration de la SNCF qui l'approuve : un plan stratégique ancré sur l'unicité de l'entreprise.

Début novembre 1996, sans beaucoup commenter les projets du gouvernement sur la création du Réseau Ferré de France (RFF) et la séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation, mais convaincu de l'effort de l'État pour alléger la dette de l'entreprise, Louis Gallois présente aux organisations syndicales et au CCE les plans d'action du Projet industriel. Le défi pour le PDG était de faire passer le projet industriel auprès des cheminots, en dialoguant avec les syndicats dans une période où ils étaient très forts. Pour lui, « il faut gérer le message à l'intérieur de la société, mais de toute façon, la réforme est indispensable. Avec 200 milliards (francs) de dettes, la SNCF ne peut pas vivre. »²⁷

Bref, « le projet Industriel doit maintenant devenir réalité. Volontairement concret, organisé autour de programmes prioritaires, focalisé sur des objectifs à 6 mois, à 1 an, à 2 ans, il conduit l'entreprise vers l'action ; il propose à chacun, où qu'il se situe, d'y prendre sa part et de partager une ambition commune : faire de la SNCF dans 5 ans l'entreprise de service public de référence en France et en Europe. »²⁸

3.1.1 Le triptyque : les clients, l'entreprise et les hommes

Le Projet Industriel a été élaboré par les professionnels de l'entreprise et établit 50 programmes prioritaires, groupés en 17 plans d'actions concernant 3 grands volets : les clients, l'entreprise et les hommes. Chaque programme prioritaire est présenté selon le schéma suivant : problématique, objectifs et description du programme ; un calendrier de mise en œuvre ; les effets attendus dans les prochaines années et dispositifs de suivi (Tableau 3).

²⁷ Voir site Internet SNCF, « Les réformes de la SNCF : Projet Industriel »

²⁸ SNCF, *Projet Industriel*, p. 14

Tableau 3 : Le Projet Industriel, les volets, les plans d'action et les programmes prioritaires

Volets	Plans d'action	Programmes prioritaires	
Le client	I Jouer l'effet de réseau et élargir les services apportés aux voyageurs	7 Programmes 1 Améliorer les services en valorisant le réseau classique à côté du TGV 2 Préparer la mise en service du TGV Méditerranée 3 Améliorer le service et l'offre ferroviaire les jours de très fort trafic	4 Personnaliser les relations avec les clients et les fidéliser 5 Simplifier les tarifs 6 Faciliter l'achat des billets 7 Faire découvrir le train aux jeunes et aux enfants
	II Conquérir la clientèle et réussir la régionalisation	1 La régionalisation des transports ferroviaires 2 Un service de proximité	3 L'exploitation dédiée d'intérêt local 4 Le périurbain 5 Le bassin parisien
	III En Île-de-France : Construire la confiance des voyageurs	1 Faire de la ponctualité une priorité	2 Réussir la mise en service d'Éole
	IV Améliorer la prise en charge du client dans la chaîne du voyage	1 Organiser l'inter modalité et les liaisons de bout en bout 2 Mieux prendre en charge nos clients en situations perturbées	3 Valoriser les gares 4 Restaurer la sûreté, endiguer la fraude
	V Revenir dans le marché du fret aux meilleures conditions économiques	1 Construire de meilleurs produits en transport conventionnel de marchandises 2 Promouvoir le transport combiné	3 Assurer le maintien du fret dans les zones à faible trafic et développer l'activité logistique sur embranchement particulier 4 Redresser le Sernam
	VI Une politique du matériel et de la traction centrée sur la conquête des clients	1 Le développement et la mise en service de nouveaux matériels adaptés aux besoins des clients 2 L'aménagement intérieur des voitures	3 La maintenance et la gestion de la disponibilité du parc de matériel roulant 4 La décentralisation des roulements de traction 5 La modernisation du matériel moteur
	VII Le développement de notre intervention à l'international	1 La SNCF concepteur-opérateur	2 En Europe, jouer la complémentarité avec les autres réseaux : Fret, Grandes Lignes, Liaisons Régionales
	VIII Une politique d'offre de transport et de services complets fondée sur une logique de partenariat s'appuyant sur le groupe	1 Développer la complémentarité et le partenariat pour les services complets aux clients	2 Mise en place d'une politique de groupe

(suit)

Volets	Plans d'action	Programmes prioritaires
L'entreprise	IX Conforter la SNCF comme un gestionnaire efficace de l'infrastructure	1 Mettre en place le nouveau mode de gestion de l'infrastructure 2 Procéder à la remise à niveau du réseau 3 Adapter les politiques de maintenance à l'état réel et à l'utilisation des installations 4 Rechercher une meilleure utilisation des moyens dans le cadre de la planification des travaux de maintenance 5 Améliorer et adapter les conditions d'exploitation du réseau 6 Améliorer la régularité une première étape sur les lignes du Sud-Est.
	X Les achats : un poste d'économies prioritaire	1 Des achats plus efficaces et économiques
	XI Alléger les structures	1 La reconfiguration du siège 2 L'allègement des directions régionales au profit des établissements
	XII Un pilotage par activité s'appuyant sur des fonctions transverses performantes	1 Le contrôle de gestion et la facturation des coûts et la comptabilité générale par activité 2 Mettre en place les instruments de contrôle nécessaire à un réel pilotage du groupe
Les hommes	XIII L'homme au travail	1 La prévention des risques professionnels 2 La prévention et l'accompagnement des agressions 3 La prise en compte des aspects humains et sociaux dans les projets
	XIV Dialogue social : oser la confiance	1 Dialogue social : oser la confiance
	XV Concilier les attentes du personnel et les besoins de l'entreprise	1 L'évolution concertée des emplois pour mieux servir les clients 2 Le redéploiement vers l'opérationnel, facteur d'emploi
	XVI Conforter le personnel d'encadrement et lui donner les moyens d'assumer les responsabilités	1 Clarifier les responsabilités et conforter ceux qui les exercent 2 Mieux préparer le personnel d'encadrement à l'exercice de ses missions
	XVII Un personnel au service de ses clients	1 Un personnel au service de ses clients

D'après le Projet Industriel SNCF, 1997

En s'adressant aux cadres, le PDG n'hésite pas à dire que le Projet Industriel donne la priorité au client. « C'est une rupture avec notre vocation technicienne (priorité de l'offre) au profit de la satisfaction de la demande. C'est la réhabilitation des fonctions commerciales par rapport aux fonctions techniques. »²⁹ Les principaux défis à relever concernent le maintien de

²⁹ Discours de Louis Gallois lors de la Journée d'accueil des attachés-cadres, le 12/02/98

la confiance des clients actuels et la conquête des nouveaux. Le développement des plans d'actions concernant les clients prennent en compte trois éléments :

- a) Valoriser les atouts traditionnels de l'entreprise tels que la sécurité, le transport de masse, le déplacement libre à l'intérieur du train, le bon maillage du réseau desservi. Pour cela, il faut faciliter l'accès aux gares, aux trains et aux achats des billets.
- b) Prendre en charge les clients : faciliter leur déplacements physiques, faciliter la préparation et le déroulement du voyage en offrant l'accès aux services, offrir de bons services de bord et dans les gares, et surtout développer un bon service d'information et de communication concernant le transport de personnes et des marchandises.
- c) Fidéliser les clients en développant des formules de traitement « privilégié » et en diffusant des offres attractives.

Concernant l'entreprise, le Projet Industriel met l'accent sur la recherche d'économies et d'un fonctionnement plus efficace eu égard à la construction d'une politique commerciale offensive. D'une part, il faut équilibrer les finances, concevoir de nouveaux métiers, développer un mode d'exploitation adapté à la diversité des liaisons du réseau et aux besoins des clients, ainsi que développer un mode de gestion par activités, en utilisant les connaissances du management de projet. D'autre part, il faut jouer l'effet de « groupe » et s'ouvrir aux partenariats, alléger les structures centrales et régionales, établir une politique de régionalisation en s'appuyant sur les établissements : cellules de base qui pourront apporter des projets et solutions importants. Ainsi, la SNCF pourra être plus réactive et plus souple.

Enfin, la politique de ressources humaines devra favoriser le développement de compétences multiples, encourager le management de l'initiative et de la responsabilité et promouvoir le dialogue individuel et collectif entre les cheminots, entre les agents d'exécution et maîtrise, et maîtrise et cadres.

Il est opportun de remarquer que le Projet Industriel met l'accent sur une organisation des activités par projets en utilisant quelquefois, selon la nature de ceux-ci, des structures transversales. Chaque région/établissement élabore des projets et les soumet à l'appréciation des directions respectives et au RFF. Afin d'orienter les personnes sur cette nouvelle forme de travail, six référentiels pour la mise en qualité du management de projet dans la SNCF ont été élaborés afin de fournir des informations et orienter les directeurs et acteurs-projets pendant l'élaboration de l'ensemble des projets proposés par l'entreprise.

3.2 UNE STRATÉGIE DE CONCILIATION

L'avènement du RFF en février 1997 accéléra la diffusion du Projet Industriel³⁰, constituant ainsi une réponse de l'entreprise à un environnement externe perçu comme concurrentiel au niveau technique (concurrence intermodale et intra modale), financière (diminuer les taux d'endettement en présentant des résultats positifs au RFF) et au niveau des partenaires (régions, réseaux ferrés étrangers, etc.).

Par ailleurs, l'environnement interne est perçu comme étant mal préparé à la concurrence et aux partenariats en raison d'une structure de coûts élevés et d'une situation financière, sociale et politique complexe. Mais le scénario n'est pas entièrement noir : la qualité et l'excellence technique, ses parts de marché et sa position centrale en Europe sont des atouts importants devant être exploités par l'entreprise.

Malgré les débats autour du nouveau mode de fonctionnement de la SNCF, ces défis font partie du discours stratégique de la direction de l'entreprise. Ainsi, lors d'une conférence aux dirigeants et aux nouveaux cadres de l'entreprise, le PDG présente la stratégie de l'entreprise, structurée par cinq grands axes :³¹

³⁰ SNCF. *Projet Industriel*, mars 1997.

³¹ SNCF, Conférence du PDG, Louis Gallois, aux cadres dirigeants du groupe, le 14/01/1998 ; Conférence de Louis Gallois, lors de la journée d'accueil des attachés-cadres, le 12/02/1998.

- a) Jouer le volume pour charger l'appareil de production : reprendre des parts de marché, maîtriser les coûts et assurer la qualité ;
- b) Jouer le jeu européen : prendre l'initiative face à la concurrence, proposer avec des partenaires des offres globales de transport et logistique, maintenir l'entreprise intégrée pour contrôler le marché français ;
- c) S'appuyer sur le groupe : proposer une offre multimodale européenne ;
- d) Faire du social un atout : les circonstances sont plus favorables, aller de l'avant dans le dialogue et l'écoute avec l'ensemble du personnel, dans la négociation avec les organisations syndicales, prendre l'initiative pour les réformes que nous jugeons nécessaires, expliquer sans cesse ;
- e) Faire bouger le management :
 - Privilégier ce qui vient d'en bas, l'opérationnel, favoriser l'initiative, la prise de responsabilités ;
 - Faire travailler ensemble les fonctions, autour de projets ;
 - Développer une culture d'objectifs, contractualiser les relations ;
 - Veiller à la mise en œuvre des décisions prises « écouter et ré-écouter, rencontrer et ré-rencontrer, expliquer et ré-expliquer ».

L'analyse des trajectoires des projets de création du RFF et de l'élaboration du Plan stratégique de la SNCF nous permet de faire quelques observations. D'une part, on trouve le gouvernement en quête d'une solution pour régler le problème de l'endettement de l'entreprise en préconisant la séparation des comptes d'exploitation et d'infrastructure en suivant les orientations européennes et, d'autre part, la SNCF en quête d'une solution pour renouveler son système de gestion en prenant en compte les besoins des clients, de l'entreprise et du personnel tout en maintenant l'unité de l'entreprise. Le Projet Industriel devient ainsi la proposition stratégique de l'entreprise en établissant les directives générales et les moyens d'action pour faire face aux changements de l'environnement qui mettaient en cause l'unité et l'avenir de l'entreprise.

Mais, le maintien de l'unité a échappé au contrôle de l'entreprise. En tout cas, la mise en œuvre du Projet Industriel et la maîtrise des actions provenant du nouveau contexte institutionnel permettra, selon les mots du PDG, à l'entreprise de « passer à l'acte ». Ce passage à l'acte porte au moins deux grands défis. Premièrement, selon son PDG, c'est le défi de gérer la fin d'une période de la SNCF en tant que « bâtisseur et investisseur ». La séparation des comptes avec le RFF oblige l'entreprise à centrer et perfectionner ses compétences dans le domaine de la commercialisation, ce qui implique un changement de culture organisationnelle. Deuxièmement, la séparation des comptes oblige la SNCF à chercher de nouveaux modes de gestion d'une part, pour négocier ses projets avec le RFF qui prend le rôle de maître d'ouvrage et, d'autre part, pour améliorer la gestion du système d'exploitation, dorénavant le noyau dur de ces activités et pour lequel l'entreprise n'est pas bien préparée, notamment au niveau des coûts, des outils et des ressources humaines.

3.3 EN QUÊTE D'UN NOUVEAU MODE DE GESTION DES INFRASTRUCTURES

Force est de constater que la séparation des comptes a touché directement la branche infrastructure, jusqu'à présent responsable de tous les projets d'investissement sur le réseau ferré national. Le poids de cette activité dans l'entreprise est considérable : environ 61.000 employés (35% du total des effectifs) distribués parmi les 23 directions régionales et 30% du chiffre d'affaires généré par l'entreprise.

Cela explique l'engagement de la Direction d'infrastructure dans le processus d'élaboration du Projet Industriel, le plan stratégique de la SNCF, et la proposition du programme prioritaire n° 1 « Mettre en place le nouveau mode de gestion de l'infrastructure ».

3.3.1 Les objectifs du programme

Ce programme a pour objectif d'établir avec le RFF un nouveau mode de gestion de l'infrastructure tourné vers la recherche d'une efficacité maximale nécessaire au développement du transport ferroviaire en France et comportera trois volets principaux :

- a) Développer les structures de pilotage du domaine de l'infrastructure pour les adapter aux besoins d'interaction avec ses clients : l'État, le RFF, les entreprises ferroviaires, les fournisseurs et les usagers. Pour cela, il faut d'une part, créer une structure pour négocier avec le RFF les rémunérations annuelles de la SNCF, les programmes d'investissements et les propositions de choix stratégique sur l'évolution du réseau et, d'autre part, procéder aux arrangements institutionnels au niveau du siège de la SNCF et au sein des directions qui s'occupent de l'infrastructure.
- b) Négocier avec le RFF des conventions et contrats pour la mise au point des procédures de fonctionnement, de prises de décisions, de contrôles et d'audits ;
- c) Accroître l'efficacité globale de la SNCF, en développant la gestion par projets et responsabiliser les différents niveaux sur des objectifs et résultats liés aux besoins des clients de l'infrastructure et à la maîtrise des coûts et de la qualité. Ceci étant, il faut donner aux différents niveaux de responsabilité, les compétences et les moyens de vérifier que leur production contribuent bien à la satisfaction de leurs clients, au meilleur coût, afin d'aider leurs prises de décisions et l'animation de leurs équipes.

Le calendrier de mise en œuvre du programme est organisé de la façon suivante :

- a) 1997 - fusion des anciennes directions d'infrastructure (IN) et voies (VA), adaptation des structures nouvelles au dialogue avec les clients de l'infrastructure ; développement de l'efficacité managériale ; élaboration des contrats et conventions entre la SNCF et RFF ;
- b) 1998 - Année de corrections, mises au point, confirmation. Des évaluations pourront être menées pour connaître les perceptions des clients (l'État, le RFF, les régions) concernant les évolutions, l'efficacité accrue ou non, de la gestion globale de l'infrastructure.

Au cours des années 1996 et 1997, la Direction d'infrastructure a consacré du temps à l'élaboration des textes réglementaires sur la sécurité, à la réalisation d'études concernant les modes d'exploitation, y compris le système de contrôle-commande européen et le train

pendulaire, du lancement du projet SINAI (Système d'Information de l'Infrastructure), base de données importante pour la gestion et la qualité de ses services, ainsi qu'à l'élaboration des référentiels du management de projet. Ces référentiels constituent la base de l'exécution du programme « Mettre en place le nouveau mode de gestion de l'infrastructure ».

3.3.2 Les référentiels du management de projet

Les six référentiels de mise en qualité du management de projet ont été élaborés pendant l'année 1997 et ont pour but de fournir aux directeurs et acteurs-projets des informations standards concernant l'élaboration de l'ensemble des projets de l'activité infrastructure de la SNCF. Les référentiels³², présentés ci-dessous, ont été élaborés par 33 groupes de travail et validés par un Comité de Pilotage (12 membres), présidé par le Chef du département de maintenance de la Direction de l'infrastructure, et par une Direction projet formée par quatre membres.

Le référentiel « général » présente un bref état de l'art concernant les méthodes du management de projet et des systèmes d'information. L'objectif est d'établir un cadre méthodologique commun pour l'ensemble des projets de l'entreprise, quelles que soient leurs caractéristiques, afin de faciliter l'organisation, les prises de décision et la communication entre les diverses parties prenantes. Avec l'utilisation de ce référentiel, les dirigeants espèrent harmoniser les différentes démarches projets existantes dans l'entreprise et contribuer à l'évolution culturelle de l'entreprise en développant la sensibilisation et l'acquisition de compétences en management de projet.

Le référentiel « impacts des ressources humaines et formation » présente quelques réflexions sur l'impact du management de projet sur l'organisation des ressources humaines, sur l'acquisition de nouvelles compétences et les processus de certification en cours. Le

³² SNCF, Mise en Qualité du Management de projet. Référentiel général, (sept. 1997) ; Glossaire, (sept. 1997) ; Impact ressources humaines et formation : principes généraux (juin, 1997) ; Projets de changement (sept. 1997) ; Projets de conception : produits et systèmes (juin 1997) ; Ingénierie et grands projets (juin 1997).

référentiel « projets de changement » présente des orientations générales concernant les actions des acteurs du projet (commanditaire, directeur/chef de projet, équipe projet), les formes d'organisation et les outils de base à utiliser. À la fin du document, on présente une liste non exhaustive des principaux items qui doivent faire partie de l'élaboration d'un projet de changement : l'organisation, l'emploi, le personnel, les instances de représentation du personnel, l'accompagnement du changement, mesures sociales, localisation/locaux.

Le référentiel « ingénierie et grands projets » présente une liste de principes d'organisation et de fonctionnement de grands projets, basé sur l'expérience du TGV Est. Le glossaire, par définition, présente les références au niveau de la législation et des normes françaises, les termes usuels du management de projet et les termes généraux classés par ordre alphabétique.

En ayant comme base les orientations stratégiques de l'entreprise, les directives établies par le programme « Mettre en place le nouveau mode de gestion de l'infrastructure » et les référentiels du management de projet, la Direction d'Infrastructure a entrepris des actions prioritaires qui portent sur la réalisation de cours de formations, la diffusion d'informations aux divers équipes projets des régions, des séminaires régionaux, etc., ayant pour but de diffuser les nouvelles règles et procédures à utiliser dorénavant pour les projets d'investissement.

Au fur et à mesure que le nombre de projets avançait, la Direction d'infrastructure s'est rendue compte de l'absence de moyens et de critères pour procéder à la hiérarchisation des projets, pour allouer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour le développement de chaque projet en région, pour organiser les structures projets et définir les méthodes et outils de management de projet à utiliser par l'ensemble de l'entreprise.

Une structure pour coordonner l'ensemble des activités du programme s'est avérée nécessaire ... Naissait alors le Projet « Réussir le Développement du Management de projet à la SNCF ». Un nom suggestif et qui dénote bien la difficile tâche qui attendait les dirigeants, les ingénieurs et les acteurs chargés de mettre en place les nouvelles procédures RFF concernant la préparation, la réalisation et le suivi de tous les projets d'investissement sur le

réseau ferré national. À la SNCF et à sa Direction d'Infrastructure étaient confiées la mission d'organiser les équipes et allouer les moyens pour que les projets soient préparés et réalisés en respectant les délais, les coûts et la qualité des prestations. C'est le début de l'assainissement financier de la SNCF !

EN GUISE DE CONCLUSION

Sans avoir l'intention de discuter la pertinence du processus de planification stratégique vis-à-vis des processus de création de stratégies innovatrices chères à Mintzberg, on peut constater que le Projet Industriel est le résultat d'un processus de planification stratégique traditionnel. Il n'y a aucun doute sur son caractère normatif ; c'est la volonté du sommet de l'entreprise qui, devant un scénario de changements turbulents, a pris la décision de formuler une stratégie en présentant au gouvernement et à l'ensemble de l'entreprise une proposition de solution aux problèmes actuels.

Ce constat est conforme à la pensée de Mintzberg (1994, p. 186-187) pour qui « la planification est fondamentalement un processus conservateur : elle agit de façon à maintenir l'orientation de base de l'organisation, et en particulier, ses catégories établies ». De plus, relève Mintzberg « la planification peut encourager le changement dans l'organisation, mais seulement le changement d'une nature particulière (...) la planification fonctionne mieux quand les directions d'ensemble d'une stratégie sont déjà en place, pas quand des changements stratégiques majeurs sont requis. » Ce processus est susceptible aux résistances et possède trois caractéristiques essentielles : il est incrémental, plutôt que « quantique » ; il est générique plutôt que créatif ; et il est orienté vers le court terme, plutôt que vers le long terme.

Le « Projet Industriel » est le plan stratégique de la SNCF, dont les actions sont tournées vers le commercial, vers les clients, malgré que son titre nous fasse penser autrement. Tous les

programmes, projets et actions ont comme but de préparer l'entreprise pour qu'elle puisse prendre en compte les besoins de ses clients, fidéliser sa clientèle, augmenter les trafics et continuer à fournir un service public sécurisé et de qualité.

Pour conclure, il faut remarquer que ce plan stratégique traditionnel laisse une porte ouverte à la création et à la découverte de nouvelles formules de gestion du changement . Une ouverture à l'expérimentation d'un nouveau mode de fonctionnement dans la branche infrastructure de la SNCF, dont nous essaierons de dégager les résultats tout au long de ce travail de recherche, en étudiant la mise en œuvre du projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF ».

CHAPITRE V : LA MISE EN OEUVRE DU PROJET « RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF »

INTRODUCTION

Après la définition des objectifs initiaux et la définition d'une structure projet, la Direction d'Infrastructure a fait appel au DESS-Gestion de Projets-IAE/Lille1, à la fin de l'année 1997, pour aider l'équipe à établir les bases et la stratégie de mise en oeuvre du projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF »³³ : un projet de changement organisationnel ayant pour vocation d'organiser les structures projets dans la branche infrastructure, en établissant les directives, les compétences, les méthodes et les outils nécessaires pour opérer la transition d'un système structuré par métiers à un système de management multiprojets.

La naissance formelle du projet - tardive par rapport au démarrage des activités - a eu lieu lors de l'approbation de la « La charte de projet » par la Direction Générale Déléguée d'Exploitation le 11/05/98 et dans laquelle ont été définis les finalités, le périmètre, les objectifs et la structure du projet que nous verrons en détail dans la Section 1. La conduite initiale du projet « Réussir », les principales actions menées et une évaluation générale sur les projets dans la branche infrastructure feront l'objet de la Section 2.

³³ Les informations concernant la SNCF et le projet « Réussir » utilisées dans ce travail ont été obtenues auprès des documents officiels : Loi n° 97-135 du 13/02/97, Journal Officiel la République Française du 15/02/97 ; SNCF, Projet Industriel, 1997 ; Charte du Projet ap. rouvée le 11/05/98 ; Référentiels de la Mise en Qualité du Management de Projets, 1997 ; Rap. ort du Chef de Projet au Comité de Pilotage, jul/1998 ; Organigrammes et plannings du projet; site internet « www.sncf.fr » et les rap. orts d'intervention du DESS-GP-1998.

SECTION 1 : LES FINALITÉS, LES OBJECTIFS, LE PÉRIMÈTRE ET LA STRUCTURE DU PROJET

1.1 LES FINALITÉS

Entendu par les dirigeants comme un mode efficace pour aboutir au nouveau mode de fonctionnement, les dirigeants espèrent que la mise en oeuvre du projet « Réussir » et l'organisation d'une structure projet au sein de la Direction générale déléguée d'exploitation pourra :

- a) Donner l'assurance aux maîtres d'ouvrage, notamment le RFF, de la volonté et de la capacité de l'activité infrastructure de la SNCF à améliorer ses performances en matière de conduite de projets d'investissement ;
- b) Intégrer le management de projet dans les connaissances de base des métiers concernés de l'activité infrastructure et donc généraliser la conduite des projets selon cette méthodologie ;
- c) Obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel concerné par cette évolution ; s'adapter aux besoins du développement à l'international ;
- d) Assurer le professionnalisme de l'activité Infrastructure dans ses missions de mandataire de maître d'ouvrage aussi bien que dans celles de maître d'œuvre.

1.2 LE PÉRIMÈTRE ET LES OBJECTIFS

Le projet « Réussir » sera développé à l'intérieur de l'ensemble de l'activité infrastructure en comprenant le siège (branche exploitation), la direction de l'infrastructure, la direction de l'ingénierie et la composante infrastructure des 23 régions de l'entreprise et a comme objectifs de :

- a) Dispenser une **formation** théorique et pratique bien adaptée et très large, basée sur le référentiel interne du management de projet ;

- b) Créer un environnement propice au déploiement avec des **structures** aptes à assurer sans confusion la mission de maîtrise d’ouvrage et les missions de maître d’œuvre ;
- c) Développer cohérence et synergie entre les **processus d’investissement** et les processus du management de projet ;
- d) Lancer des **projets pilotes** pour supporter des formations/actions, indispensables pour assurer la crédibilité de la démarche et permettre d’en mesurer les premiers résultats opérationnels ;
- e) Mettre à disposition des **outils d’estimation, de reporting et de gestion** des projets d’investissement ;
- f) Diffuser des **documents applicatifs** afin d’actualiser et d’enrichir le référentiel interne ;
- g) Mettre en évidence les **gains induits** par l’approche méthodologique du référentiel.
- h) Ces objectifs sont découpés en trois phases chronologiques, à savoir :
 - i) Séparation effective des responsabilités de maîtrise d’ouvrage déléguée (MOAD) et de maîtrise d’œuvre (MOE), à la fin 1998, pour les projets d’investissement sous maîtrise d’ouvrage RFF en cours sur le réseau ferré national ;
 - j) Pour les projets d’investissement de plus de 15 MF (part RFF) approuvés à partir de 1998, les dispositions adoptées au-dessus se complètent par une organisation de la maîtrise d’œuvre établie par le référentiel ;
 - k) Application de l’ensemble des principes du référentiel aux projets d’investissement de moins de 15 MF et projets dès la fin de l’année 2000.

1.3 LA STRUCTURE DU PROJET “RÉUSSIR”

Afin d’atteindre les finalités décrites ci-dessus, la Direction générale déléguée d’exploitation, commanditaire du projet, a structuré l’organisation du projet « Réussir » de la façon suivante :

- a) Le **Comité de Pilotage**, responsable pour la conduite du projet au niveau national, est composé par le :
 - Directeur de l’Infrastructure ;

- Directeur Délégué Infrastructure ;
- Chef du Département Pilotage et Contrôle de Gestion à la Direction d'Infrastructure ;
- Directeur de l'Ingénierie ;
- Directeur des Projets à la Direction de l'Ingénierie ;
- Directeur Adjoint à la Délégation à l'Aménagement (Direction d'Ingénierie) ;
- Directeur Adjoint (Direction des Ressources Humaines) ;
- Chef du Pôle Stratégie Infrastructure au siège de la SNCF ;
- Chef du Département Investissements (Direction de la Stratégie) ;
- Directeur Régional ;
- Représentant du Réseau Ferré de France.

Équipe Projet, responsable pour l'animation, la mise en œuvre des actions prévues et le compte rendu au comité de pilotage, est formé par :

- Le Chef du Département Management par la Qualité et Communication à la Direction de l'infrastructure (Chef de Projet) ;
- 1 Représentant du Département Pilotage et Contrôle de Gestion à la Direction de l'Infrastructure ;
- 1 Représentant du Département par la Qualité et Communication à la Direction de l'Infrastructure ;
- 2 Représentants du département Méthodes et Contrôle de Gestion à la Direction de l'Ingénierie ;
- 1 Représentant du Pôle Stratégie Infrastructure (siège).

L'organisation projet doit travailler de façon étroite et transversale avec des partenaires internes et externes à la Direction générale déléguée d'exploitation qui peuvent être visualisés dans l'organigramme résumé (Figure 8).

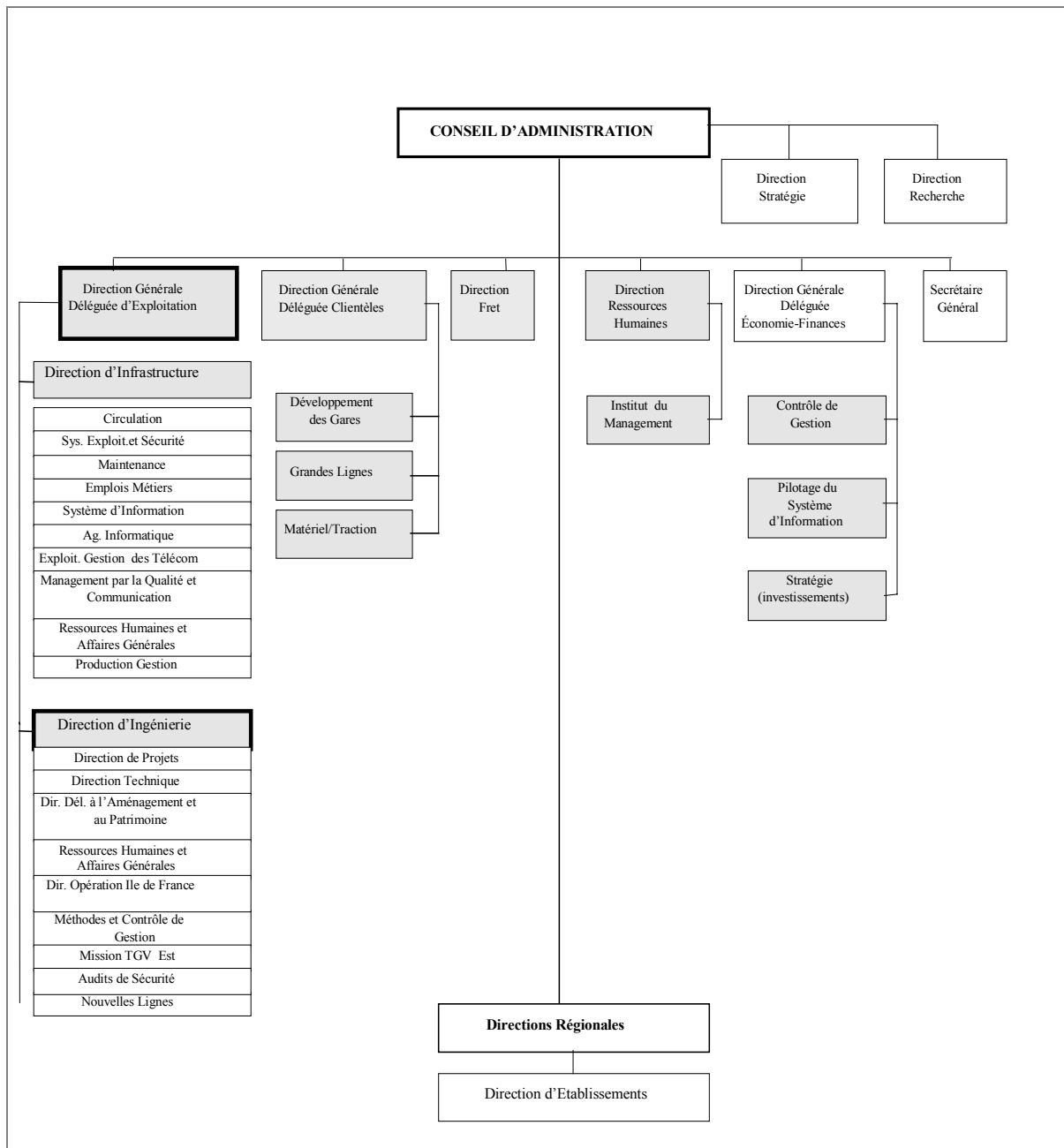
a) Partenaires du Projet « Réussir »

- Partenaires internes : Direction d'Infrastructure et Direction d'Ingénierie ;
- Partenaires externes : Pôle National de Formation (PNF) ; Direction de Ressources Humaines ; Direction Contrôle de Gestion (CG) ; Direction Stratégie (S) ; Institut du Management ; les Maîtres d'ouvrage : Réseau Ferré de France (RFF) ; Direction Fret ;

Direction Grandes Lignes (GL) ; Direction Matériel/Traction (MT) ; Direction Développement des Gares (DdG) ; Direction Pilotage du Système d'Information (DIF) ; Direction de l'Action Régionale (DAR) et leurs représentants en région.

b) En dehors de la SNCF : Électricité de France - Gaz de France (EDF-GDF) et DESS-Gestion de Projets/IAE-Lille 1.

Figure 8 : Les partenaires du projet et leurs positions dans l'organigramme



Source : SNCF, 1998

1.4 LA STRATÉGIE D'ACTION

L'actuelle Direction d'infrastructure est le résultat de la fusion des anciennes directions d'infrastructure et de voies et a pour mission la définition d'une stratégie d'action, la maîtrise du système global de sécurité, l'allocation des capacités aux activités de transport, la gestion de la circulation avec les objectifs de qualité et de maîtrise de coûts et la gestion des métiers et budgets correspondants.

Considéré comme un des éléments de sa nouvelle stratégie d'action, la Direction d'infrastructure a prévu, dans la période 1998-2000, environ 5,35 millions de francs pour la mise en œuvre du projet « Réussir ». La plupart de ce budget est destinée au financement des cours de formation (75 %). Les 25 % restants couvriront les dépenses concernant l'élaboration des outils de communication (8%), l'animation du réseau de relais régionaux (3%), l'assistance méthodologique aux projets pilotes et la préparation des documents (5%), la diffusion des référentiels du management de projet (2%) et la construction des indicateurs du projet (5%).³⁴

Selon le chef du projet, en 1998, « la stratégie d'action du projet sera donc moins de convaincre que d'animer, de stimuler, de fournir les outils nécessaires et de coordonner les actions entre les entités nationales. » De ce fait, le développement des outils sera mené conjointement avec les régions afin que les produits et les méthodes gardent une certaine homogénéité.

Ces outils et méthodes seront appliqués sur deux ou trois projets pilotes sélectionnés par chaque région. Les projets pilotes qui serviront de base pour l'expérimentation des outils et méthodes sont : les projets d'investissement, notamment ceux sous la maîtrise d'ouvrage RFF, ensuite, les projets de changement et, enfin, l'ensemble des projets conduits par l'entreprise.³⁵

Avec cette stratégie d'action, le chef du projet espère capitaliser l'expérience en utilisant les informations, les documents et les procédures produites comme référentiels pour la formation de nouvelles compétences ; faire travailler l'entreprise sous forme transversale au

³⁴ Voir SNCF, « Rapport du Chef de projet au Comité de Pilotage, op. cit., (Planning du Projet)

³⁵ SNCF, « Rapport du Chef de Projet ... », op. cit.,

niveau national et voir les référentiels du management de projet de la Direction d'Infrastructure adoptés par l'entreprise pour toutes ses activités. A ce propos, il semble intéressant de jeter un coup d'œil sur quelques perceptions (représentations) des dirigeants sur la démarche management de projet, avant le démarrage du projet en régions.

1.5 LES VISIONS DES DIRIGEANTS

Ces recueils d'impressions ont été réalisés le 04/02/98, pendant la réalisation d'une journée³⁶ de sensibilisation organisée par la Direction d'infrastructure destinée à la discussion des conventions avec le RFF, du thème management de projet et à la présentation des référentiels de projets aux Directeurs délégués d'infrastructure en régions.

Pour le Directeur Général Délégué d'Exploitation, le commanditaire du projet,

« (...) l'apparition du RFF oblige la SNCF, en terme de procédures et modes de fonctionnement, à de profondes modifications. En règle générale, l'évolution est plutôt positive car elle oblige à plus de rigueur en terme de procédures. Des risques évidents, des alourdissements, des complications, trop de formalisme ne sont pas à exclure, mais ils pourront être corrigés. »

Le Directeur d'infrastructure continue la discussion en ajoutant qu'avec l'arrivée du RFF, deux problèmes urgents sont à résoudre à court terme : la définition de l'ensemble des responsabilités MOA et MOE et l'amélioration de la conduite de projets au sein de la SNCF. Pour lui,

« (...) Ce n'est pas le RFF qui oblige la SNCF à développer ce concept mais c'est un besoin ressenti depuis longtemps. Cette dernière l'a d'ailleurs initié depuis deux ans à l'image d'autres grands groupes de l'État. Il fallait progresser dans les projets de la SNCF ; c'est devenu une urgence avec l'arrivée du RFF. »

³⁶ Les citations concernant les perceptions des dirigeants ont été retirées du document : SNCF, « Compte Rendu de la Journée de discussion sur le thème management de projets et de présentation des référentiels aux Directeurs Délégués d'Infrastructure des régions (DDI), réalisée le 04/02/98.

En traitant des questions d'ordre plus pragmatique, le Directeur d'ingénierie présente des schémas d'organisation de projets possibles dans la SNCF (projet en équipe autonome et projet en équipe matricielle) et soulève que :

« (...) le MdP n'est pas d'abord des méthodes ou des outils, mais avant tout c'est une volonté explicite de s'organiser pour mieux travailler, pour réaliser un projet conforme à l'attente de son ou de ses clients, tout en étant plus créative et réactive et en maîtrisant son projet (le coût, le délai et la qualité). »

Selon le directeur d'ingénierie, pour que le management de projet soit efficace, il faut définir les responsabilités, les règles du jeu (procédures) et posséder des outils pour faire plus facilement ce que l'on veut faire. En parlant de procédures, les chefs du Pôle Stratégie et Relations avec RFF et le Chef de Division Investissements, soulignent que :

« (...) les dossiers de projets parvenant aujourd'hui, sont présentés suivant les anciens errements. Ceci rend difficile la mise au point des conventions et la prise de décision de réalisation. »

En se basant sur l'expérience du projet de régénération de la ligne grande vitesse Sud-Est, le Directeur régional d'infrastructure de la Région Paris Sud-Est souligne que l'utilisation du management de projet aide à clarifier les responsabilités, gérer la complexité des travaux et maîtriser les coûts, les délais et la qualité. De plus, il est nécessaire :

« (...) d'avoir une réflexion permanente pour chacune des actions menées dans les phases d'initialisation, de planification, d'exécution et de contrôle. C'est sur ces points que la formation du management de projet doit se centrer. »

En évoquant les référentiels de management de projet sur la mise en place d'une structure projet, le Chef du Département Management par la Qualité et Communication, responsable pour l'animation du projet au niveau national ajoute que :

« (...) le référentiel de projets n'est pas encore finalisé (...) il nécessite, de toute façon, d'être accompagné d'une formation. (...) le développement des principes et méthodes en management de projet sera mené sous la forme d'un projet national, dont les directives générales sont établies dans la charte de projet. »

« (...) le management de projet exige une équipe soudée, mobilisée vers un but avec un même niveau d'information et des compétences à développer parce que être chef de projet est un nouveau métier qui n'existe pas forcément dans l'entreprise »

En concluant cette journée dédiée à la discussion des principes du management de projet et à la présentation des référentiels de projets à la SNCF, le Directeur d'Infrastructure fait un bilan de la journée de travail en soulevant que :

« Il n'y a pas eu de contestations vis-à-vis du management de projet et qu'il y a une progression des relations avec le RFF ;

« Les concepts du management de projet sont intéressants, mais sa mise en œuvre requiert la mise en place d'outils et systèmes d'informations, de cours de formation et d'un processus d'animation de cette démarche. »

« Il faut mettre à disposition, le plus vite possible, des méthodes et outils nécessaires au suivi budgétaire et technique des projets. »

« Il faut remplacer les outils existants par les outils du management de projet. »

« Il y a la nécessité de construire une démarche animée au niveau national, mais aussi régional en disposant de relais. »

« L'entrée dans l'action, parallèlement à la définition et à la mise en place des outils et des structures, en utilisant au minimum deux projets pilotes (concrets) dans chaque région, pour servir de base pour l'expérimentation des méthodes du management de projet. »

De la lecture attentive des extraits présentés ci-dessus, on constate que la démarche management de projet a une bonne acceptabilité auprès des dirigeants car il permet la concrétisation d'un plan stratégique, en menant des actions à court terme. Les points discordants concernent notamment la définition et le choix des outils et méthodes à utiliser pour la conduite de projets.

Certes, une vision idéalisée, car les dirigeants ne se rendaient pas compte des implications au niveau de l'allocation des ressources et l'apparition des résistances au changement qu'un tel type

de démarche peut déclencher. Nous avons vu dans le premier chapitre que c'est au moment de la mise en œuvre d'un projet de changement que les problèmes apparaissent et que la gestion des hommes et des structures peut devenir un exercice épineux si les règles du jeu ne sont pas claires, cohérentes et partagées par les partenaires du projet.

SECTION 2 : LA CONDUITE INITIALE DU PROJET

Il nous semble opportun de faire un résumé des principales informations concernant le projet « Réussir » déjà présentées au cours de ce travail, pour mieux orienter la lecture de cette section. Notre projet est encadré dans le Projet Industriel de la SNCF, volet Entreprise ; Plan d'Action n° IX « Conforter la SNCF comme un gestionnaire efficace de l'infrastructure », Programme Prioritaire n°1 : « Mettre en place le nouveau mode de gestion de l'infrastructure ».

La Direction Générale Déléguée d'Exploitation et le DESS-Gestion de Projets de l'IAE-Lille ont contractualisé un partenariat afin d'établir les connaissances nécessaires préconisées dans les référentiels de management de projet pour la mise en œuvre du projet. Ces référentiels ont été élaborés pendant l'année 1997 avec comme objectif principal de fournir aux directeurs et acteurs-projets des informations sur les procédures concernant l'élaboration de l'ensemble des projets de l'activité infrastructure de la SNCF.

Nous avons vu aussi que la structure du projet est organisée pour travailler de façon étroite et transversale avec des partenaires internes et externes à la branche infrastructure. Le commanditaire du projet est la Direction Générale Déléguée d'Exploitation qui a désigné un Comité de Pilotage, présidé par le Directeur d'infrastructure, responsable pour la conduite du projet au niveau national. Celui-ci est aidé par une Équipe Projet, présidé par le chef du Département Management de la Qualité et de la Communication, responsable pour l'animation et la mise en œuvre des actions prévues par le projet. Ces informations peuvent être visualisées dans le tableau, présenté à la suite.

Tableau 4 : Synoptique du projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF »

OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispenser une formation théorique et pratique bien adaptée et très large, basée sur le référentiel interne du management de projet ; ▪ Créer un environnement propice au déploiement avec des structures aptes à assurer sans confusion la mission de maîtrise d'ouvrage et les missions de maître d'œuvre ; ▪ Développer cohérence et synergie entre les processus d'investissement et les processus du management de projet ; ▪ Lancer des projets pilotes supports pour des formations/actions, indispensables pour assurer la crédibilité de la démarche et permettre d'en mesurer les premiers résultats opérationnels ; ▪ Mettre à disposition des outils d'estimation, de reporting et de gestion des projets d'investissement ; ▪ Diffuser des documents applicatifs afin d'actualiser et d'enrichir le référentiel interne ; ▪ Mettre en évidence les gains induits par l'approche méthodologique du référentiel.
PÉRIMÈTRE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le siège (branche exploitation), ▪ La direction de l'infrastructure ▪ La direction de l'ingénierie ▪ La composante infrastructure des Régions
COMMANDITAIRE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Générale Délégée d'Exploitation
RESPONSABLES POUR LA MISE EN ŒUVRE NATIONALE	<p>COMITÉ DE PILOTAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur de l'Infrastructure ; ▪ Directeur Délégué Infrastructure ; ▪ Chef du Département Pilotage et Contrôle de Gestion à la Direction d'Infrastructure ; ▪ Directeur de l'Ingénierie ; ▪ Directeur des Projets à la Direction de l'Ingénierie ; ▪ Directeur Adjoint à la Délégation à l'Aménagement (Direction d'Ingénierie) ; ▪ Directeur Adjoint (Direction des Ressources Humaines) ; ▪ Chef du Pôle Stratégie Infrastructure au siège de la SNCF ; ▪ Chef du Département Investissements (Direction de la Stratégie) ; ▪ Directeur Régional ; ▪ Représentant du Réseau Ferré de France. <p>ÉQUIPE PROJET</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chef du Département Management par la Qualité et Communication à la Direction de l'infrastructure (Chef de Projet) ; ▪ 1 Représentant du Département Pilotage et Contrôle de Gestion à la Direction de l'Infrastructure ; ▪ 1 Représentant du Département par la Qualité et Communication à la Direction de l'Infrastructure ; ▪ 2 Représentants du département Méthodes et Contrôle de Gestion à la Direction de l'Ingénierie ; ▪ 1 Représentant du Pôle Stratégie Infrastructure (siège). <p>ANIMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Département par la Qualité et Communication et relais régionaux
PARTENAIRE EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DESS-Gestion de Projets de l'IAE/LILLE 1
DÉBUT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Janvier 1998

2.1 UNE CONDUITE ASSISTÉE

Le projet démarre en janvier 1998³⁷ avec la réalisation des premières réunions thématiques sur le management de projet, les nouveaux rôles du RFF et de la SNCF, la définition des profils des animateurs du projet en régions et la présentation des référentiels de management de projet aux directeurs d'infrastructure en régions. Depuis mars 1998, avec l'assistance du DESS-GP, l'équipe projet SNCF tourne son attention vers le démarrage du projet en régions en diffusant les référentiels, les outils et les méthodes du management de projet.

Pendant les huit mois de travail auprès du Projet « Réussir », la mission du DESS-GP s'est déroulée en deux dimensions : la première auprès de l'équipe projet national en discutant et présentant les outils et méthodes du management de projet et en cherchant la meilleure solution pour conduire ce projet compte tenu de la complexité et des particularités de l'entreprise. La deuxième, plus ponctuelle, c'est l'assistance conseil auprès des projets pilotes sélectionnés par les régions comme base d'expérimentation et l'élaboration d'une cartographie de projets dans la branche infrastructure.

2.1.2 Les outils et les méthodes adoptés

Dans un contexte de changement organisationnel, comme c'est le cas de ce projet, où ni les objectifs ni le rôle des acteurs-projets et des partenaires ne sont clairs au départ, la boîte à outils change de composantes. Basée sur des interventions menées au sein d'autres entreprises publiques, le DESS-GP a consacré son temps, soit auprès de l'équipe projet national soit auprès des projets pilotes, à l'élaboration de quelques outils du management de projet, considérés comme étant importants pour la conduite de ce type de projet, à savoir : le cahier des charges, l'organigramme technique, l'organigramme de tâches, l'organigramme fonctionnel, le réseau logique (PERT), le

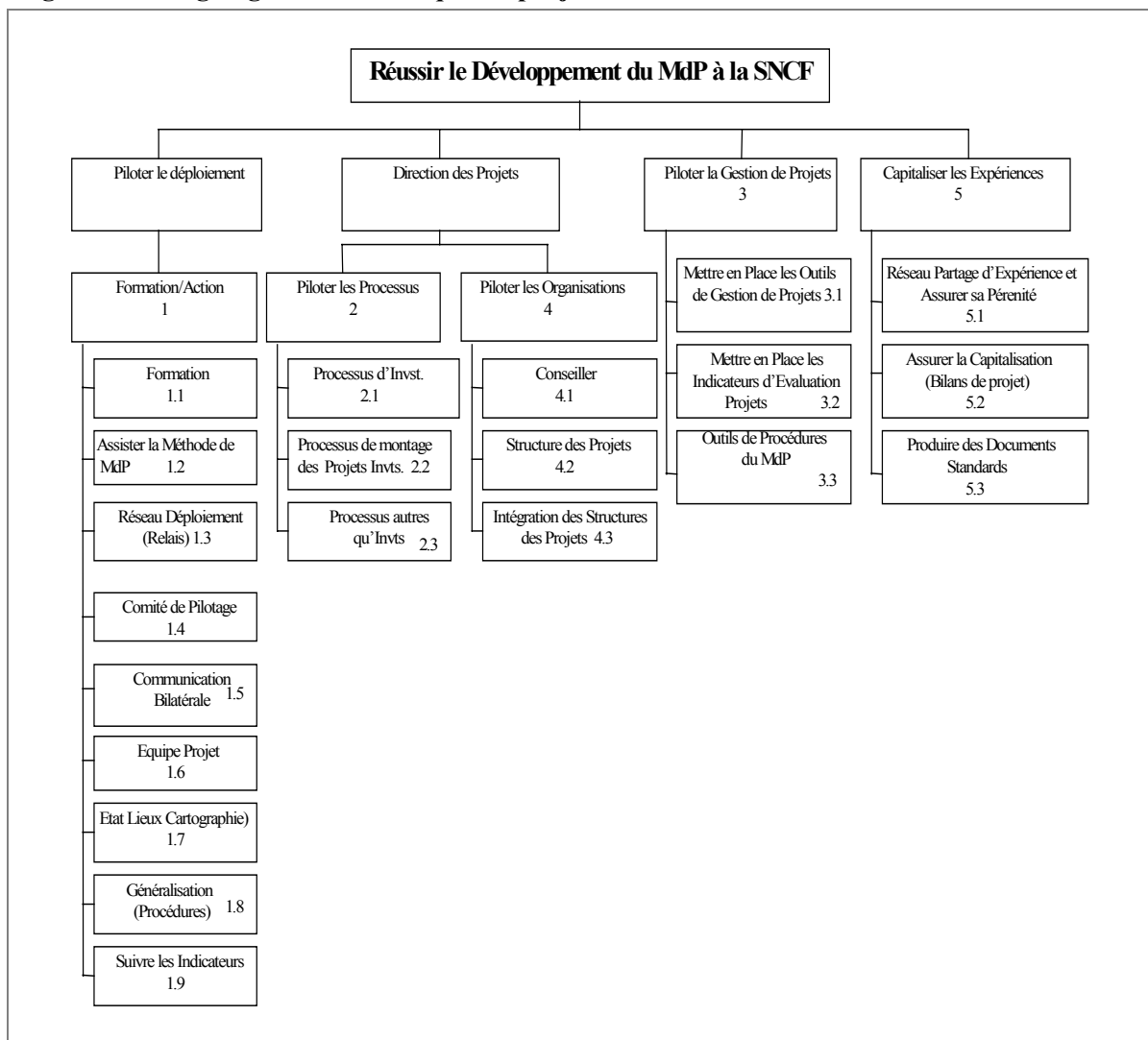
³⁷ Les informations concernant le projet « Réussir » ont été obtenues d'après la documentation du projet, archivée au DESS-GP-IAE-Lille.

planning GANTT et les courbes de coûts. Les projets pilotes qui ont servi de base à l'expérimentation et à l'application de ces méthodes et outils ont été, prioritairement les projets d'investissement, sous la maîtrise d'ouvrage RFF.

De l'ensemble de ces outils, l'équipe projet SNCF n'a réussi à mettre en place que le cahier des charges, l'organigramme technique et le planning GANTT. Après la définition des objectifs initiaux et de la mise en place d'une structure projet, l'équipe projet de la SNCF a élaboré l'organigramme technique, explicitant les cinq grandes activités du projet auprès de la branche infrastructure de l'entreprise, et le planning (GANTT) en montrant la décomposition de ces activités en termes de coûts, délais et responsables pendant la période 1998-2000. Les activités sont :

- a) **Formation/action** : Organiser l'engagement dans la mise en œuvre du projet, en veillant à une homogénéité d'approches et de techniques entre les régions en fournissant quatre modules de formation sur le management de projet.
- b) **Piloter les processus** : Décrire le travail à réaliser dans chaque phase générique des projets, en s'attachant en priorité aux projets d'investissements RFF, en définissant les règles de programmation, d'instruction et de suivi, ainsi que l'assemblage, la mise en cohérence, rédaction et validation des instructions
- c) **Piloter la gestion des projets** : Développer les pratiques professionnelles de la gestion de projets, par les compétences, les procédures et les outils nécessaires.
- d) **Piloter les organisations** : Réussir l'intégration de structures projet au sein des structures métiers existantes, en formalisant les rôles, les missions et les compétences des différents acteurs-projet et en définissant leur cursus.
- e) **Capitaliser les expériences** : La réussite du management de projet dans la SNCF passe par l'approbation des expériences antérieures. Il s'agit d'organiser et de faire vivre cette capitalisation, en définissant et diffusant des documents standards et des reportings de projets.

Figure 9 : L'organigramme technique du projet « Réussir »



Source : SNCF 1998

2.1.3 L'assistance conseil aux projets pilotes

L'assistance conseil auprès des projets pilotes avaient comme but majeur de passer le message que le management de projet ne se résume pas à l'utilisation des outils, mais que ce mode de fonctionnement permet de relever et de résoudre des problèmes lorsque la taille des projets et le nombre de partenaires s'accroît.

Ainsi, les séances ont été consacrées à la discussion de nouveaux rôles et responsabilités de la SNCF en tant que maître d'ouvrage délégué et/ou maître d'œuvre, à l'accompagnement

et l'élaboration de certains outils et méthodes du management de projet comme la charte de projets, l'organigramme technique et des tâches, le cadre logique, les plans directeurs de projets, le planning et le budget des projets et les moyens respectifs de suivi. Deux fois par mois, des réunions d'évaluation étaient réalisées avec l'équipe projet de la SNCF pour faire le point sur les difficultés et l'avancement du projet dans les régions.

L'équipe DESS-GP débute les activités d'assistance conseil aux projets pilotes (Tableau 5) en région depuis mai 1998. Cette assistance conseil est focalisée sur deux grands axes : diffuser les principes, méthodes et outils du management de projet et les référentiels du management de projet de la Direction d'infrastructure. Tout cela ayant pour but d'amener les acteurs projets à assimiler les nouvelles procédures RFF, en harmonisant les orientations des référentiels du management de projet avec celles du management de projet.

Concernant les nouvelles procédures établies par le RFF deux points méritent des précisions. Tout d'abord, la conduite de chaque projet dans la SNCF, avec maîtrise d'ouvrage RFF, sera effectuée par un Directeur d'opération délégué (DOD) qui aura comme interlocuteur un Directeur d'opérations au sein du RFF(DO). À chaque trimestre, le RFF et la SNCF font une réunion de revue de projets pour mettre à jour l'état d'avancement du projet et pour corriger les possibles problèmes relevés pendant la phase d'exécution. Une première réunion a été réalisée en septembre 1998.

Tableau 5 : Les projets pilotes par région

Région	Projets pilotes	Suivi ³⁸			
		RFF	IV	IG	Début Assist. Conseil
AMIENS	Construction d'un PRA	Oui	Oui		20/05/98
	Construction d'une machine à laver		Oui		20/05/98
CHAMBÉRY	Gare de Grenoble			Oui	12/05/98
	Remplacement de tablier métallique	Oui		Oui	12/05/98
LIMOGES	Construction de l'établissement de maintenance de Brive		Oui		06/07/98
LYON	Gare de Lyon Part-Dieu		Oui		12/05/98
	GOP Villefranche	Oui	Oui		12/05/98
METZ-NANCY	Mise en place de la maintenance Caténaire		Oui		?
PARIS-EST	PRCI de Lagny	Oui		Oui	14/04/98
PARIS-NORD	Saut de mouton de Survilliers	Oui		Oui	14/06/98
	Suppression de PN		Oui		14/06/98
PARIS-RIVE-GAUCHE	Sous Station Massena	Oui		Oui	11/05/98
	Dalle et souterrain Boulevard Victor	Oui	Oui		11/05/98
	Site de Massy	Oui	Oui		11/05/98
	Pont de Verdun Issy les moulineaux		Oui		11/05/98
PARIS-ST-LAZARE	Reconfiguration des PC de PSL et Rouen		Oui		12/06/98
REIMS	Les projets du Projet Industriel		Oui		11/06/98
RENNES	Suppression du PN 288 à Landivisiau		Oui		
ROUEN	Modernisation de l'axe Caen-Rennes	Oui		Oui	22/04/98
	Modernisation de l'axe Rouen-Dieppe	Oui		Oui	22/04/98
	Mise en site propre Rouen Rive Droite	Oui		Oui	22/04/98
STRASBOURG	La nouvelle politique de la maintenance caténaire				10/06/98
	Reconstruction des locaux de l'équipe V à Mulhouse		Oui		10/06/98
TOULOUSE	GOP Castelnaud-Toulouse		Oui		19/05/98
	Ligne C		Oui		19/05/98
TOURS	Réaménagement de la gare de Blois			Oui	13/05/98
	Suppression de PN de Langeais			Oui	13/05/98

Source : SNCF, Juillet, 1998

Ensuite, la préparation des projets d'investissement présentés au RFF obéiront désormais à trois phases :³⁹

³⁸ IV = Direction d'infrastructure ; IG = Direction d'ingénierie

³⁹ Avant la convention avec RFF, l'élaboration des dossiers de projets d'investissement réalisés par la SNCF suivait 4 phases : Dossier d'Initialisation (DI) ; Avant Projet Sommaire (APS) ; Avant Projet Détaillé (APD) ; Dossier de Consultations des Entreprises (DCE).

- a) Le Dossier d'Initialisation (DI), doit présenter le contexte de l'opération ; les objectifs ; la description ; le coût global et les possibilités de financement ; le délai demandé ; l'intérêt stratégique et économique du projet.
- b) Le Dossier d'Avant-Projet (AVP), issu de l'approbation du Directeur d'infrastructure, doit avoir une précision en terme d'estimation de coûts d'environ 25%, permettant le choix de l'option technique du projet, dont l'étude détaillée sera faite dans la phase Projet.
- c) Le Dossier Projet (PRO), doit présenter les calculs et le dossier d'études ; le montant de prestations SNCF ; les coûts des matières ; les coûts des opérations à la charge du maître d'ouvrage ; les différentes tranches opérationnelles d'une opération, avec le coût et la planification de chacune d'elles.

2.2 LES FORMATIONS SUR LE MANAGEMENT DE PROJET

En 1998, des quatre modules de formation prévues au début du projet, seulement un module de sensibilisation sur la nouvelle démarche a été réalisé. Les modules sur la vision intégrée du projet, les principes et les méthodes du management de projet ont été reportés faute de moyens financiers et d'une conception commune des dirigeants concernant la démarche à adopter.

2.3 L'ANIMATION DU PROJET DANS LES RÉGIONS

Une tâche difficile et qui explique bien le nom donné au projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF ». Pour l'animation du projet en régions, le Département Management par la Qualité et Communication a eu l'appui des « relais » : des personnes désignées par la direction régionale chargées de faire le lien entre la région et l'équipe projet national, de l'organisation des séances d'assistance conseil et de l'établissement des contacts pour la réalisation des interviews pour la cartographie. Les observations montrent un manque de communication

entre l'Équipe Projet National et les régions et celles-ci sont livrées à elles-mêmes pour développer la démarche management de projet à l'intérieur de leurs organisations.

2.4 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES PROJETS ET DE LA CONDUITE DES PROJETS DANS LA BRANCHE INFRASTRUCTURE

Le DESS-GP a élaboré la cartographie des projets dans la branche infrastructure et a proposé quelques directives pour faciliter le déploiement du projet. La cartographie de projets a eu comme objectifs de :

- a) Connaître les processus de formulation des besoins des clients (internes et externes à l'infrastructure), depuis l'origine jusqu'à la clôture des projets ;
- b) Connaître les attentes et les besoins en terme d'assistance et qui feront l'objet d'action stratégique à moyen et long termes ;
- c) Avoir une vision commune et donc cohérente de la démarche management de projet dans l'ensemble des régions.

Cette cartographie a eu comme base un questionnaire semi-ouvert appliqué auprès de 140 acteurs-projets de 17 directions régionales de la SNCF, indiqués par les « relais » de chaque région. Ce questionnaire, élaboré par l'équipe DESS-GP et validé par la SNCF, cherchait à mieux cerner notamment les projets réalisés dans l'année 1997 et les projets en cours (1998), le degré de maîtrise des outils et méthodes en gestion de projet, l'identification des besoins des clients, la nature des rapports RFF/SNCF et les systèmes de décision au sein du projet. De cette cartographie ⁴⁰, nous ressortons les résultats concernant la taille et le nombre des projets, les méthodes et les outils les plus utilisés, les modes de décision et les nominations des chefs de projets et des directeurs d'opérations délégués.

⁴⁰ Voir le Dossier de soutenance finale du projet externe intitulé « Réussir le développement du MDP à la direction de l'infra SNCF », DESS-GP/IAE-Lille I, Septembre 1998.

2.4.1 La taille des projets

Concernant la taille des projets réalisés en 1997 dans la branche infrastructure, 51% relèvent de grands projets (investissement supérieur à 15 MF), 23% de projets moyens (entre 3 et 15 MF) et 18% de petits projets (inférieur à 3MF). Parmi les 17 régions étudiées, seulement trois présentent une majorité de petits projets. En 1998, ont été identifiés 186 projets en cours et qui ont servi de base pour les statistiques.

2.4.2 Les outils et méthodes les plus utilisées

Par rapport aux outils et méthodes du management de projet, la planification (47%), la série de prix projet – pour effectuer les estimations de coûts – (41%), le cahier des charges (40%) et la loi MOP – maîtrise d’ouvrage publique – (40%) sont largement utilisés pour gérer les projets. Cela confirme la prédominance de la dimension technique des projets. À l’inverse, les outils à dimension managériale (communication, risque, gestion d’équipe, approche sociotechnique, approche qualité et définition des besoins, tableaux de bord, etc.) ne sont connus en moyenne que par un quart des interviewés et utilisés dans une proportion encore moindre.

De manière générale, les outils et méthodes mobilisables pour mieux appréhender les phases d’émergence et de faisabilité sont peu connus par les acteurs projets. Ils suscitent cependant une certaine curiosité compte tenu des nouvelles exigences du RFF. Pendant la phase de réalisation, la gestion des chantiers est bien maîtrisée alors que les outils de pilotage et les logiciels de gestion de projet qui permettent de les mettre en œuvre sont très peu diffusés. Ainsi la planification est vécue davantage comme un instrument de définition du projet que comme un outil de suivi et de pilotage. 13% des interviewés ont même déclaré ne pas connaître les besoins de leurs clients. Cela est peut-être le résultat d’un cahier des charges mal défini ou du maintien de la prégnance hiérarchique qui continue à faire écran par rapport au maître d’ouvrage externe.

2.4.3 Les prises de décisions

Concernant les rapports RFF (MOA) et SNCF (MOE), les données montrent que les décisions concernant l'opportunité, les fonctionnalités, l'avancement et le choix du maître d'œuvre, le choix des entreprises attributives des marchés et les suites à donner à chaque phase du projet et la réception de l'ouvrage sont des décisions prises par RFF. Par contre, tout ce qui concerne la conception de solutions organisationnelles, techniques, architecturales et économiques des projets sont sous le contrôle et la responsabilité de la SNCF.

Les interviewés ont déclaré que dans 59% des cas, les décisions concernant la conduite et les modifications d'un projet sont prises d'un commun accord entre RFF et la SNCF ; les décisions sont prises de manière unilatérale soit par RFF soit par la SNCF dans 14% et 6% des cas, respectivement. Cependant, 21% des interviewés ont déclaré ne pas connaître qui a le pouvoir de décision. Ici, une fois encore, apparaît le problème du manque de repérage des responsabilités et d'une circulation aléatoire des informations, d'une communication entre les acteurs projets opacifiée par l'intermédiation hiérarchique. Les modes de communication entre MOA et MOE sont divers, peu programmés, empruntant à 47% les moyens formels et à 32% la voie orale.

2.4.4 La nomination des chefs de projets et des directeurs d'opérations délégués

Au sein de RFF, chaque projet est dirigé par un directeur d'opération qui se fait seconder par un « directeur d'opération délégué » qui a un rôle d'assistant du maître d'ouvrage et qui appartient à la SNCF. Le chef de projet, assurant la mission de maîtrise d'œuvre est nommé par la hiérarchie SNCF. Dans ces cas, 50% des DOD et 57% des chefs de projets sont nommés officiellement. Il y a un pourcentage significatif de DOD (34%) et des chefs de projets (28%) qui sont encore nommés officieusement, ce qui pose des problèmes concernant les niveaux de responsabilités et le processus de communication notamment au moment de l'émergence du projet.

Il n'est pas rare que le DOD et le chef de projet soient d'anciens collègues qui continuent à travailler ensemble sur d'autres missions ou encore que le DOD soit le supérieur hiérarchique du chef de projet et le responsable pour le déroulement de sa carrière. On voit même des situations où le responsable régional de l'infrastructure cumule les fonctions de DOD pour l'ensemble des projets relevant de son périmètre d'autorité. La confusion des rôles et des responsabilités est également renforcée par le fait que les régions n'ont pas les mêmes structures organisationnelles concernant l'ingénierie, que les niveaux d'activité ne sont pas identiques, qu'il y a eu des regroupements partiels inter-régionaux de bureaux d'études, etc.

2.4.5 Les structures projet

La cartographie ne fait pas mention de la mise en place ou de la réorganisation des structures projet dans les différentes régions qui en a résulté après le nouveau mode de fonctionnement imposé par le RFF. Bien naturellement, il était trop tôt et l'entreprise passait par une phase de transition importante. Mais il souligne le besoin urgent de faire vivre la notion de transversalité : un point sensible vu le poids de la structure hiérarchique à la SNCF.

EN GUISE DE CONCLUSION

La conduite initiale du projet « Réussir » est une combinaison d'intentions et d'actions. Boutinet (1990, p. 279-280) nous apprend que « l'une des particularités du concept de projet est que se jouent, en son sein, deux ordres continuellement enchevêtrés, l'ordre du discours chargé d'explicitier, de prescrire et planifier, et l'ordre de l'action qui repère des possibles, formalisés en intentions ensuite mises en pratique. » Dans **l'ordre des intentions**, « le projet s'inscrit dans la gamme des représentations ; mixte de représentations sociales concrétisant pour une part l'imaginaire socioculturel ambiant, et de représentations cognitives cherchant à

déterminer un futur réalisable, le projet est surtout assimilable à une représentation opératoire [qui s'exprime par la] représentation de l'objet à confectionner ; du trajet censé mener à l'objet ; du sujet dans son estime en soi, en regard de l'image que les autres lui renvoient de lui-même. »

Ceci, paraît bien être le cas du projet « Réussir » dans sa phase initiale. La formalisation de la structure du projet au sein de la Direction d'infrastructure constitue un moyen de concrétiser le discours des dirigeants de l'Infrastructure en montrant aux autorités hiérarchiques supérieures et aux acteurs projets que l'utilisation de la démarche management de projet peut aider à atteindre les objectifs fixés par rapport au RFF et à la construction d'une démarche commune d'élaboration et de suivi de projets d'investissement.

Dans **l'ordre de l'action**, « le projet constitue en quelque sorte le premier temps, le moment anticipateur et organisateur. L'action quant à elle est toujours, d'une certaine façon, réalisation d'un projet, concrétisation d'un choix, mise en pratique d'une décision, et gestion de ses conséquences. C'est parce que l'acteur bénéficie d'une certaine liberté, c'est parce qu'il peut privilégier certaines des opportunités qui se présentent à lui, qu'il va anticiper un futur sur lequel il entend passer. » (Boutinet, 1990, p. 280).

Ceci paraît, aussi, s'appliquer au cas de la SNCF que nous étudions. Le projet joue un rôle d'agent organisateur et innovateur dans un système de gestion perçu comme inefficace par les dirigeants. Est-ce que les acteurs projets (chefs de projets, responsables du planning, budget, ressources humaines, directeurs de projets, etc.) partagent le même point de vue que celui des dirigeants ? Ce point n'a pas fait l'objet d'une investigation approfondie, malgré la récolte des données menée par l'équipe du DESS-GP auprès des acteurs de la branche infrastructure.

Ainsi, en profitant d'une base de données existante au DESS-GP, nous avons pu réaliser une étude exploratoire qui nous a permis de connaître les représentations initiales des acteurs de la branche infrastructure de la SNCF et de concrétiser trois objectifs importants pour le

déroulement de cette recherche. Le premier est de connaître le degré d'acceptabilité de la démarche management de projet dans la branche infrastructure dans la phase initiale du projet « Réussir ». Le deuxième est une conséquence du premier et concerne l'élaboration de notre plan de recherche et la découverte des thèmes essentiels qui ont orienté toute notre recherche. Le troisième, et le plus important, constitue la préparation de toute une démarche auprès de la SNCF pour accéder au terrain et effectuer des entretiens approfondis et des observations sur place. Un cahier des charges et un plan de travail ont été préparés à cette fin. La méthodologie d'analyse des données et les résultats de cette étude exploratoire seront présentés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE VI : L'ACCEPTABILITÉ DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA BRANCHE INFRASTRUCTURE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

INTRODUCTION

Nous avons vu auparavant que le DESS-GP a assisté l'Équipe Nationale pour mettre en oeuvre le projet « Réussir » et a élaboré la cartographie des projets dans la branche infrastructure à partir d'un questionnaire semi-ouvert appliqué auprès des acteurs-projets des directions régionales d'infrastructure de la SNCF. En profitant de l'accès au terrain pour enrichir sa base de données sur le management de projet dans les secteurs public et privé, la direction DESS-GP de Lille, avec l'accord de la Direction de l'infrastructure de la SNCF, a introduit trois questions ouvertes afin de connaître quelles étaient les améliorations qui devraient être réalisées à court, à moyen et à long termes de manière à faciliter le déploiement du projet « Réussir ».

Ces questions ont été posées avec l'objectif de connaître comment et par quels moyens la démarche management de projet peut s'incorporer au quotidien des acteurs de la branche infrastructure et aussi soulever les points de désaccords, les conflits et les résistances que l'adoption d'une telle démarche peut susciter, notamment dans une entreprise publique très hiérarchisée et à forte culture technique. Les réponses à ces questions n'ont pas été traitées par l'équipe du DESS-GP et elles sont restées dans sa base de données en attendant un traitement scientifique. Voici un terrain de recherche qui s'ouvrait !

SECTION 1 : LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE APPLIQUÉE À L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

1.1 L'ÉCHANTILLON ET LE TRAITEMENT DES DONNÉES

La SNCF possède 23 directions régionales, dont 17 ont été interrogées par le DESS-GP, en totalisant 140 entretiens. Sur ce total, 81 (57,8%) personnes ont répondu aux questions : Que peut-on améliorer à court, à moyen et à long termes ? Et, avec quels moyens ? Ces entretiens ont été menés par l'Équipe DESS-GP, pendant les mois de mai, juin et juillet 1998, lors de l'intervention réalisée auprès de la Direction d'Infrastructure

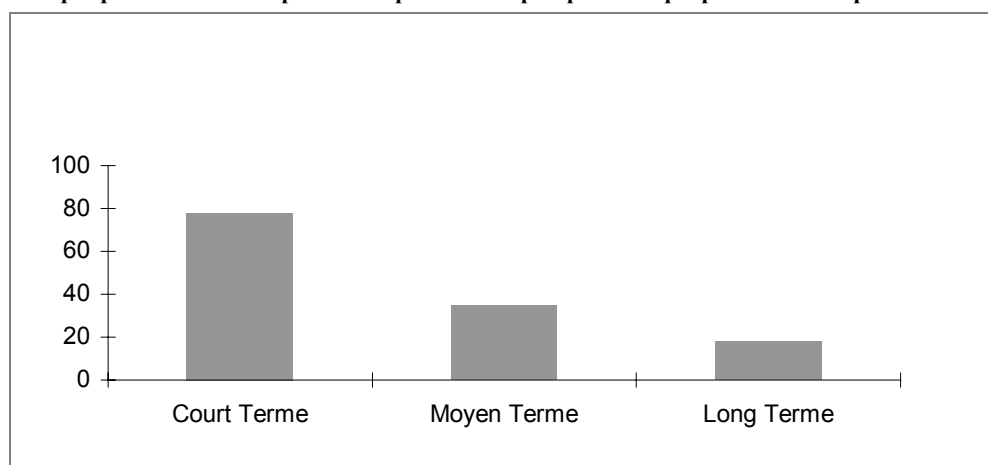
Le nombre d'entretiens par régions est variable dû aux difficultés pour identifier les personnes cibles et accéder aux régions, surtout celles où le projet ne comptait pas encore avec des animateurs régionaux (relais). Il faut souligner que ces entretiens n'ont pas été enregistrés et que la base de données a été élaborée avec les réponses transcrites et organisées par l'Équipe DESS-GP. Il y a eu une moyenne de 10 entretiens par région, ce qui permet une lecture significative de l'entreprise dans son ensemble, malgré le degré de subjectivité dans l'organisation de la base de données qualitatives.

Les interviewés occupaient les fonctions de coordinateurs ou de chef de projets ; chefs de services (ressources humaines, planning, budget), directeurs d'opérations délégués, chefs d'établissement, chefs d'unités et des animateurs régionaux. Pour des raisons de confidentialité, la Direction d'infrastructure a voulu garder anonymes les noms, les fonctions et les origines des interviewés.

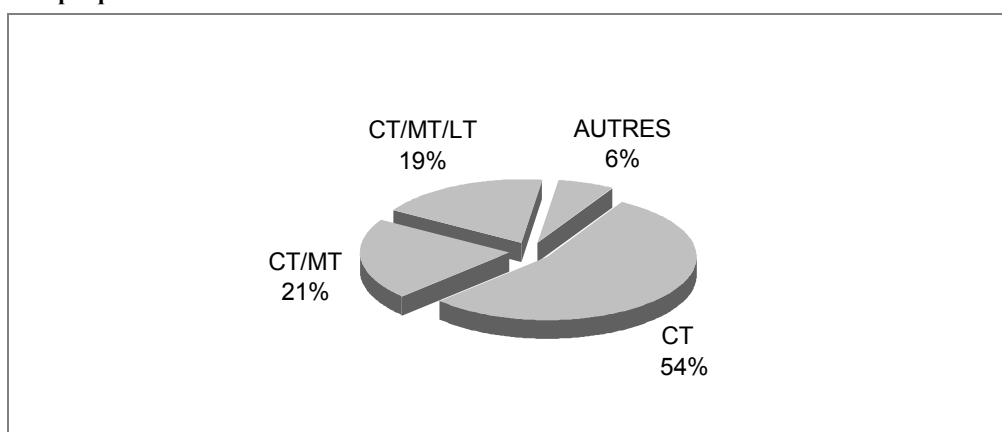
Nous avons traité respectivement 78, 35 et 28 réponses pour le court, moyen et long terme (Graphique 1). Ici ont été prises en compte les différentes réponses de chaque interviewé à chaque période de temps. Les réponses sont caractérisées par des phrases et des citations courtes montrant un problème, un souhait, une crainte, une stratégie, une procédure, tels que :

« le système comptable est catastrophique, la culture management de projet doit arriver sans être impérialiste, harmoniser les procédures en direction nationale quelque soit le domaine d'intervention , définir le plus tôt possible les rôles et responsabilités de chacun, manque d'outils d'estimation, difficultés pour chiffrer les avant-projets, les lettres entre le RFF et la direction du projet se contredisent et changent souvent, formaliser les différentes enveloppes budgétaires attribuées aux différents postes », etc.

Graphique 1 : Total de réponses uniques et multiples pour chaque période de temps



Graphique 2 : Les visions des acteurs



La distribution des réponses pour le court, le moyen et le long termes peut être visualisée dans le Graphique 2. D'après notre analyse, nous ressortons que 44 interviewés (54%) ont donné des réponses uniques concernant le court terme (CT), montrant un fort souci avec la maîtrise des problèmes quotidiens, 17 interviewés (21%) ont combiné le court et moyen termes (CT/MT) et 15 interviewés (19%) ont combiné le court, moyen et long termes (CT/MT/LT), ce qui démontre une certaine vision stratégique de l'entreprise.

Les données ont été traitées en utilisant le système de codages successifs proposé par la méthode « Grounded Theory » (GT), ou théorie enracinée, développée par Glaser et Strauss. Cette approche est définie comme étant « un ensemble de techniques et de procédures qualitatives d'analyse systématique permettant au chercheur de développer une théorie substantive qui, d'une part, répond aux critères d'une bonne science et, d'autre part, peut être comprise et utilisée par les praticiens non chercheurs » (D'Amboise et Bakenda, 1992). »⁴¹

Selon D'Amboise et Bakenda, cette méthode peut être utilisée pour analyser différentes données récoltées, par les chercheurs ou d'autres personnes dans un cadre d'étude, telles que les entretiens de courte ou longue durée, l'observation participante et les récits de vie. La Grounded Theory peut être adoptée de deux façons : en tant qu'approche c'est une attitude particulière à suivre pendant toute la réalisation d'une recherche ; en tant que méthode d'analyse au service d'une autre approche, pour saisir les sens des données de terrain. C'est dans ce sens que nous avons utilisé la GT.

Les procédures essentielles de l'analyse sont la définition du problème de recherche et les différentes phases de codage conduisant à la génération de la théorie. À la suite, nous allons présenter la méthode d'analyse proposée en indiquant les phases de codage et les procédures utilisées tout au long de l'analyse des données. Ensuite, nous présenterons les

⁴¹ Nous avons utilisé ce travail comme guide pour le traitement de données de notre étude exploratoire sur l'acceptabilité du Mdp dans la branche infrastructure.

résultats de cette étude exploratoire, et enfin, nous ferons ressortir les thèmes qui ont servi de base pour la définition de nos questions de recherche et qui ont guidé toute la réalisation de cette thèse.

1.1.1 Les procédures d'analyse

Tout d'abord, il faut définir une question de recherche qui doit être ouverte en permettant au chercheur l'occasion d'explorer le phénomène en profondeur en découvrant les différentes relations que celui-ci entame avec d'autres phénomènes tout au long de l'analyse. Dans le cadre du Projet « Réussir », les questions posées en 1998 étaient : Que peut-on améliorer à court, à moyen et à long termes, avec quels moyens ? Nous avons reçu ces informations organisées par interviewé et par période de temps. À partir de cela, nous avons entamé notre analyse en suivant un système de codages à savoir : le codage initial, le codage central et le codage sélectif.

1.1.1.1 *Le codage initial*

Le codage initial consiste à découper les données, à les examiner, à les conceptualiser et enfin à les catégoriser. On passe de la découverte et de la dénomination des concepts, à la découverte des catégories et au développement de celles-ci en termes de propriétés et dimensions. Les propriétés sont les caractéristiques mêmes du phénomène, alors que les dimensions concernent, par exemple, la localisation, l'intensité, la durée, l'évolution du phénomène.

Pendant la phase de codage initial, au-delà d'autres lectures sur la SNCF, nous avons lu et relu tout le matériel disponible pour nous imprégner du contexte. Ensuite, nous avons numéroté chacune des citations et nous sommes partis à la découverte des premiers concepts ou thèmes saillants, en les regroupant par période de temps. Nous avons analysé 292 citations pour le court terme, 89 citations pour le moyen terme et 20 citations pour le long terme, en développant les catégories et sous catégories en termes de propriétés et dimensions.

1.1.1.2 *Le codage central*

Le codage central constitue un ensemble de procédures où les données sont groupées à un autre niveau d'abstraction, en établissant les relations entre les catégories et leurs sous-catégories, en cherchant à situer le phénomène en termes de : conditions causales (les causes qui ont conduit l'apparition du phénomène) ; le contexte (dans lequel se trouve le phénomène) ; les conditions d'intervention ou modératrices (facteurs qui peuvent influencer l'intervention) ; les stratégies d'action (les solutions adoptées pour attaquer le problème) et les conséquences (les résultats ou les effets prévisibles ou inattendus des stratégies mises en place).

C'est l'intensité des événements liés au phénomène qui détermine l'émergence du modèle et c'est le va-et-vient qui ancre la théorie dans les données. Les mêmes procédures ont été réalisées pour toutes les catégories et sous-catégories pour le court, le moyen et le long termes. Pendant cette phase, nous avons retenu 7 catégories et 15 sous-catégories pour le court terme, 7 et 10 pour le moyen terme et 5 et 7 pour le long terme, comme le précise le Tableau 6.

Il faut souligner que si presque toutes les catégories se répètent à court, moyen et long termes, c'est peut-être parce que les acteurs ont été influencés par les thèmes du questionnaire appliqué par le DESS-GP auparavant et qu'ils ont fait une projection de leurs problèmes présents. Cependant, nous ressortons que les faits marquants se trouvent parmi les sous-catégories qui jouent un rôle important dans la définition et la compréhension de la propre catégorie, ainsi que les relations que celle-ci entraîne avec les autres.

Tableau 6 : Le Codage Central : Catégories et sous-catégories retenues pour le court, moyen et long termes

Court Terme	Moyen Terme	Long Terme
I La gestion de la SNCF I.1 Problèmes de gestion des ressources humaines et des compétences I.2 Organisation des structures projets confuse I.3 Problèmes généraux	I La modernisation de la SNCF I.1 Améliorer les systèmes de communication et d'information I.2 Améliorer la gestion des ressources humaines et des compétences I.3 Organiser les structures projets I.4 Problèmes généraux	I La modernisation de la SNCF I.1 Repenser les types et les contenus des formations I.2 Améliorer l'organisation des structures projet I.3 Problèmes généraux
II Rapport MOA/MOE (RFF/SNCF) II.1 Manque de communication II.2 Difficile relation contractuelle II.3 Difficulté d'identification des tâches MOE dans les cellules AMOA/MOE, AMOA/AMOE	II Maîtrise d'Oeuvre SNCF II.1 Professionnaliser la MOE	-----
III Préparation et suivi des projets III.1 Difficultés de préparation des projets III.2 Difficultés dans les phases d'exécution et de suivi de projets	III Préparation et suivi des projets III.1 Améliorer le processus de préparation, exécution et suivi de projets	-----
IV Chef de Projet et DOD IV.1 Manque de professionnalisation de la fonction CdP IV.2 Manque de profil des compétences des DOD IV.3 Problèmes de positionnement des CdP et des DOD	IV Chef de Projet et DOD IV.1 Professionnaliser les fonctions CdP et DOD	IV Chef de Projet et DOD IV.1 Repenser la nomination des DOD et des CdP
V Outils V.1 Non stabilité de l'architecture comptable V.2 Manque d'outils d'estimation de coûts, de prix et de gestion de projets selon les nouvelles procédures	V Outils V.1 Mettre en cohérence les outils comptables, coûts/prix et de gestion	V Outils V.1 Améliorer les outils de gestion
VI Management de projets VI.1 Visions sur la mise en place du MdP	VI Management de projets VI.1 Les visions, les fonctions et le déploiement du MdP	VI Management de projets VI.1 Visions et fonctions du MdP
VII MOA – Réseau Ferré de France VII.1 Visions sur le fonctionnement de la MOA/RFF	VII MOA – Réseau Ferré de France VII.1 Les visions sur le fonctionnement de la MOA	VII MOA - Réseau Ferré de France VII.1 Les visions sur le fonctionnement de la MOA

1.1.1.3 Le codage sélectif

Le codage sélectif permet de sélectionner la catégorie centrale, de la relier systématiquement aux catégories, de valider ces catégories et si nécessaire, de raffiner et de développer davantage les catégories. Il faut absolument choisir une seule catégorie, ce qui permettra la présentation analytique du problème, en répondant à la question de recherche.

Le choix de la catégorie centrale pour le court terme a été le plus difficile étant donné la quantité d'informations et les rapports très étroits entre trois catégories : les rapports MOA/MOE (RFF-SNCF), la gestion de la SNCF et la préparation et suivi des projets. La question centrale était de savoir quel était le problème de fond pour les acteurs-projets et quelles stratégies l'équipe du Projet « Réussir » devrait prendre en compte pour résoudre ou mener ces problèmes.

Trois facteurs ont aidé notre choix de la catégorie centrale à court terme. Tout d'abord, les rapports RFF et SNCF étaient et sont encore porteurs de conflits d'ordre administratif et légal, dont les solutions dépendent des actions des hauts dirigeants de l'entreprise. Deuxièmement, on repère nettement le besoin de la branche infrastructure de la SNCF (MOE) d'élaborer des projets plus performants pour présenter au RFF (MOA), tout en obéissant à une gamme de nouvelles procédures établies par celui-ci. Tout cela met en lumière une perte importante du pouvoir décisionnel des cadres intermédiaires, des ingénieurs et des techniciens de la branche infrastructure. Troisièmement, il est clair que la mise en cohérence des procédures (outils et méthodes), des systèmes d'information, de gestion, de communication et les profils des chefs de projets interfèrent directement sur l'élaboration de nouveaux projets ainsi que sur le suivi des anciens.

Ceci étant, nous trouvons que la catégorie **préparation et suivi des projets** répond pertinemment la question de recherche posée au début de cette étude : Que peut-on améliorer à court terme ? Et avec quels moyens ? Les solutions adoptées pour résoudre le problème de la

préparation, de l'exécution et du suivi des projets dans le nouveau mode de fonctionnement dépend des stratégies d'action et du savoir-faire des dirigeants et des acteurs de la branche infrastructure directement concernés par la conception et la mise en place des projets d'investissement sur le réseau ferré national. Si **la préparation et le suivi de projets** apparaît comme le problème central à résoudre à court terme, selon les représentations des interviewés, **la modernisation de l'entreprise** fait partie des préoccupations pour le moyen et le long terme (Tableau 7).

Tableau 7 : Codage sélectif: Le choix de la catégorie centrale par période de temps

Court Terme	Moyen Terme	Long Terme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernisation de la SNCF ▪ Rapports MOA/MOE (RFF/SNCF) ▪ Préparation et suivi de projets ▪ Chefs de projets et directeurs d'opérations ▪ Les outils ▪ Management de projets ▪ Réseau Ferré de France 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernisation de la SNCF ▪ Maîtrise d'œuvre - SNCF ▪ Préparation et suivi de projets ▪ Chefs de projets et des directeurs d'opérations ▪ Les outils ▪ Management de projets ▪ Réseau Ferré de France 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernisation de la SNCF ▪ Les outils ▪ Management de projets ▪ Réseau Ferré de France

Contrairement à nos attentes, nous avons constaté que la mise en oeuvre du management de projet ne constitue pas une préoccupation majeure pour les acteurs. Les actions menées par le Comité de Pilotage et par l'Équipe nationale du projet « Réussir » ont été perçues comme périphériques et n'ont pas produit les impacts escomptés par les dirigeants.

La présentation analytique des problèmes si on veut utiliser la terminologie de la GT, est organisée en trois parties. La première présentera en détail le problème de la préparation et suivi des projets à court terme en le reliant à d'autres catégories et sous catégories. Dans la deuxième partie, sera présentée, de façon résumée, les problèmes à résoudre à moyen et à long terme, et la troisième, mettra en exergue les représentations des acteurs sur la mise en place du management de projet à la SNCF à court, moyen et long terme s.

SECTION 2 : LA PRÉPARATION ET LE SUIVI DES PROJETS CONSTITUENT LE NOYAU DES PROBLÈMES À COURT TERME

Dans des conditions optimales et certainement idéalisées, et nous l'avons vu dans le chapitre II, l'arrivée du RFF a été perçue par les dirigeants comme étant une opportunité, certes dans l'urgence, de modernisation des structures organisationnelles de la SNCF avec le but de réduire les coûts et de préparer les projets plus performants, de façon à diminuer les taux d'endettement historique de l'entreprise.

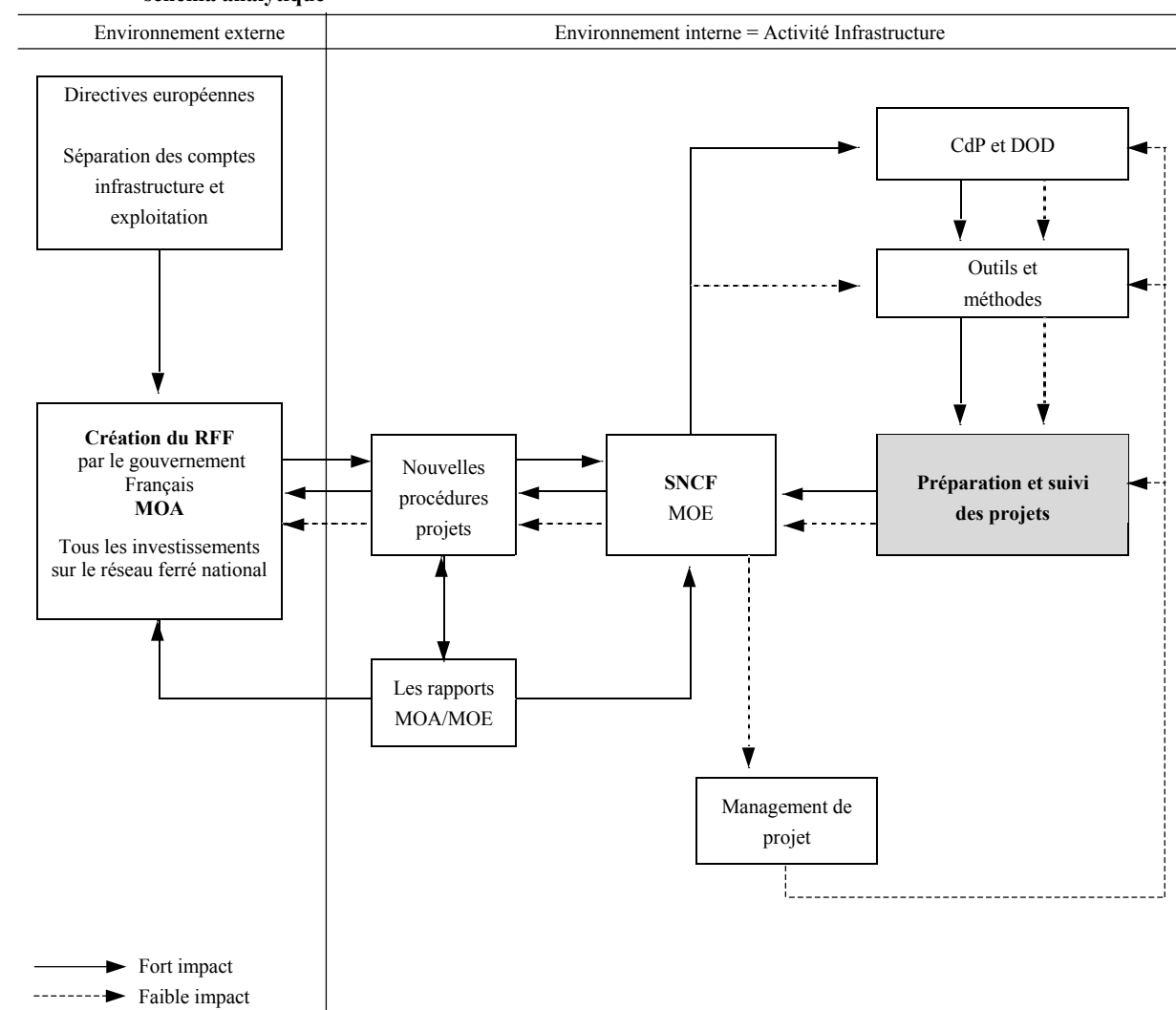
Dans ce nouveau mode de fonctionnement, la SNCF devrait optimiser ces structures projets en plaçant les compétences techniques et managériales, ainsi que les outils et méthodes du management de projet à disposition des équipes responsables pour l'élaboration des nouveaux projets d'investissement financés par le RFF selon les nouvelles procédures établies. Mais, la réalité est loin de l'idéal et nous allons connaître les principales contraintes et problèmes soulevés par les acteurs dans la phase initiale du Projet « Réussir ».

2.1 LA COMPRÉHENSION DU PROBLÈME

La préparation des nouveaux projets, ainsi que l'exécution et le suivi des anciens est au cœur des soucis des acteurs projets de la branche infrastructure de la SNCF, notamment après l'arrivée du Réseau Ferré de France (RFF), propriétaire de toutes les infrastructures ferroviaires sur le territoire national et maître d'ouvrage de tous les investissements qui s'y font depuis février 1997.

Avec l'aide de la Figure 10, ci-dessus, nous allons procéder à la présentation analytique du problème en reliant la problématique de la préparation des projets aux autres catégories, dans une contextualisation interne et externe à la SNCF ce qui nous permettra de comprendre la situation vécue par les différents acteurs de la branche infrastructure et leurs représentations du problème.

Figure 10 : La préparation et le suivi de projets financés par le RFF dans la branche infrastructure de la SNCF : schéma analytique



2.1.1 L'arrivée du RFF et la perte de pouvoir de la SNCF

Depuis toujours, la SNCF a été responsable pour les investissements et l'exploitation du réseau ferré national. Avec l'avènement du RFF, il y a eu un partage d'activités : le RFF réalise et contrôle les investissements sur les infrastructures, alors que la SNCF est responsable pour l'exploitation du réseau. Pour les acteurs-projets, ce nouveau mode de fonctionnement montre un changement net du pouvoir stratégique de l'entreprise et une perte de l'unicité de l'entreprise, ce qui explique les sentiments de rejet et les résistances aux nouvelles procédures et au RFF. La cause de ce type de comportement est la nouveauté des

procédures et l'obligation de les mettre en oeuvre rapidement sans pourtant, connaître en profondeur toutes les implications organisationnelles et financières qui en découleront. Cela justifie des arguments, en quelque sorte belliqueux, tels que : « la riposte doit être proportionnée à l'attaque ; le RFF doit alléger sa démarche, en prenant en compte la réalité de la SNCF actuellement ; les lettres entre RFF et la direction projet se contredisent souvent ».

2.1.2 La SNCF et les problèmes internes de gestion

Concernant l'entreprise dans son ensemble, les acteurs font ressortir trois grands problèmes. Le premier, c'est un problème général de gestion dont les causes sont la présence de plusieurs intervenants pour un même sujet, le style de gestion autoritaire et le manque d'une organisation qui réponde aux besoins et aux attentes de l'entreprise et de son personnel. « Une hiérarchie non porteuse et le manque de synchronisation entre le siège et les régions », ce sont des opinions qui montrent un peu la dimension du problème selon les représentations des acteurs interrogés.

Les problèmes de la gestion des ressources humaines et des compétences trouve ses origines dans le manque de clarté et de transparence sur les rôles et missions de chaque intervenant. La pluralité des formations sur un même sujet et le manque de formations sur les principes du Mdp, les rôles de la MOA (RFF) et de la MOE (SNCF) font apparaître des sentiments d'exclusion et d'instabilité professionnelle. Une des conséquences du problème, c'est la perte d'informations entre presque toutes les phases d'élaboration et de réalisation des projets.

Depuis 1997, la SNCF est dans un processus de changement organisationnel qui préconise la réorganisation des structures projets. Dans cette phase de transition, les structures projets sont confuses car les rôles et les responsabilités des acteurs, ainsi que la mise en place des moyens restent encore mal définis. Les interviewés soulèvent beaucoup de problèmes notamment le manque d'organisation des équipes en amont, surtout après la phase d'études ; le

manque d'harmonisation des décisions hiérarchiques sur les documents et les procédures nécessaires pour l'élaboration et le suivi des projets ; les Établissements Équipement sont incompétents pour assurer la MOE-générale (faire des études et réaliser les projets) ; les demandeurs des projets sont inconnus, etc. Selon les acteurs, la dimension du problème s'avère importante car d'une part, les dirigeants ne connaissent pas le mode de fonctionnement des équipes projets et d'autre part, la mise en place d'une structure matricielle n'est pas bien perçue par les organisations sociales.

2.1.3 Les rapports RFF et SNCF : « une bataille de forces »

Dans cette « bataille de forces », les rapports entre le RFF et la SNCF sont très tendus et caractérisés par l'apparition de nouveaux circuits organisationnels qui rendent difficiles la définition des tâches, la contractualisation et la communication.

La communication entre RFF et SNCF est marquée par un certain degré d'informalité, une grande diversité de terminologies et de saisies informatiques, surtout au niveau du système comptable. La cause du problème réside dans la circulation d'un grand volume d'informations et de documents sans un traitement préalable de mise en cohérence avec d'autres normes et procédures existantes. Pour les acteurs, il existe une « faible harmonisation des procédures en direction nationale quelque soit le domaine d'intervention » et une absence de supports écrits pour orienter l'élaboration des projets.

Au niveau interne, les acteurs soulèvent que la structure de la SNCF contient des « circuits alambiqués et pas cartésiens » ce qui explique les difficultés d'identification des tâches et responsabilités des cellules d'assistance à la MOA et à la MOE. Ces cellules ont été mises en place pour aider les acteurs à décrypter les procédures RFF et les appliquer à la SNCF. Cependant, pour les acteurs, la pluralité d'intervenants et le manque de transparence des rôles et missions de ces cellules montre le faible degré de professionnalisme de ces nouvelles fonctions, en créant ainsi un flou dans les activités de la MOE-études et la MOE-

travaux à la charge de la SNCF. Ceci montre bien le problème de gestion interne de la SNCF que nous avons soulevé auparavant.

Ainsi, les problèmes de communication et l'existence de structures organisationnelles internes pas encore solides, rendent difficile le processus de contractualisation entre le RFF et la SNCF. Pour les acteurs, ces difficultés s'expliquent par le manque de définitions ou de précisions concernant les rôles, les limites et les responsabilités majeures du RFF et de la SNCF. Les équipes de la branche infrastructure méconnaissent les besoins de leur plus important client qu'est le RFF : il existe un flou dans les rôles et missions des directeurs d'opération délégués (DOD), un manque de précisions sur quoi et comment facturer au nom du RFF, au-delà de l'augmentation de la charge de travail et du *turn over* de quelques intervenants clés (des anciens employés de la SNCF sont devenus Directeurs d'Opérations auprès du RFF).

2.1.4 La préparation et le suivi des projets : manque de moyens et dans l'urgence

Un projet d'investissement RFF possède trois phases, dont le passage de l'une à l'autre doit recevoir l'accord de celui-ci. La première, c'est l'élaboration du dossier d'initialisation (DI) par la SNCF qui propose et fait une estimation générale des coûts, y compris des études préalables, d'un investissement quelconque sur le réseau. La deuxième, c'est l'avant projet (AVP) où sont réalisées les études, présentés les choix techniques et les coûts du projet. La troisième, c'est le projet (PRO) où sont bouclées toutes les procédures administratives et les spécifications techniques pour que le projet soit réalisé. La réalisation (REA) du projet est généralement à la charge des Établissements Équipement à la base de la pyramide organisationnelle. Ainsi, comment se déroulent les activités quotidiennes de préparation et de suivi des projets financés par le RFF ?

Dans la phase de préparation des projets, il semble que l'origine de tous les problèmes soit la diminution du temps pour élaborer les projets. Trois points ont été soulevés par les acteurs. Le premier concerne la réduction du temps d'élaboration des dossiers d'initialisation (DI) des projets qui rend plus difficile la prise en compte de la totalité des coûts par rapport aux études préalables au projet. Les ratios pour chiffrer les DI et les séries de prix sont

inadaptées et irréalistes pour chiffrer les avant-projets. Le deuxième, c'est le manque d'outils d'estimation de coûts /prix pour chiffrer les projets. Les acteurs éprouvent de grosses difficultés pour suivre les budgets, les coûts, les engagements et les dépenses avec le système d'informations comptable (SIC). Enfin, l'organisation des équipes projets se fait dans l'urgence sans rôles et responsabilités clairement définis.

Dans la phase d'exécution et de suivi, le problème de l'architecture comptable persiste et l'impact le plus visible est le retard des plannings initiaux des projets. En règle générale, l'exécution des projets reste encore très centralisée ou attachée aux directions et les problèmes les plus courants sont : le décalage de temps entre l'approbation du projet et son entrée dans les systèmes budgétaires et comptables ; la difficulté pour planifier à l'avance tous les appels d'offres et les commandes nécessaires pour l'exécution de certains projets et des difficultés pour passer de la facturation au paiement. Le suivi des projets est fait par des personnes qui ne connaissent pas assez les processus de mise au point des projets. Selon les interviewés, il y a des cas où les projets n'ont pas de vérification après le lancement et, encore pire, c'est la pluralité de systèmes informatiques comptables qui rendent difficile le suivi budgétaire et ne prennent pas en compte les particularités des projets.

2.1.5 Chefs de projets et Directeurs d'opérations délégués : de nouvelles fonctions à légitimer

La fonction chef de projets à la SNCF n'existe pas telle que nous l'avons vu dans le chapitre I. Ce qui existe, ce sont des coordinateurs de projets, attachés à la hiérarchie, nommés informellement et sans autonomie. Les chefs de projet travaillent en temps partiel sur les projets et ne disposent pas de moyens pour bien mener leurs projets. « C'est un goulot d'étranglement surtout dans les projets complexes dû au nombre croissant d'acteurs. » La dimension du problème devient importante au fur et à mesure que le savoir-faire se concentre dans les mains de certaines personnes.

Pour contrôler les projets sous sa responsabilité, le RFF a créé la fonction de Directeur d'opération (DO/RFF) et la SNCF a créé une fonction analogue au sein de sa structure appelée

directeur d'opération déléguée (DOD). Le problème qui se pose, c'est le manque de définitions concernant les missions, les rôles et les responsabilités des DOD : une fonction nouvelle qui demande légitimité et formalisation. Selon les interviewés, les DOD sont nommés de façon assez informelle, sont surchargés, dédient peu de temps aux projets, possèdent un faible degré d'autonomie et ne maîtrisent pas assez bien la partie financière des projets.

Depuis l'arrivée du RFF et la mise en place d'une organisation projet basée sur les fonctions de DOD (maîtrise d'ouvrage déléguée par le RFF) et les CdP (maîtrise d'œuvre études et CdP-travaux) la branche infrastructure souffre du problème de positionnement des uns et des autres dans la hiérarchie. C'est un mélange de fonctions car les rôles, les responsabilités et les périmètres d'action de ces acteurs clés de la conduite des projets ne sont pas très clairs. Il y a même des cas où une personne peut être DOD ou CdP dans différents projets, quelquefois dans des domaines différents. La dimension du problème s'avère importante dans la mesure où les niveaux hiérarchiques supérieurs de l'entreprise ne reconnaissent pas assez ces fonctions dans leur plénitude.

2.1.6 Les outils et méthodes : manque d'investissements dans l'informatique et un système comptable en transition

Le changement du système comptable dans la SNCF, en 1997, a bouleversé la préparation, l'exécution et le suivi des projets. La transition du système « ILV » pour le SIC est marqué par des difficultés concernant d'une part l'adaptation aux nouvelles procédures et d'autre part, à l'obtention de séries de données économiques sur les projets. La dimension du problème est importante puisque les acteurs ont perdu les paramètres ou les données leur permettant de comparer les projets dans ses différents aspects budgétaires.

D'autre part, le manque d'outils d'estimation de prix et de coûts pose de sérieux problèmes aux équipes projet au moment de chiffrer les projets. La maîtrise des coûts joue un rôle très important dans le nouveau découpage RFF/SNCF. « La gestion des coûts est

démotivante car nous n'avons pas d'outils informatiques pour réagir ... besoin d'une clarification et d'une simplification. » Selon les interviewés, au-delà de l'inexistence d'outils de gestion de projets, les travaux quotidiens de chiffrage des dossiers d'initialisation (DI) et des projets d'investissement RFF, se fait à la « pêche, au coup par coup, dans la montagne des dossiers d'investissement ». Les origines de ses problèmes, selon les personnes interrogées, c'est le manque d'investissements pour la mise à jour des moyens informatiques et pour le développement des outils d'estimation de coûts et des prix des projets dans le nouveau mode de fonctionnement RFF/SNCF. La dimension du problème touche, en règle générale, toutes les directions d'infrastructure en région

2.1.7 Le management de projet : une démarche floue

Ces dernières années, la SNCF a subi de profondes réformes internes afin de s'adapter aux changements d'un environnement externe turbulent. Du jour au lendemain, l'entreprise se retrouve avec un grand nombre de petits et moyens projets, dont le financement dépend du RFF. Dans ce contexte, les représentations des acteurs sur la démarche MdP est controversée et très souvent les opinions mélangent forme et fond, ce qui montre une faible stratégie de déploiement de la démarche dans l'entreprise. D'une façon générale, les acteurs sont en quête de procédures standards afin de faciliter la préparation et la gestion des projets. Nous reviendrons sur ce sujet ultérieurement.

2.2 LA MODERNISATION DE LA SNCF : UN PROBLÈME À RÉSOUDRE À MOYEN ET À LONG TERMES

En suivant la même méthodologie de travail et conscient d'épargner à notre lecteur une lecture un peu répétitive, nous avons décidé de présenter les résultats pour le moyen et le long terme d'une façon plus synthétique (figure 11).

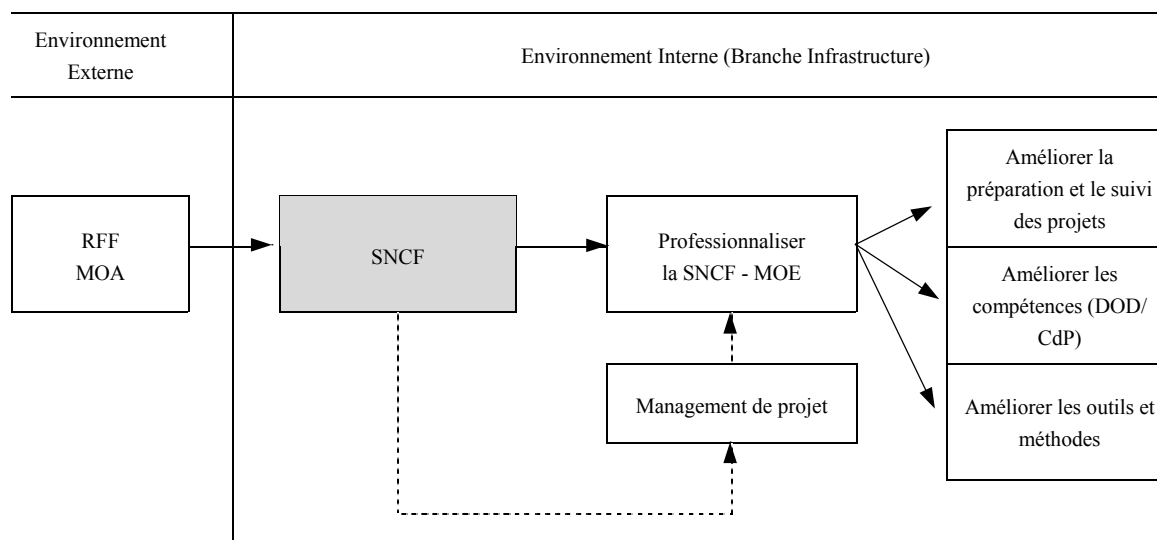
Pour les acteurs, le RFF présente toujours le risque de l'ouverture du marché ferroviaire à des entreprises extérieures. À moyen terme, le RFF doit mieux définir son rôle, connaître les différents métiers et maîtriser les textes légaux. Pour cela, les acteurs souhaitent la mise en place d'un représentant du RFF par région, l'uniformisation des procédures d'élaboration des dossiers d'initialisation.

Du côté SNCF, les acteurs renforcent les problèmes soulevés à court terme et souhaitent un contexte futur où l'entreprise améliore le système de suivi et du retour d'informations, améliore la gestion des ressources humaines et des compétences, organise les structures projets et que soit défini un mode de fonctionnement plus intégrateur et adapté aux besoins de la SNCF.

Il faut professionnaliser la SNCF en tant que MOE, en améliorant les procédures d'approbation des projets soumis au RFF, en simplifiant les rapports MOA/MOE et en améliorant la réactivité de la MOE travaux (les Établissements Équipement sont chargés de la réalisation des projets). Les acteurs souhaitent avoir un délai élargi pour l'élaboration des dossiers d'initialisation des projets, car l'expression des besoins est floue et sans argumentation, ce qui demande un certain temps pour recueillir toutes les informations nécessaires pour instrumenter les DI. Il faut améliorer les procédures et les méthodes de nomination des chefs de projets, ainsi que les formations concernant ces deux fonctions. Selon les interviewés, le « système comptable est catastrophique ... nous avons besoin d'outils ». Ainsi, il faut avoir des outils adaptés à la gestion de projets et au système comptable. Les acteurs réclament la mise à disposition des manuels d'utilisation des nouveaux outils comptables mis en place.

L'intérêt pour le management de projet à la SNCF à moyen terme reste encore faible et les acteurs réclament la révision des référentiels du MdP et la mise en place d'une démarche adaptée au contexte de l'entreprise qui prenne en compte la nature, la complexité, les composants humains et pas seulement le montant du projet.

Figure 11 : La modernisation de la SNCF un projet à moyen et long terme : schéma analytique



Pour le long terme, les acteurs soulèvent que le RFF devra simplifier les procédures et alléger l'acheminement administratif pour l'approbation de certains projets. Du côté SNCF, les acteurs souhaitent une reformulation de la structure des formations mise en place dans l'entreprise. Elles doivent être plus individualisées, multidisciplinaires et destinées à tous les services de la SNCF concernés par les projets. Les acteurs suggèrent aussi que tous les cadres doivent passer par la conduite de projets et elle doit être considérée presque une étape obligatoire pour la progression de carrière. Il faut bouger l'organisation des Établissements Équipement pour qu'ils puissent participer à la préparation des projets et les réaliser en respectant les contraintes délais, coûts et qualité. Par rapport aux aspects généraux de gestion, les acteurs envisagent la mise en conformité de l'organisation de la branche infrastructure et l'établissement d'un plan de mise en qualité de tous ses services. Pour cela, il faut avoir des structures plus ouvertes, perméables et intégrées au niveau national. Dans ce processus-là, les cadres ont une responsabilité importante, car c'est à eux de « faire bouger le mammoth » et de définir une organisation type pour l'entreprise.

Par rapport au management de projet, les acteurs soulèvent la nécessité d'uniformiser la démarche adoptée au sein de la SNCF, en adoptant des structures projets transversales et en

réduisant la « paperasse ». Pour cela, il faut rendre les référentiels MdP plus attractifs et lisibles pour tous. Il faut avoir aussi des outils de gestion et des méthodes de gestion de projets plus performants. Pour cela, il faut mettre en place un schéma de fiches méthodes et mettre en place un contrôleur de gestion dans chaque établissement de l'entreprise pour le suivi financier des projets. Le besoin de directives nationales pour régler le problème de la nomination des DOD et des CdP a été soulevé par les acteurs.

Pour conclure la présentation des résultats, nous présentons un résumé en montrant les trois catégories centrales pour chaque période de temps, en mettant en exergue le contexte général des problèmes et les suggestions d'améliorations formulées par les acteurs (figure 12). Nous constatons également, avec un certain degré de surprise, que le management de projet n'apparaît pas comme une démarche, un problème suscitant des améliorations à court, moyen et long termes. Les acteurs ont des soucis par rapport à la préparation et le suivi des projets sur les nouvelles règles RFF, mais ils ne mentionnent pas l'utilisation des outils et méthodes du management de projet pour les aider à préparer ces projets.

Face à ces résultats, nous sommes donc obligés à poser les questions suivantes : Quelle est la place du management de projet dans la branche infrastructure de la SNCF, dans cette phase de démarrage du projet « Réussir » ? Après une année d'activités, quelles sont les représentations des acteurs sur la mise en œuvre de la démarche, ses principes et contenus ? Les réponses à ces questions se trouvent dans la section suivante.

SECTION 3 : LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF : QUELLE PLACE ?

Les projets de changement sont souvent mis en place dans l'urgence et le cas de SNCF n'a pas été différent d'autres expériences relatées dans la littérature. Les modes de fonctionnement de l'entreprise ont été bouleversés avec la création du RFF en 1997 et deux démarches ont été mises

en place pour régler cette situation. La première, est l'institutionnalisation de nouvelles procédures provenant du RFF et la deuxième, c'est la mise en place du management de projet en 1998. Deux démarches ayant pour but d'offrir des moyens aux équipes-projets en leur permettant d'élaborer et d'exécuter des projets plus performants. On constate, en revanche, que les acteurs-projets n'ont pas bien assimilé la complémentarité des démarches et ont donné priorité à la maîtrise des règles et procédures établies par le RFF, ce qui explique la forte demande pour des améliorations à court terme (54% des interviewés).

En suivant les orientations proposées par la méthode d'analyse des données (Grounded Theory) utilisée dans cette étude exploratoire, nous avons pu présenter en détail la problématique générale de la mise en place du management de projet dans la branche infrastructure à court terme, en termes de conditions causales, propriétés, dimensions, contexte, stratégies à mettre en place, conditions modératrices et conséquences (tableau 8). Pour le moyen et le long termes, nous présentons le contexte général de la situation et quelques suggestions d'améliorations, car les informations sont peu nombreuses et n'ont pas permis de faire une étude générale sur la situation souhaitable à l'avenir. De plus, les acteurs n'ont pas d'idée précise sur le contenu et le processus de mise en place de la démarche (figure 13).

Figure 12 : Le contexte général et les améliorations à mettre en place dans la branche Infrastructure, selon les acteurs

	Court Terme	Moyen Terme	Long Terme
	Préparation et suivi de projets	Modernisation de la SNCF	Modernisation de la SNCF
Contexte	Depuis l'arrivée du RFF, la préparation des projets est devenue une tâche difficile. La diminution des délais, l'existence de plusieurs intervenants associés à l'instabilité de l'architecture des systèmes budgétaires et comptables ont provoqué des retards dans les plannings initiaux des projets.	Il faut penser à la définition d'un mode de fonctionnement plus intégrateur avec un système de suivi et retour d'informations, adaptation des structures hiérarchiques au MdP, ainsi que la restructuration et décentralisation des formations dans l'entreprise.	Les cadres doivent faire « bouger le mammouth ». Pour cela, il faut des formations plus ouvertes et multidisciplinaires et la conduite des projets doit être une étape presque obligatoire dans la progression des carrières. De l'autre côté, il faut penser à la réorganisation organisationnelle des Établissements (les exécuteurs des projets)
Améliorations	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des chartes de projet très claires Placer les acteurs en contact avec le projet dès l'émergence et définir les rôles et métiers de chacun Rattacher une unité comptable aux CdP et aux DOD Mettre en place des moyens informatiques et de personnel qualifié Améliorer le suivi budgétaire Perfectionner les analyses de risque et rentabilité de projets Perfectionner les méthodes de planification d'études Clarifier les terminologies employées. Améliorer la coordination et la communication interne des projets Perfectionner le système comptable Définir les dates de début et fin des projets Décentraliser l'exécution et les suivis des projets Mettre en place un système d'évaluation des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> Établir un plan de communication pour l'ensemble de l'entreprise Établir un plan de formation organisé par modules ou formations individualisées Décentraliser les formations par régions Formation de tous les chefs de groupes de l'Ingénierie Organiser l'ensemble des structures projet dans la SNCF Inscrire les projets dans son environnement interne et externe. Établir un système d'organisation fonctionnel et bi directionnel. Modifier les budgets avec dialogues directs avec le siège parisien Faire en sorte que le cheminement dans la SNCF soit plus rapide pour obtenir l'avis central. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire une ou deux formations par an sur les nouvelles techniques Ouvrir et individualiser les formations à tous les services de la SNCF. Créer un vivier métier et les évaluer : « chefs de projets régionaux avec une structure projet, volonté d'acte de management et des moyens ». Mettre en conformité l'organisation de la branche infrastructure et établir un plan de mise en qualité Envisager des structures plus ouvertes, perméables et intégrées au niveau national.
		LE MDP ?	

Tableau 8 : Catégorie : Le management de projet dans la SNCF pour le court terme

Sous-catégorie : Visions sur la mise en place du MdP dans la SNCF		
Conditions Causales	Propriétés	Dimensions
<p>Manque d'une stratégie de déploiement du MdP dans la SNCF.</p>	<p>Manque de compétences MdP, parce que ce sont de nouveaux métiers La culture MdP doit arriver sans être trop impérialiste « Le MdP doit être convivial, il doit éviter les usines à gaz. Du bon sens avant tout » « Éviter les lourdeurs dans le MdP, des choses simples peuvent être mises en place simplement.. » Éviter le papier, utiliser le style ISO 9001</p> <p>Ensemble des projets sous MdP : « Oui au MdP à condition que les informations soient communiqués à tout le monde parce que les activités ne sont pas imbriquées ... » Le MdP peut améliorer l'efficacité des projets L'intervention du MdP plus en amont</p> <p>« Le MdP doit faire ses preuves, car pour l'instant, il ne tient que par la bonne volonté des personnes concernées.» « Respecter toutes les contraintes » « Résister à la volonté d'une structure indépendante de projets » « Les problèmes sont liés aux mutations de la SNCF (changement des structures, du système comptable) et non au MdP lui même.</p>	<p>Faible compréhension de la démarche MdP Les actions menées ne sont pas claires pour l'ensemble des acteurs</p>
Contexte		
<p>Ces dernières années, la SNCF a subi de profondes réformes internes afin de s'adapter aux changements de l'environnement externe très turbulent. Du jour au lendemain, l'entreprise se retrouve minée par la présence de petits et moyens projets, dont le financement dépend du RFF. Dans ce contexte, les visions des acteurs projets sur la démarche MdP est controversée et très souvent les opinions mélangent forme et fond, ce qui montre une faible stratégie de déploiement de la démarche dans l'ensemble de l'entreprise.</p>		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
<p>Élaborer et mettre en place des référentiels avec la description concrète des missions et tâches des acteurs projets, par grandes familles de projets tels que bâtiment, ouvrages d'art, etc. « Mettre en place des référentiels de projets synthétiques, avec dossiers de projet type, affiner les terminologies » Faire un guide systématique de la gestion de projets, méthodes, outils, etc. « Mise en application des procédures du MdP. Continuer avec les projets pilotes, les groupes de travail, etc. » Mettre en place des spécialistes des procédures MdP par région : « un homme projet qui puisse aider les acteurs projets en diffusant des informations synthétiques, reporting, etc. » L'organisation en MdP ne doit pas être systématique « Éliminer les parasitismes dans la mise en place des différentes choses concernant le MdP. Il faut de toute urgence recadrer tout cela. Nécessité d'une structure carrée mais cependant qui reste ouverte. »</p>	<p>« Mettre en place un plan de formation au MdP pour tous les cadres SNCF de façon à pousser tout le monde à l'appliquer et qu'il ne reste pas à l'usage de quelques initiés. » Mettre en place un plan de formation au MdP pour l'ensemble des acteurs projets Il faut travailler au bout de la démarche MdP : modes de fonctionnement, méthodes, outils, etc. Pour le déploiement de la démarche MdP il faut déléguer et établir les responsabilités de chacun.</p>	<p>Pour pérenniser le système MdP, il faut donner les moyens : le chef de projet est le point clef.</p>

Figure 13 : Les caractéristiques ou propriétés de la démarche management de projet dans la branche infrastructure et les suggestions d'améliorations à mettre en place, selon les acteurs

	Court Terme	Moyen Terme	Long Terme
Propriétés	<ul style="list-style-type: none"> Démarche impérialiste Éviter des processus lourds Éviter la paperasse Présenter des résultats Respecter toutes les contraintes Éviter des structures indépendantes Ensemble de projets sous le MdP Améliorer l'efficacité des projets Manque de compétences Interventions en amont Les problèmes sont liés aux mutations de la SNCF et non au MdP 	<ul style="list-style-type: none"> Management de projets adapté au contexte de la SNCF 	<ul style="list-style-type: none"> Uniformisation de la démarche au sein de la SNCF
Améliorations	<ul style="list-style-type: none"> Définir une approche Affiner les terminologies Travailler au bout de la démarche Réviser les référentiels de projets Rôles et tâches des acteurs Guides de projets types Procédures, outils et méthodes Types de structures projets Déléguer et établir des responsabilités Former des chefs de projets : point clé Former et engager les cadres Former les acteurs projets Désigner un spécialiste du MdP par région, continuer avec les projets pilotes Pas d'organisation systématique Structure carrée, mais ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir des référentiels accessibles et pratiques Mettre en place des procédures du MdP Allouer des ressources aux projets pilotes Mettre en place des indicateurs de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Structures transverses Réduction de la paperasse

3.1 LES REPRÉSENTATIONS SUR LA DÉMARCHE MISE EN OEUVRE : EN QUÊTE D'UNE TYPOLOGIE

À court terme, nous pouvons faire ressortir trois types de représentations sur la démarche management de projet mise en oeuvre: Les résistants dénoncent le caractère impérialiste de la mise en œuvre de la démarche, la lourdeur des processus, la génération de « paperasse », le manque de résultats visibles, le bouleversement de l'ordre établi et la création de structures indépendantes, entre autres. Les réceptifs considèrent que tous les projets doivent être gérés sous les principes du management de projet, surtout en amont, tout en reconnaissant qu'il existe un manque de compétences, puisque ce sont de nouveaux métiers. Les indifférents considèrent que les problèmes vécus sont liés aux mutations de l'entreprise et non à la mise en place de la démarche.

Les stratégies proposées pour améliorer le déploiement du projet à court terme sont : définir une approche, affiner les terminologies et travailler la démarche à fond ; réviser les référentiels de projets actuellement en vigueur, déléguer et établir des responsabilités, désigner un spécialiste du management de projet par région, continuer à développer les actions sur les projets pilotes. Concernant les structures projet, il ne semble pas avoir de consensus : les uns sont favorables aux structures temporaires et les autres préfèrent des structures permanentes, mais qui restent ouvertes à l'échange d'expériences, de compétences, de travaux, etc.

Concernant le moyen et le long termes, nous constatons que les interviewés souhaitent la mise en place et le déploiement d'un management de projets adapté au contexte de l'entreprise. L'utilisation d'indicateurs de qualité et de structures transversales sont souhaitables. Nous remarquons que ces perceptions représentent à peine 19% des interviewés qui possèdent une vision stratégique de l'entreprise à long terme (Graphique 2).

Dans tout le processus d'analyse de données, l'intensité et la fréquence de quelques citations ont attiré notre attention. Les acteurs-projets réclament l'engagement des cadres, la définition des rôles et tâches de chacun, la réalisation de formations et la mise à disposition de guides de projets et d'outils. Nous constatons d'une part, la prégnance d'une culture taylorienne bien adaptée à la gestion d'un projet technique, avec des objectifs, des rôles et des outils bien établis, mais pas au management de projet selon les enseignements de Giard et Midler (1996) : des systèmes ouverts sensibles aux changements de commandement, de coordination et de contractualisation tout au long de l'exécution du projet. D'autre part, ces représentations peuvent bien être le résultat d'un manque de visibilité ou manque d'ancrage du projet auprès des acteurs et des structures existantes, ce qui nous renvoie au problème de la conduite des projets de changement dans des environnements complexes et à forte culture technique.

3.2 MANQUE D'UNE STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DU PROJET RÉUSSIR »

En discutant les processus de modernisation des entreprises publiques françaises, Dêgot (1992) souligne que celles-ci ont réussi à moderniser les produits, les équipements et les processus de production, mais les systèmes de gestion n'ont pas progressé de la même façon : aujourd'hui ce sujet fait partie des discours de tous les dirigeants des entreprises publiques, qui sont à la recherche de schémas, de processus et d'instruments de gestion modernes adaptés à ce type d'entreprise.

Ainsi, c'est dans le sens de l'expérimentation qu'on peut comprendre les efforts de la Direction d'infrastructure au moment où elle formalise la structure du projet « Réussir » au sein de l'entreprise. Théoriquement, ce projet favoriserait l'émergence de nouvelles idées et procédures qui aideraient l'entreprise à vaincre les défis qui lui ont été posés par le RFF. Le projet jouerait un rôle d'agent organisateur et innovateur dans un système de gestion perçu comme étant inefficace.

Cette étude exploratoire nous a apporté des enseignements au niveau de la stratégie de mise en place du management de projet dans une grande bureaucratie. Tout d'abord, la méconnaissance du contexte d'intervention par les dirigeants a provoqué des effets inattendus et le plus important est que la démarche management de projet dans la branche infrastructure de la SNCF n'a pas été perçue par les acteurs comme étant capable de réorganiser les structures projets existantes.

Deuxièmement, les dirigeants ont mené un discours mélangeant forme et fond. Concernant le fond, l'adoption de la démarche management de projet apparaissait comme un processus de mise en place de méthodes et procédures afin d'accélérer les processus de préparation, approbation, suivi et réalisation des projets financés par le RFF. Mais sur la forme, la question est devenue plus épineuse, parce que l'équipe du projet « Réussir » n'est pas parvenue à ancrer la structure du Projet « Réussir » dans la branche infrastructure ni à établir les règles du jeu claires, cohérentes, consistantes et partagées par l'ensemble des acteurs.

3.2.1 Manque de cohérence entre les actions de changement

La contractualisation avec le RFF était et continue à être une tâche difficile pour les dirigeants et les lourdes négociations internes avec les organisations sociales en témoignent. De ce fait, les résultats obtenus par l'équipe projet restent très modestes et il faut encore du temps et du travail pour atteindre l'objectif principal du projet de « développer la cohérence et établir la synergie entre les processus d'investissement et les processus du management de projet ». L'adoption d'une démarche de planification traditionnelle, l'absence d'une approche commune, le manque de visibilité de la structure projet sont des facteurs qui expliquent les opinions controversées par rapport à la démarche initiée. Au delà des difficultés intrinsèques au déploiement de la démarche, il est nécessaire de préciser que le changement récent du système d'informations comptables de l'entreprise en 1997 a affecté l'élaboration des nouveaux projets et le suivi des anciens, particulièrement au niveau des aspects d'estimation de prix, de coûts et de reporting.

3.2.2 L'absence d'une approche commune

Les désaccords internes entre la direction d'Ingénierie, possédant des compétences reconnues dans le domaine de gestion de grands projets unitaires, et la direction d'infrastructure, responsable pour la mise en place du projet « Réussir » ont rendu difficile la définition d'une approche unique de management de projet. Ce désaccord a empêché l'établissement des contenus de cours de formations spécifiques concernant le management de projet. Nous avons soulevé dans le chapitre précédent que les dirigeants, eux-mêmes, perçoivent le management de projet comme la mise en place d'un ensemble de règles et de procédures.

De plus, l'utilisation de référentiels de projets essentiellement normatifs, ne correspondant pas à la réalité de l'élaboration des projets ni pour le RFF ni pour le management de projet, et l'allocation de 75% du budget du projet à l'activité formation sont des prérogatives d'une démarche de planification traditionnelle.

3.2.3 Manque d'une stratégie de communication et d'animation

L'organisation d'une structure projet au niveau du siège et sans pouvoir d'intervention en régions, l'exiguïté des ressources financières allouées au projet, le manque de communication, l'absence de règles et de procédures minimales harmonisant les démarches ont rendu difficile la visualisation de résultats par les acteurs. Nous constatons que le manque de communication est le résultat de la nomination d'animateurs régionaux avec des profils et des compétences non adaptées au déploiement du management de projet, de la confusion de rôles joués par les chefs projets et par les directeurs d'opérations délégués (responsables pour le suivi *ad hoc* des projets RFF) et de la multitude d'informations concernant un même sujet.

EN GUISE DE CONCLUSION

Avec cette étude exploratoire sur l'acceptabilité de la démarche management de projet dans la branche infrastructure nous pouvons maintenant ressortir un diagnostic général concernant la conduite initiale et le déploiement du Projet « Réussir », pendant l'année 1998.

La naissance du projet « Réussir » et les bases qui ont guidé sa conduite initiale sont ancrées sur un processus de planification traditionnelle et normative. La définition de plans, programmes, référentiels de management de projet et la réalisation de quelques formations n'ont pas été suffisantes pour la mise en place du management de projet, malgré l'organisation d'une structure projet.

Certes, l'organisation d'une structure projet au sein de la Direction d'Infrastructure a été une innovation organisationnelle incrémentale et qui a permis aux dirigeants de légitimer et de mettre en place des actions, tels que plans de formations, diffusion de certaines méthodes et outils du management de projet dans la branche infrastructure.

Cependant, les actions menées par le Projet « Réussir » ont été concentrées sur des situations ponctuelles et elles n'ont pas réussi à créer ou développer les synergies nécessaires entre les procédures RFF et les procédures SNCF. L'étude exploratoire sur les représentations des acteurs a montré que les deux démarches – mise en place des procédures RFF et la mise en place du management de projet - n'étaient pas complémentaires, mais concurrentes et que les acteurs ont choisi leur terrain d'action. Tout cela, paraît être le résultat d'une faible stratégie de communication et d'animation du projet au niveau national ainsi que d'une certaine méconnaissance, de la part des dirigeants nationaux, des différents contextes régionaux qui enveloppent la préparation et la conduite des projets d'investissement.

Avec ces résultats, nous avons toutes les conditions pour définir nos questions de recherche et préparer un protocole de recherche afin de vérifier la stratégie et les conditions du déroulement du projet au niveau national et réaliser une étude approfondie sur la situation du management de projet dans une direction régionale de la SNCF, pendant la période 1999-2000. Ainsi, le retour sur le terrain et les choix méthodologiques feront l'objet du chapitre prochain.

CHAPITRE VII : LE RETOUR SUR LE TERRAIN ET LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

INTRODUCTION

La littérature consultée pour la réalisation de ce travail nous montre que le champ de connaissances du management de projet est en construction, qu'il ne dispose pas encore d'un corps théorique et méthodologique robuste et que des essais de théorisation commencent à apparaître. La généralisation des méthodes et outils pour mener des projets particuliers dans des contextes particuliers ont ses jours comptés, car le management des projets dans les organisations passe par un renouveau avec la compréhension des contextes d'action et des aspects cognitifs des acteurs. Nous avons vu également que les outils et méthodes du management de projet se sont répandus ces dernières années et que l'adoption de la démarche projets est présente même dans des entreprises dont la vocation première n'est pas de réaliser des projets, comme par exemple des entreprises publiques.

Au début, nous avons constaté qu'il existe une relation entre les composants du management de projet et ceux des projets de changement organisationnel et que les types de structures projets adoptées et les perceptions du personnel et des dirigeants jouent un rôle décisif pour la mise en œuvre de ces démarches dans les entreprises privées. Ensuite, nous avons constaté que, malgré l'existence de contraintes légales et de cultures organisationnelles très enracinées au sein des organisations publiques en général, dans des entreprises publiques de transports, en particulier, il paraît avoir un environnement interne qui favorise la mise en œuvre du management de projet dans le secteur public. Enfin, nous avons aussi constaté que le management de projet en tant que système ouvert, espace d'action et source d'apprentissage peut se prêter à la construction d'une certaine cohérence entre les actions de changement et à la capitalisation d'expériences.

Si les objectifs de la recherche sont devenus clairs à partir du moment où nous nous sommes imprégnés du terrain avec l'étude exploratoire sur la phase de démarrage du Projet « Réussir » dans la SNCF, les questions de recherche ont été bouclées quand nous sommes retournés au terrain pour faire une étude approfondie sur l'expérience d'une direction régionale de l'entreprise, en étudiant les représentations des différentes catégories d'acteurs, dont la démarche méthodologique a fait l'objet d'un protocole de recherche.

En retenant ce qui précède, nous exposerons la méthodologie adoptée pour réaliser l'étude de cas et les démarches administratives entamées pour accéder au terrain. La Section 1 présente les aspects fondamentaux qui ont guidé l'élaboration et l'exécution du protocole de recherche, mettant en exergue les questions de recherche et la Section 2 présente les apports et les limites d'une étude de cas en tant que stratégie de recherche.

SECTION 1 : LE PROTOCOLE DE RECHERCHE

La révision de la littérature nous a permis de ressortir les trois grands objectifs de la recherche, alors que l'étude exploratoire sur la mise en oeuvre initiale du Projet « Réussir », par la Direction d'Infrastructure de la SNCF, nous a permis de ressortir les grands thèmes qui ont guidé notre recherche.

Avec l'étude approfondie du contexte et de la stratégie initiale de mise en place du projet « Réussir », nous avons constaté que la branche infrastructure de la SNCF est une activité fortement touchée par les changements organisationnels depuis 1997, surtout par l'avènement du Réseau Ferré France. Nous avons repéré aussi que la réorganisation des structures projets devient une nécessité et que la Direction d'infrastructure a institutionnalisé une structure projet – Projet « Réussir » – avec l'objectif de créer un mode d'organisation basé sur des projets, tout en harmonisant les différentes procédures utilisées dans le processus d'élaboration et suivi des projets d'investissement.

Dans cette phase de démarrage, le contexte de mise en oeuvre du Projet « Réussir » et l'étude sur l'acceptabilité de la démarche management de projet dans la branche infrastructure ont montré que les acteurs n'ont pas assimilé la démarche et qu'ils ont consacré leurs préoccupations et énergies pour bien maîtriser les procédures de préparation et suivi de projets en obéissant aux règles, procédures, outils et méthodes établis par le RFF. L'approche management de projet, qui serait venu pour les aider à organiser ce nouveau mode de fonctionnement, est passée presque inaperçu par les acteurs et a suscité des résistances et des interprétations controversées. Une faible stratégie de communication et de déploiement du Projet « Réussir », paraît être à l'origine de ces modestes résultats.

1.1 LA DÉFINITION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

En analysant le contexte et les représentations initiales des acteurs sur la démarche management de projet mise en oeuvre dans la branche infrastructure de la SNCF, nous avons pu ressortir une grande question de recherche, à savoir : **Comment se déroule la mise en place du management de projet dans des entreprises publiques et quels sont les principaux impacts sur les routines de travail ?**

À cette question nous avons associé d'autres questions auxquelles nous espérons répondre tout au long de ce travail, telles que : Est-ce que l'expérience accumulée des dirigeants dans le management de grands projets techniques peut influencer la façon de conduire un projet de changement ? Quelles sont les principales contraintes organisationnelles qui rendent difficile la mise en oeuvre d'un projet de changement dans les grandes entreprises publiques ? Quels sont les apports du management de projet dans un processus de changement ? Dans quelle mesure les résistances au changement sont liées à l'existence d'identités collectives enracinées au sein de l'entreprise ? Où se trouvent les sources majeures de résistances et quels en sont les types ?

Pour répondre à ces questions, il fallait retourner au terrain pour mettre à jour la stratégie de déploiement du Projet « Réussir » au niveau national pendant la période 1999-2000 et

connaître les représentations des acteurs sur le processus de changement vécu et les impacts du management de projet sur leurs activités quotidiennes.

Plus précisément, il s'agissait de retourner au terrain et de réaliser des entretiens approfondis auprès des dirigeants du projet « Réussir », des chefs de projets et des divers acteurs qui travaillaient sur les projets d'investissement financés par le RFF, afin d'établir un diagnostic sur les capacités de changement, connaître les représentations des acteurs sur la mise en place du management de projet et ressortir les apprentissages qui en ont découlé. L'analyse de la documentation officielle des projets et l'observation sur place étaient nécessaires pour compléter la base d'informations. Le traitement des entretiens suivrait une approche qualitative en utilisant les procédures de l'analyse de contenu développée par L. Bardin (1998).

Étant donné l'impossibilité de réaliser une étude approfondie sur les représentations des acteurs dans les 23 directions régionales, nous avons proposé à l'équipe du projet « Réussir » la sélection d'une direction régionale pour servir d'unité d'étude centrale de notre recherche. Ceci étant, nous avons entamé un processus de négociation avec la Direction de l'Infrastructure de la SNCF pour obtenir les autorisations nécessaires pour accéder au terrain et ensuite préparer notre protocole de recherche.

Pour Yin (1989, p. 70), l'élaboration d'un protocole de recherche est fondamentale pour orienter le chercheur dans le processus de collecte de données sur le terrain, en établissant les règles et procédures à adopter pour la récolte des informations, le traitement et la rédaction du cas. Un protocole de recherche bien préparé constitue une démarche tactique importante pour augmenter la validité du cas et il doit contenir essentiellement quatre points : a) une vision générale de l'étude de cas en soulevant la problématique, les objectifs et les questions de recherche ; b) présentation de la démarche utilisée pour accéder au terrain (les autorisations officielles, les sources d'informations et les possibles contraintes qui peuvent apparaître dans la phase de collecte des données) ; c) préparation d'une grille d'entretien pour orienter le chercheur lors de la réalisation des entretiens ; et d) le guide pour la rédaction de l'étude de cas.

En suivant le modèle présenté par Yin (1989), nous présentons le protocole de recherche développé pour conduire la collecte des données auprès du projet « Réussir » et dans la Direction Régionale de Chambéry de la SNCF. Au-delà de la définition des questions de recherche, notre protocole de recherche présente les négociations entamées pour accéder au terrain, la stratégie de collecte, traitement et analyse des données ; et les directives générales adoptées pour le rapport final du cas.

1.2 LES NÉGOCIATIONS POUR ACCÉDER AU TERRAIN

Le processus de négociation avec la SNCF pour accéder au terrain a débuté officiellement en décembre 1999 et s'est conclu en mai 2000 avec une série de contacts et de réunions avec le Chef du Projet « Réussir », membres de l'équipe projet national et d'autres personnes liées à la direction de l'Infrastructure (voir le calendrier des négociations, annexe 4). Au-delà de la formalisation de notre présence dans l'entreprise, avec la signature d'une convention de stage entre l'USTL et la SNCF, afin de légitimer notre présence dans les bureaux de l'entreprise, d'autres procédures ont été établies, à savoir :

- a) **Proposition de recherche et produits dé livrables à la SNCF** : préparation d'un cahier des charges montrant la problématique et la démarche méthodologique à adopter, avec la présentation de deux rapports de recherche : un intermédiaire sur la situation du management de projet dans une région et un rapport final présentant les premiers résultats qualitatifs de la recherche ;
- b) **Définition de l'unité d'analyse** : le Projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF », mené au sein de la Branche infrastructure de l'entreprise ;
- c) **Définition de l'unité d'étude approfondie** : la Direction Régionale de l'Infrastructure de Chambéry a été choisie comme unité d'étude et de base pour la réalisation des entretiens approfondis, pour la consultation des documents et pour l'observation sur place. Avec l'expérience de la DRI-Chambéry nous pouvons ressortir des informations qui nous

permettront de comprendre le processus de mise en oeuvre du management de projet et de généraliser les enseignements dans toute la branche infrastructure de l'entreprise ;

- d) **Préparation d'un Plan de travail** : la préparation d'un plan de travail pour orienter nos activités à Paris et à Chambéry ;
- e) **Accès aux informations officielles** : accès aux archives du projet « Réussir » à Paris et à Chambéry et liberté pour choisir et établir des contacts avec les différents groupes d'acteurs pour fixer et réaliser les entretiens approfondis.
- f) **Définition de l'endroit de travail** : à Paris, nous avons travaillé auprès de l'Équipe du Projet « Réussir » et à Chambéry auprès du Pôle d'Appui au Pilotage-PAP, responsable pour la mise en place du management de projet et pour la gestion et le suivi de tous les projets d'investissement RFF dans la région.
- g) **Le suivi de la recherche** : la désignation de trois tuteurs internes pour suivre notre travail : un tuteur administratif qui s'occupait de toutes les démarches nécessaires pour les déplacements dans l'entreprise et les régions ; un tuteur à la DRI de Chambéry, responsable pour le suivi de la recherche et la mise en contact avec les différents groupes d'acteurs en région ; et le Chef du Projet « Réussir » responsable pour le suivi de notre recherche dans la SNCF.

Le plan de travail a été validé par le Chef du « Projet « Réussir » à Paris, par le tuteur régional à Chambéry et par la direction de recherche. La collecte des données a été réalisée pendant 4,5 mois, dont 3 mois à Chambéry et 1,5 mois à Paris. Il faut souligner que l'équipe du Projet « Réussir » n'a pas démontré d'intérêt à ce que le RFF fasse partie de la recherche, puisque les relations RFF-SNCF étaient encore tendues et l'appréciation des acteurs RFF sur le nouveau mode de fonctionnement pouvaient mettre en lumière des problèmes ou faire des questionnements non cohérents avec les efforts menés par la SNCF pour s'adapter aux nouveaux règlements et procédures. D'ailleurs, un nombre significatif d'anciens fonctionnaires de la SNCF a été embauché par le RFF pour assumer la fonction de Directeurs d'opérations et faire l'interface avec la SNCF. Devant cette contrainte imposée par la SNCF,

nous avons considéré le RFF comme étant une variable externe, un changement imposé, sur lequel la SNCF doit s'adapter, tout en gardant sa prérogative de proposer et négocier les projets de son intérêt.

1.2.1 La définition de l'unité d'étude

Le choix de la Direction Régionale de l'Infrastructure de Chambéry (DRI) a été une décision consensuelle entre l'équipe du projet « Réussir » et le chercheur. La DRI-Chambéry a eu une présence importante auprès du Projet « Réussir » en fournissant l'appui nécessaire pour que la démarche management de projet soit institutionnalisée dans la région.

Ainsi, trois critères ont guidé notre choix. Tout d'abord, l'existence d'un animateur régional pro-actif et très préoccupé avec le déploiement de la démarche management de projet dans sa région. Ensuite, c'est la mise en place du Pôle d'Appui au Pilotage-PAP avec le but d'assister la préparation, la réalisation et le suivi de tous les projets d'investissement dans sa circonscription. Ce type de structure est une des initiatives pionnières dans l'entreprise et constitue une solution organisationnelle pour répondre aux changements imposés par le RFF, le financeur des projets d'investissement sur les infrastructures. Enfin, et non moins important, c'est l'intérêt porté, par l'animateur régional, sur la réalisation d'une recherche approfondie sur le déroulement du management de projet dans sa région. Pour cela, la DRI-Chambéry a mis à notre disposition tous les moyens pour bien conduire cette recherche tels qu'un bureau, téléphone, fax, ordinateur, l'accès à la documentation officielle des projets, la reproduction du matériel et tout le nécessaire pour établir les contacts avec les groupes d'acteurs à interviewer, y compris le remboursement des frais de déplacement. Cet appui financier a été fondamental pour le déroulement et la réalisation de cette recherche.

1.2.2 La préparation du plan de travail

Dans la Direction Régionale de Chambéry, notre recherche a été conduite avec l'appui institutionnel du Pôle d'Appui au Pilotage et avait comme but de/d' :

- a) Connaître l'organisation et le fonctionnement des structures responsables pour les projets d'investissement SNCF et RFF ;
- b) Étudier et analyser la documentation des projets visant à reconstituer les processus d'élaboration, d'exécution et suivi des projets avant et après l'arrivée du RFF ;
- c) Boucler la grille d'entretien et définir le plan de collecte des données ;
- d) Réaliser 25 entretiens approfondis auprès des différents groupes d'acteurs qui travaillent sur les projets d'investissement RFF tels que : les dirigeants régionaux, membres du PAP, coordinateurs/chef de projets, membres des bureaux d'études, responsables pour la réalisation des projets, afin de connaître leurs représentations sur la démarche management de projet mis en place ;
- e) Observer le travail quotidien des acteurs, en participant aux réunions, discussions, séminaires internes, etc.

À Paris, notre travail s'est déroulé auprès de l'Équipe du Projet « Réussir » et a eu comme objectifs de consulter et analyser la documentation officielle du Projet « Réussir » afin de mettre à jour l'histoire et la stratégie de déploiement du projet pendant la période 1999-2000, de connaître la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement de l'Équipe Nationale, ainsi que réaliser 7 entretiens approfondis auprès du Comité de Pilotage et de l'Équipe Projet pour connaître leurs représentations sur le travail qu'ils développent.

1.3 LA COLLECTE DES DONNÉES

La récolte d'informations par des entretiens est une technique très répandue dans les sciences sociales et constitue une source d'évidence privilégiée dans les études de cas. Selon Wacheux (1996, p. 203) « en sciences de gestion, particulièrement, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des acteurs. »

Ce choix, bien naturellement comporte des avantages et des inconvénients. Le principal avantage concerne la validité des données produites, car les réponses ont été obtenues de façon spontanée et elles peuvent refléter plus précisément la pensée de l'interviewé. Les inconvénients, c'est la contrepartie logique des avantages, ce qui peut limiter la fiabilité des données produites. De plus, les entretiens comme une méthode de collecte de données exige du chercheur une grande charge de travail en aval de la collecte. Pour cela, il faut les utiliser pour étudier les représentations de quelques individus (Allard-Poesie et alii., 1999, p. 454).

Ainsi, le chercheur doit faire attention à deux obstacles qui peuvent briser la recherche. Tout d'abord, il faut savoir que les entretiens ne se suffisent jamais à eux mêmes et, pourtant, il faut les associer à d'autres sources d'évidence. Ici, la triangulation des techniques et la préparation d'un protocole de recherche sont essentielles pour orienter le chercheur dans la phase de collecte des données, car chaque entretien doit apporter des informations permettant de répondre aux questions de recherche. Un autre obstacle à faire face, c'est que « le discours de l'acteur n'est jamais, *à priori*, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements. Il restitue les éléments présents dans sa mémoire au moment de la rencontre, ou livre son analyse sur une précision précise. » (Wacheux , 1996, p. 203, 204).

Un entretien n'est pas une situation normale pour l'interviewé. Pour cela, l'entretien devient une technique de récolte de données complexe et exige du chercheur un travail préalable de préparation ainsi que le développement d'habiletés spécifiques lors de son application. Il faut créer une situation de confiance entre les parties et le chercheur devra dédier un certain temps pour expliquer l'objet, les objectifs et les thèmes de la recherche, ainsi qu'être à l'écoute et très attentif pour recentrer la conversation au moment opportun. Afin de réduire ce type de risques, et avant de réaliser les entretiens, nous avons dédié un mois de travail pour comprendre les roulements de la structure organisationnelle, pour appréhender le contexte d'action et le « langage de la maison ».

La littérature présente quatre formes classiques d'entretiens : les entretiens individuels qui peuvent être directifs, semi directifs, non directifs et les entretiens de groupes. En utilisant un entretien directif, le chercheur contrôle le déroulement de la situation en posant des questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Avec un entretien semi-directif, l'implication est partagée et l'interviewé peut s'exprimer librement sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. La conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis, est la caractéristique d'un entretien non-directif. Ici, le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur. L'entretien de groupe est une technique particulière visant à découvrir les interactions entre les acteurs et la construction collective d'explications et de représentations (Wacheux, 1996 p. 204). (Voir encore Baumard et alii., 1999, p. 235-238, Yin, 1989, p. 88-91).

Il y a différentes façons d'enregistrer les entretiens, mais la plus répandue est l'enregistrement magnétique car il permet au chercheur de centrer toute son attention au contenu et au déroulement de l'interview. Cependant, Yin (1989, p. 91) soulève que l'usage du magnétophone ne doit pas se faire lorsque l'interviewé ne permet pas l'usage de l'outil ou si celui-ci provoque une situation de méconfort. L'absence d'un plan clair pour la transcription des cassettes, le manque d'habileté du chercheur pour manier l'outil et la substitution de l'écoute par l'enregistrement sont autant de raisons du non-usage des enregistrements sur cassette.

1.3.1 Paramètres utilisés pour la préparation et réalisation des entretiens

Avec l'appui des tableaux ci-dessous, proposés par Wacheux (1996, p. 206), nous présentons les paramètres qui ont guidé la collecte des données. Il présente les choix réalisés concernant le nombre d'entretiens à réaliser, les thèmes à évoquer, les procédures de codification, la technique d'analyse et les procédures de triangulation.

a) Nombre d'entretiens minimum à réaliser

Questions à résoudre (la représentativité des acteurs et possibilité de rencontre)

Un mois sur place pour la reconnaissance du terrain, bouclage de la grille d'entretien et sélection des interviewés. La préoccupation était de réaliser des entretiens approfondis pour connaître la stratégie de conduite du projet "Réussir" et les représentations des différentes catégories d'acteurs qui participaient au processus d'élaboration, exécution et suivi des projets d'investissement

Les critères de sélection :

- Travailler sur des projets d'investissement
- Rôles et fonctions développés au sein des projets
- Représentation géographique des acteurs

Opérationnalisation (qui, quand, où, comment, combien de temps et de fois)

Siège du Projet "Réussir" à Paris : 7 entretiens

- 5 membres de l'Équipe du Projet
- 2 membres du Comité de Pilotage

DRI-Chambéry : 25 entretiens

- 4 dirigeants régionaux
- 3 membres du Pôle d'Appui au Pilotage (PAP)
- 4 directeurs d'opérations délégués (DOD)
- 6 chefs de projets (CdP)
- 2 membres des bureaux d'études
- 6 responsables pour l'exécution des projets (opérationnels)

Période de collecte à Chambéry : juillet-août 2000.

Période de collecte à Paris : septembre 2000.

Origine des interviewés à Chambéry : Direction Régionale et les Établissements Équipement présents dans les départements de Savoie, Haute-Savoie, Isère et Ain.

Entretien semi-directif, appliqué par le chercheur une seule fois

Préparation du calendrier avec les dates et les coordonnées de chaque interviewé.

b) Thèmes à évoquer

Questions à résoudre : construction progressive à partir des premiers travaux théoriques et empiriques

L'étude exploratoire a permis de soulever les thèmes qui ont guidé la collecte des données. Les grands thèmes sont :

- I L'arrivée du RFF et les impacts dans la branche infrastructure.
- II La justification de la mise en oeuvre du Projet "Réussir", les impacts de l'approche management de projet dans les routines de travail des acteurs et le degré d'acceptabilité de l'approche.
- III L'accompagnement du processus de conduite du projet et le ressort des apprentissages
- IV Les propositions d'amélioration.

Opérationnalisation (questions de recherche contextualisées et traduites dans le langage des acteurs)

La grille d'entretien contient au total 19 questions (2 fermées et 17 ouvertes), qui cherchent à expliquer et contextualiser la situation abordée par les trois grands thèmes et de répondre à la question de recherche suivante :

Comment se déroule la mise en place du management de projet dans les entreprises publiques et quels sont les impacts sur les routines de travail ?

c) Procédure de codification

Questions à résoudre : Technique d'enregistrement des données et articulation des concepts aux discours

Mode d'enregistrement : par magnétophone.

Thème I : Questions et réponses 1 à 6 : Avec le but d'élaborer un diagnostic sur les impacts du changement (arrivée du RFF) dans la branche infrastructure, en identifiant les modèles identitaires des différentes catégories d'acteurs : la fusion, la négociation, les affinités et le retrait.

Le thème II – Questions et réponses 7 à 13 : Cherchant à connaître et contextualiser les impacts du management de projet dans la branche infrastructure, en identifiant les profils identitaires des différentes catégories d'acteurs liées à la mise en place des innovations : les pionniers, les légalistes et les exclus.

Le thème III – Questions et réponses 14 à 18 : Cherchant à connaître les apprentissages qui en sont découlées de la mise en place du management de projet dans la branche infrastructure, par catégorie d'acteurs.

Le thème IV – Question 19. Réponses ouvertes cherchant à soulever les propositions d'améliorations à mettre en place pour faciliter la conduite du Projet "Réussir" et pour affiner la définition de l'approche MdP dans la SNCF.

Opérationnalisation : transcription totale des entretiens

Les 32 cassettes ont été transcrites intégralement, soit environ 300 pages de texte en format word normal.

Chaque entretien a eu en moyenne 9 pages de texte.

Durée moyenne des entretiens : 1H 15

Durée moyenne pour la dégravation d'une cassette de 60 min - 5 heures

Temps employé dans le processus de dégravation - 160 heures

d) Technique d'analyse

Questions à résoudre : Utilisation de l'analyse de contenu

L'utilisation de l'analyse de contenu, en suivant les procédures développées par L. Bardin, dans son ouvrage *L'analyse de contenu*, PUF, 1998 et par Thiétart, R. A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.

Opérationnalisation : L'analyse de contenu

Les procédures de la technique seront présentées à la suite dans le titre sur l'analyse des entretiens.

e) Procédure de triangulation

Question à résoudre : technique utilisée pour établir le réalisme des faits et dégager les représentations et les opinions

Deux autres techniques de collecte des données ont été employées dans cette recherche : l'analyse de la documentation officielle des projets et l'observation non-participante.

L'analyse de la documentation a été faite de façon systématique.

L'observation non-participante a été faite de façon plus informelle. La présence quotidienne du chercheur a facilité énormément la collecte des informations, l'établissement des contacts et l'éclaircissement de certaines situations ou points pas clairs dans les documents.

Opérationnalisation : convergence des faits et des opinions

Préparation des annotations de toutes les conventions de programmes signées par RFF-SNCF en vigueur à l'époque de la collecte, les référentiels du management de projet, les rapports des projets, les organigrammes, les manuels de projets, les fiches de projet, les données budgétaires, les journaux et bulletins internes, aides mémoire, etc.

Réalisation de photocopies des documents considérés essentiels pour la rédaction du cas.

L'observation participante n'a pas suivi la rigueur nécessaire, puisque le but était plus de s'imprégner du langage des acteurs, d'établir des contacts pour faciliter l'accès aux bureaux et aux archives de l'entreprise.

1.3.2 La grille d'entretien

La grille d'entretien, présentée ci-après, a été appliquée auprès des acteurs de la DRI de Chambéry et, avec quelques modifications près, nous l'avons utilisée aussi pour interviewer les dirigeants nationaux du Projet « Réussir ». Ainsi, les questions n° 7 et 7.1 à 7.3 soulèvent le concept du Mdp, les actions du Projet « Réussir » et les outils du Mdp adoptés ; les questions n° 11 à 13 demandent des appréciations aux dirigeants nationaux sur les motivations des acteurs pour réaliser des formations ainsi que les apports de celles-ci pour le déroulement du Mdp dans la branche infrastructure ; et les questions n° 14 à 18 demandent des appréciations sur le processus d'apprentissage basé sur les projets-pilotes, ainsi que l'évolution des connaissances des chefs de projets, directeurs d'opérations, acteurs responsables pour les études et pour l'exécution des projets. Les questions sont contextualisées au niveau des directions nationales de l'Infrastructure, Ingénierie et Stratégie et leurs rapports avec les régions, alors que les questions posées aux interviewés de la DRI-Chambéry sont contextualisées au niveau régional.

La grille d'entretien a été organisée en quatre parties mettant en exergue les grands thèmes de la recherche avec le but de réaliser un diagnostic des capacités de changement dans la branche infrastructure, trouver des explications et des justifications concernant la mise en place du Projet « Réussir » et évaluer la conduite du projet « Réussir » en ressortant les apprentissages forgés depuis sa mise en œuvre en 1998.

Tableau 9 : La grille d'entretien

I – IDENTIFICATION				
Nom, Prénom :	Âge :			
Poste :	Ancienneté :			
Fonction actuelle :	Depuis :			
Formation (diplôme)				
Formations : (2 dernières années)				
Participation aux projets : (2 dernières années)				
Type de projet	%	< 3MF	3 MF < budg < 15 MF	> 15 MF
Projets d'ingénierie et grands projets (RFF)				
Projets de changement				
Projet impacts sur les RH et formation				
Conception : produits et systèmes				
Projets régionaux				
Autres				
II – L'ARRIVÉE DU RFF ET LES IMPACTS SUR LA BRANCHE INFRASTRUCTURE				
Février 1997, le gouvernement a créé le RFF en séparant les comptes d'infrastructure et d'exploitation. Depuis 60 ans la SNCF perd son unicité. Désormais, le RFF assume le rôle MOA et la SNCF assume le rôle de MOE (MOAD), pour les projets d'investissement sur le réseau national.				
1. Selon vous, l'arrivée du RFF a-t-elle constitué une crise dans la branche infrastructure de la SNCF ?				
1.1. Pas du tout				
1.2. La simple mise en place de procédures				
1.3. Une simple adaptation des structures projets existantes				
1.4. Un changement de rapports entre les équipes projet/métiers de l'infra				
1.5. Un changement des rapports entre les équipes INFRA et les autres activités				
1.6. Un changement des rapports entre les équipes projets/métiers et les dirigeants				
1.7. Une mise en cause totale de l'organisation des structures existantes				
2. Que pensez-vous des nouveaux rapports RFF/SNCF ?				
3. A votre avis, l'INFRA joue-t-elle pleinement son rôle de MOAD ?				
4. Que pensez-vous des nouveaux rapports INFRA avec les autres activités ?				
5. A votre avis, quelles ont été les conséquences de ces nouveaux rapports dans votre champ de travail ?				
A – Les positions organisationnelles comme source d'identités				
6. Comment avez-vous réagi à l'imposition des nouvelles procédures RFF ?				
6.1. Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec vos collègues au sein de votre service ?				
6.2. Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec les collègues/groupes en dehors de votre service ?				
6.3. Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?				
6.4. Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec les dirigeants-projets ? (DOD- CdP, PAP)				
III – JUSTIFICATION DU PROJET « RÉUSSIR »				
La branche infrastructure a été touchée par le découpage RFF/SNCF. En janvier 1998, la Direction d'Infrastructure a mis en place le projet « Réussir » avec pour objectif d'introduire la démarche management de projet dans la branche infrastructure et d'aider la réorganisation des structures projets en région.				
B – Les identités liées à l'innovation				
7. Depuis 2,5 ans d'existence du projet « Réussir », qu'entendez-vous par management de projet ?				
7.1. Quels nouveaux dispositifs de gestion ont été adoptés ou développés au sein de la Direction Régionale de l'Infrastructure de Chambéry et qui facilitent la gestion des projets sous votre responsabilité ? (réunions, groupes de travail, comités de pilotage, etc.)				
7.2. A votre avis, ces dispositifs ont-ils favorisé l'échange d'informations, d'expériences et la création de solidarités entre les acteurs projets et les différents métiers existants ?				
7.3. Quels outils de gestion de projets connaissez-vous ? (Tableau annexe)				
8. A votre avis, quelle est l'utilité du management de projet dans une grande entreprise publique ?				
9. A votre avis, quelles sont les principales contraintes organisationnelles qui rendent difficile la mise en place du management de projet dans votre région ?				
10. Qu'attendez-vous du management de projet ?				
11. A votre avis, la réalisation de formations spécifiques sur le management de projet peut-elle aider au déploiement de cette démarche dans l'ensemble de votre direction et de la branche infra ?				
12. Quelles sont vos motivations pour participer aux formations ?				
13. Quelles connaissances nouvelles les formations vous ont-elles apportées ?				

(suit)

IV – ACCOMPAGNEMENT DU PROCESSUS DE CONDUITE ET D'APPRENTISSAGE

14. Quelles connaissances nouvelles avez-vous appris en travaillant sur des projets ?
15. Comment voyez-vous le rôle des Directeurs d'Opération dans votre région?
16. Comment voyez-vous les rôles des chefs de projets dans votre région ?
17. Comment voyez-vous les rôles des acteurs projets ? (Études)
18. Comment voyez-vous les rôles acteurs métiers ? (Travaux)
19. Souhaitez-vous faire des propositions pour faire évoluer le management de projet dans votre région ?

1.4 LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Le traitement et l'analyse des données, obtenues par des entretiens semi-directifs auprès des acteurs-projet de la branche Infrastructure de la SNCF, ont suivi les procédures proposées par la technique d'analyse de contenu. Pour cela, nous avons utilisé l'ouvrage de Bardin, L. *L'Analyse de contenu*, PUF, 1998 comme guide pour entamer le traitement et l'analyse des données utilisée dans ce travail. Nous nous sommes appuyés aussi sur l'article de Allard-Poesi et alii., *Analyse de représentations et de discours*, in Thiétart, R. A et coll, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999 et sur l'ouvrage de Wacheux, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.

L'analyse de contenu est apparue aux États Unis dans les années 20 et avait comme but de faire l'analyse des communications de presse et de propagande d'une façon plus systématique et rigoureuse. Pendant les années 1940-1950, elle se développe très rapidement impulsée notamment par la croissante demande des gouvernements préoccupés à démasquer les journaux et les périodiques soupçonnés de propagande subversive. Les années 1950-1960 sont marquées par l'application de la technique aux différentes disciplines et pour le raffinement de la démarche méthodologique. A partir des années 70, l'analyse de contenu passe par des bouleversements méthodologiques importants surtout à cause de l'apparition des micro-ordinateurs et de l'application des techniques sémiotiques pour déchiffrer les communications de presse et les discours. Depuis toujours, l'analyse de contenu est confrontée à la linguistique, un champ disciplinaire bien structuré et méthodologiquement assuré, mais comme soulève Bardin, la visée est différente : l'objet de la linguistique est la langue alors que la parole constitue l'objet de l'analyse de contenu (Bardin, 1998, p. 17-49).

Malgré les problèmes d'ordre méthodologique et de légitimation du champ disciplinaire, l'analyse de contenu en tant que technique de recherche est très répandue dans les sciences de gestion en ce qui concerne l'analyse des discours et des représentations des différents acteurs organisationnels. L'analyse de contenu se prête bien à l'analyse des différents types de données soit documentaires (articles de presse, rapports, plans stratégiques, etc.) soit récoltés par des entretiens directifs ou non directifs.

À ce propos, Bardin (1998) présente différentes procédures à adopter pour le traitement et l'analyse des réponses à des entretiens possédant des buts et usages différents, tels que : les réponses à des tests d'association de mots, très répandus dans la psychologie clinique ; l'analyse des réponses données à des questions ouvertes, un type de classification très classique et répandu dans l'analyse de contenu ; l'analyse de communication de presse et l'analyse d'entretiens approfondis.

De tous les exemples, l'analyse des entretiens ouverts (approfondis) est la plus délicate à réaliser à cause d'un paradoxe. D'un côté, le chercheur se trouve devant un ensemble d'entretiens avec comme but de pouvoir inférer, au travers des paroles, la réalité représentative d'une population d'individus ou d'un groupe social et, de l'autre, il se trouve devant des personnes avec leur unicité. Pour éviter de perdre la richesse de ce matériel verbal, et au-delà d'une analyse catégorielle, Bardin (1998, p. 97) propose des procédures supplémentaires telles que le déchiffrement structurel et la transversalité thématique de chaque entretien. Le déchiffrement structurel est une lecture attentive et profonde du texte en faisant abstraction de tous les entretiens antérieurs et de soi-même, pour réaliser une sorte d'immersion dans le monde d'autrui. Pour la transversalité thématique, il s'agit de trouver dans l'apparent désordre, la structuration spécifique, la dynamique personnelle, qui, parmi les paroles, organise, orchestre le processus de pensée de l'interviewé (Bardin, 1998, p. 97).

Bref, l'analyse de contenu d'un corps de documents quelconque, effectuée de façon systématique, permet au chercheur de dépasser l'incertitude et en même temps d'enrichir sa lecture. Le dépassement de l'incertitude consiste à vérifier si ce qu'on lit est effectivement du contenu et si cette vision peut être partagée par d'autres, donc si la lecture est valide ou généralisable. L'enrichissement de la lecture consiste à trouver des contenus et des structures confirmant ou infirmant ce qu'on cherche à démontrer ou bien de trouver des significations permettant une description et compréhension des mécanismes *à priori* méconnus (Bardin, 1998, p. 32). Pour cela, il faut organiser le matériel en suivant certaines règles de découpage et de codage pour que les résultats soient fiables et généralisables.

1.4.1 L'organisation de l'analyse de contenu

Selon la définition de Bardin (1998, p. 47) l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. » Ceci étant, l'auteur propose que l'organisation de l'analyse de contenu soit structurée en trois grandes phases : La pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats que nous allons décrire.

1.4.1.1 La pré-analyse et la préparation du corps de documents

Dans la phase de pré-analyse, le chercheur devra remplir trois grandes missions fortement liées. Il s'agit de choisir les documents, formuler les hypothèses et les objectifs et l'élaboration des indicateurs ou critères sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Le choix des documents peut se faire *à priori* (p. ex. les articles de presse) ou bien le chercheur va

construire un corps de documents qui s'adapte mieux aux objectifs de la recherche, p. ex. la collecte des données par des entretiens. Les données récoltées, certaines règles doivent être observées. La première est la règle de l'exhaustivité, c'est-à-dire tous les entretiens ou documents, définis à priori, doivent être pris en compte. La deuxième est la règle de la représentativité, l'échantillon devra être une partie significative de l'univers de départ. La troisième est la règle de l'homogénéité, les documents retenus doivent être homogènes, obéir à des critères de choix précis et ne pas présenter trop de singularités. La dernière, est la règle de la pertinence, les documents retenus doivent être adéquats comme source d'information. Le corpus de documents établi, une lecture « flottante » de tout le matériel est très utile pour s'imprégner du contenu des entretiens et laisser émerger des impressions et des orientations.

Il n'est pas obligatoire d'établir un ensemble d'hypothèses pour guider l'analyse. Par contre, la définition des objectifs devient importante dans la mesure où le chercheur obtient une vision générale des données, du cadre théorique et/ou pragmatique dans lequel les résultats obtenus seront utilisés. La définition préalable des indices et l'élaboration d'indicateurs est aussi une phase importante si le chercheur construit des hypothèses. Un indice peut être une mention explicite d'un thème dans un message. Après avoir définis les indices essentiels pour conduire l'analyse, le chercheur devra procéder à la construction d'indicateurs précis et fiables pour découper le texte et effectuer le codage et la catégorisation.

La préparation du corps de documents est une étape très importante à franchir avant de commencer l'analyse proprement dite. Il s'agit d'effectuer, selon le cas, la transcription intégrale des entretiens enregistrés, de découper les articles de presse, d'organiser des fiches pour des réponses ouvertes, d'établir un système de codification informatique, choisir un système de numérotation pour chaque document et pour les éléments internes de celui-ci. Bref, le chercheur devra choisir le meilleur support matériel qui lui permettra de manipuler le matériel et procéder à l'analyse.

1.4.1.2 *L'exploitation du matériel : le processus de codage*

Allard-Poesi et alii. (1999, p. 449-459) présentent d'une façon très pédagogique les procédures à employer pour l'analyse d'un discours ou de représentations. Tout d'abord, l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition des unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes, etc.) dévoile les centres d'intérêts et les préoccupations des émetteurs du discours. Pour cela, il faut découper le texte ou le discours en unités d'analyse en suivant une méthodologie précise de codage. Ensuite, ces unités d'analyse seront classées dans un certain nombre de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses. Enfin, ces analyses passent par des comptages, des analyses quantitatives ou qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent dans le discours.

Le codage «est un processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu.» (Bardin, 1998, p. 134). Le processus de codage se développe en trois parties : le découpage du texte en unités d'analyse ou enregistrement, le choix des règles d'énumération (ou codage) et le choix des catégories.

L'unité d'analyse est l'élément à partir duquel le chercheur va découper le discours ou le texte et elles peuvent se constituer d'un mot, du sens d'un mot ou d'un groupe de mots, d'une phrase entière, des morceaux de phrases du type « sujet/verbe/objet », d'un paragraphe ou des paragraphes, voire d'un texte entier. Bardin (1998, p. 138) présente encore d'autres types d'unités d'analyse comme l'objet ou référent, le personnage, l'événement et le document. Le choix des unités d'analyse du type « sujet/verbe/objet » et de plusieurs paragraphes présentent des inconvénients et peuvent compromettre la fiabilité du codage (Allard-Poesi et alii., 1999).

Il existe une variété de règles de comptage ou d'énumération des unités d'analyse et le chercheur pourra choisir les plus pertinentes et adéquates pour traiter les données, selon l'approche quantitative ou qualitative adoptée. Bardin (1998) présente huit règles, à savoir : la présence ou l'absence des éléments dans un texte ; la fréquence d'apparition ; la fréquence pondérée ;

l'intensité (mesurée par des attributs grammaticaux) ; la direction (favorable, défavorable, ou neutre, etc.) ; l'ordre d'apparition des unités d'analyse ; la co-occurrence simultanée de deux ou plusieurs éléments dans le même texte ; et l'association, l'apparition fréquente de deux ou plusieurs éléments associés dans un même contexte, montrant une opposition, une exclusion.

La catégorisation n'est pas une étape obligatoire de toute analyse de contenu, mais le plus souvent une analyse de contenu finit par ce processus-là. La catégorisation est un groupement des unités d'analyse ou d'enregistrement et elle est définie comme étant « une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis » (Bardin, 1998, p. 150).

Le processus de catégorisation peut être fait selon deux démarches. La première, le système de catégories est pré-établi et on classe les unités d'analyse au fur et à mesure qu'elles apparaissent dans le texte. Cette procédure « par boîtes » est très répandue dans les démarches théorico-hypothétiques. La deuxième, les catégories ne sont pas définies au préalable et elles sont le résultat de la classification analogique et progressive des éléments. Ceci est la procédure par « tas » où le nom conceptuel de la catégorie apparaît seulement à la fin du processus.

Selon Bardin, un ensemble de bonnes catégories doit présenter les qualités suivantes : l'exclusion mutuelle, où chaque élément ne peut être affecté à plus d'une seule case ; l'homogénéité, un même principe de classification doit gouverner leur organisation ; la pertinence, la catégorie ou le système de catégories doit refléter les intentions de recherche, les questions de l'analyse et/ou correspondre aux caractéristiques des messages ; l'objectivité et la fidélité, soumises à plusieurs analystes des parties d'un même matériel, auquel on applique la même grille catégorielle, doivent être codées de la même manière ; la productivité, un ensemble de catégories est productif s'il apporte des résultats riches en indices d'inférence, en hypothèses nouvelles et en données fiables (Bardin, 1998, p. 151-154).⁴²

⁴² Weber (1990) propose aussi quelques critères pour vérifier la fiabilité du processus de codage. Tout d'abord, il s'agit de vérifier la stabilité des résultats, c'est-à-dire, dans quelle mesure les mêmes résultats sont trouvés par le même codeur à plusieurs reprises. Ensuite, il faut vérifier la précision des règles de codage sur un échantillon préalablement établi. Après la révision des règles, le double codage pourra se faire pour l'ensemble du corps de documents. Enfin, il s'agit de vérifier la reproductibilité des résultats, c'est-à-dire, si le codage du contenu produit les mêmes résultats lorsque les données sont codées par différentes personnes. Cette procédure est très fastidieuse et il est souhaitable de la réaliser sur des échantillons au début, au milieu et à la fin de l'analyse (Alard-Poesie, 1999, p. 456-457).

1.4.1.3 Le traitement et l'analyse des résultats

Nous avons vu jusqu'ici que tout le processus de l'organisation de l'analyse de contenu consiste à transformer des données brutes en données parlantes et valides. A la fin de ce processus-là, le chercheur, en utilisant des opérations statistiques ou non, pourra obtenir des tableaux, des diagrammes, des figures, des modèles qui organisent et mettent en exergue les informations obtenues. En ayant des résultats significatifs et fiables, le chercheur pourra, donc, entamer le processus d'analyse et interprétation des résultats en proposant des inférences ou des interprétations selon les objectifs de la recherche. Bien naturellement, la fiabilité des résultats dépend directement de la fiabilité du processus de codage.

Dans les sciences de gestion, l'analyse du sens dans les organisations constitue l'objet d'une grande partie des recherches qualitatives et la technique d'analyse de contenu des entretiens est la plus répandue, en dépit d'autres corps de documents formés, p. ex., par des traces des écrits internes à l'organisation. À ce propos, il est intéressant de regarder ce que Wacheux (1996, p. 241) écrit : « Les interactions entre les acteurs dans les organisations sont amplement le résultat de communications verbales... Dans la vie interne de l'entreprise, beaucoup d'événements se traduisent par des échanges de mots (écrits ou parlés). Les directives, les conflits, les sanctions/récompenses, le symbolisme se véhiculent d'abord par le langage. Naturellement, donc, l'analyse de contenu a pris une place importante depuis de nombreuses années dans les méthodes de recherche... La critique la plus forte à cette technique reste qu'elle suppose que le sujet et l'objet se retrouvent intégralement dans les discours. Si l'analyse du sens constitue la base des méthodes qualitatives, elle demeure néanmoins un travail nécessaire, mais non suffisant. »

L'analyse des résultats peut se faire par des approches quantitatives et qualitatives. L'adoption d'une ou de l'autre approche a fait et continue à faire l'objet d'innombrables débats à cause de l'absence d'outils ou des techniques universels permettant au chercheur de procéder à une analyse qualitative. Certes, des outils et des techniques existent, mais le

chercheur dispose d'une grande marge de liberté et de créativité pour choisir ou même développer ceux qui seront les plus adéquats aux projets de recherche

Dans cette thèse nous avons choisi la démarche qualitative pour analyser les données. Analyser les données de façon qualitative signifie « d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les mesurer. La différence entre analyse qualitative et quantitative réside ainsi dans la façon dont elles conçoivent la notion d'importance d'une catégorie ; « nombre de fois » pour l'analyse quantitative ; « valeur d'un thème » pour l'analyse qualitative (Allard-Poesie et alii., 1999, p. 463). Selon le contexte étudié, la présence (ou l'absence) d'un thème peut être plus révélateur que sa fréquence d'apparition.

Selon Bardin (1998, p. 147-149) l'analyse quantitative et qualitative ne sont pas dans le même terrain d'action. La première aboutit à des données descriptives en utilisant des méthodes statistiques. La deuxième est une procédure plus intuitive, plus souple, plus adaptable à des indices non prévus ou à l'évolution des hypothèses. Ainsi, les principales caractéristiques d'une analyse qualitative soulevées par Bardin sont :

- a) L'analyse qualitative est valable pour faire des déductions spécifiques concernant un événement ou une inférence précise ;
- b) À la différence de l'analyse quantitative, l'analyse qualitative peut être réalisée sur des corps de documents réduits et par l'obtention de catégories plus discriminantes. Les catégories n'ont pas besoin d'avoir des fréquences suffisamment élevées pour que les calculs soient possibles et les résultats valables ;
- c) Les principaux risques d'une analyse de contenu qualitative résident dans le choix et la pertinence des indices retenus, puisqu'elle sélectionne ces indices sans traiter exhaustivement le contenu. Il y a le risque de laisser des indices importants ou de prendre en considération des éléments non significatifs. Ici, la compréhension exacte du sens et du contexte interne et externe de la production du message est fondamentale ;

- d) Plus que l'analyse quantitative, l'analyse qualitative se trouve devant le risque de la circularité. Cela veut dire que les hypothèses formulées, au préalable, peuvent subir des modifications en cours de réalisation selon les interprétations et significations du message effectuées par l'analyste. Ici, il faut lire et relire tout le matériel, se méfier des évidences et travailler par des approximations successives ;
- e) L'analyse qualitative ne rejette pas toute forme de quantification, puisque ce sont les indices qui sont retenus de manière non fréquentielle. Rien empêche que le chercheur fasse des comptages d'indices similaires dans des discours semblables.

Pour conclure ce point, il faut rappeler au lecteur que les résultats obtenus par la méthode d'entretiens n'est qu'une partie de la recherche et que ceux-ci serviront de base pour les inférences qui seront faites dans le travail scientifique en prenant en compte les objectifs et le cadre théorique de la recherche. Ces résultats seront analysés de façon conteneuriser et nous servirons d'autres informations documentaires pour faire l'analyse générale du cas.

1.4.2 Les procédures adoptées pour le traitement et l'analyse des données

En retenant ce qui précède, nous croyons avoir tous les éléments pour présenter la méthodologie employée pour la collecte, le traitement et analyse des données des entretiens menés auprès des acteurs de la branche infrastructure qui travaillent sur le Projet « Réussir » et de la DRI-Chambéry. Un tableau synoptique à été organisé en montrant toutes les méthodes, procédures et règles adoptées dans chaque phase de la réalisation de l'analyse de contenu des réponses aux questions ouvertes, fournies par les acteurs projets de la Direction Régionale de l'Infrastructure de Chambéry et de l'Équipe Nationale, responsable pour la mise en oeuvre du Projet « Réussir » dans la branche Infrastructure de la SNCF.

Tableau 10 : Tableau synoptique de la méthodologie adoptée pour la collecte, le traitement et l'analyse des données

Étapes	Méthodes/procédures/objectifs	Critères/règles
Technique d'analyse	Analyse de contenu	Ouvrages de référence : Bardin, L., <i>L'Analyse de contenu</i> , PUF, 9 ^{ème} Ed., 1998 Allard-Poesi et alii., Analyses des représentations et de discours, in Thiétart, R.A. et coll, <i>Méthodes de recherche en management</i> , Dunod, 1999.
I – PRÉ ANALYSE		
Constitution du corps de documents	32 entretiens semi-directifs, basé sur une grille avec 17 questions ouvertes et 2 questions à choix multiples Corps de documents : 300 pages, format word normal. Chaque entretien a eu en moyenne 9 pages de texte Durée moyenne d'un entretien : 1H 15 Transcription intégrale des 32 entretiens enregistrés Durée moyenne de la dégravation d'une cassette : 5 H Temps employé dans le processus de dégravation : 160 H	<u>L'exhaustivité</u> : prise en compte de la totalité des entretiens réalisés. <u>Représentativité</u> : les interviewés représentent les différentes catégories d'acteurs qui travaillent sur les projets d'investissement <u>L'homogénéité</u> : tous les interviewés ont répondu aux mêmes questions, sauf quelques modifications de la grille appliquée auprès de l'Équipe Nationale <u>La pertinence</u> : la collecte des données par entretiens semi-directifs répond bien aux besoins des études de cas.
Objectifs de l'analyse	Comparer les représentations des différentes catégories d'acteurs sur : les impacts du RFF dans la branche infrastructure de la SNCF ; les impacts de l'approche MdP dans les routines de travail ; les apprentissages forgés au cours du processus de mise en place du MdP. Comparer et mettre en exergue les pistes d'amélioration proposées par chaque catégorie d'acteur.	
Préparation du matériel	Établissement d'une fiche contenant chaque entretien dans son intégralité, organisée par questions et réponses. Tous les entretiens ont été numérotés et classés par catégorie d'acteur : Par ex. Dirigeant 1/4 , CdP 1/6, Dod 3/3, etc.	Les entretiens sont passés par une petite édition du texte, afin de les rendre plus intelligibles. Cette procédure a été faite après la dégravation. À chaque étape de l'analyse, ont été réalisées des copies de sauvegarde.

(suit)

II – EXPLOITATION DU MATÉRIEL		
Étapes	Méthodes/procédures/objectifs	Critères/règles
Processus de codage de réponses à des questions ouvertes	<p>La taille des réponses est variable. La plupart sont des réponses courtes possédant en moyenne 5 à 10 lignes de texte. Les longues réponses ont été fournies par les acteurs placés en haut dans la hiérarchie et/ou qui ont été chargés de missions importantes dans l'entreprise.</p> <p>Le processus de codage s'est déroulé en trois phases :</p> <p>I - Lecture « flottante » de chaque entretien pour s'imprégner du langage et de la pensée de chaque interviewé et laisser venir les impressions, les orientations.</p> <p>II - Définition de l'unité d'analyse : un paragraphe ou des paragraphes, dans chaque réponse, exprimant un thème, une idée et les explications, les soucis, les justifications, les critiques qui suivent cette idée.</p> <p><u>1^{er} pas</u> : organisation et numérotation des entretiens par catégorie d'acteurs : dirigeants, DOD, PAP, CdP, Acteurs-ET et Acteurs-TR, COPIL et Équipe Projet.</p> <p><u>2^{ème} pas</u> : Ressortir dans les réponses fournies aux questions, le ou les paragraphes porteurs d'un thème ou idée et les numéroter.</p> <p><u>3^{ème} pas</u> : Ressortir les thèmes ou les idées clés présentes dans chaque paragraphe.</p> <p><u>4^{ème} pas</u> : Organisation d'un tableau, par catégorie d'acteurs, en montrant les thèmes retenus dans chaque réponse, entretien par entretien. Avec ce tableau nous avons une vision générale de la pensée des différentes catégories d'acteurs sur chaque sujet, objet du questionnement.</p> <p>III – Définition des catégories d'analyse : regroupement des thèmes par analogie et ressemblance en vérifiant la fréquence d'apparition de chaque thème, par catégorie d'acteurs.</p>	<p>Les règles de codage adoptées sont :</p> <p>a) la présence des thèmes présents dans chaque unité d'analyse, par question et par entretien.</p> <p>b) la fréquence d'apparition des thèmes clés, par question et par catégorie d'acteur (p. ex. les thèmes clés de la question n° 2 fournies par les Dirigeants, CdP, etc.).</p> <p>c) le regroupement des thèmes par ressemblance, en mettant en exergue les opinions qui peuvent être favorables, défavorables ou neutres, les attitudes positives ou négatives à l'égard du sujet en question.</p> <p>d) nomination des catégories d'analyse et somme totale des fréquences d'apparition des thèmes, distribuées par catégorie d'acteurs.</p> <p>e) pour les questions n° 6 et 7 les catégories d'analyse ont été définies au départ, car il s'agissait de trouver les profils identitaires définis par R. Sansaulieu (1994)</p> <p>Dans le processus de catégorisation, ont été observés les critères de l'exclusion mutuelle, de l'homogénéité, de la pertinence et de l'objectivité et fidélité.</p> <p>À ce propos, un codeur extérieur a procédé à la catégorisation des thèmes présents dans les réponses aux 19 questions fournies par chaque catégorie d'acteur. Les divergences entre le chercheur et le codeur extérieur ont été discutées cas par cas et la décision finale a été adoptée par consensus.</p>

(suit)

III – LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS		
Étapes	Méthodes/ procédures/objectifs	Critères/règles
Présentation des résultats	<p><u>Organisation des tableaux</u></p> <p>À la fin du processus de catégorisation, nous présentons des tableaux pour chaque question, en présentant les catégories d'analyse et ses composants avec les fréquences, par chaque catégorie d'acteur.</p>	
L'analyse des résultats	<p>Avec ces tableaux, il est possible de réaliser une analyse inter et intra catégories d'acteurs, en ressortant :</p> <p>a) Les catégories d'analyse les plus représentatives toutes catégories d'acteurs confondues.</p> <p>b) Les catégories d'analyse et les fréquences d'apparition de ses composants pour chaque catégorie d'acteur.</p> <p>L'analyse des résultats peut se faire en trois dimensions :</p> <p>Au niveau régional, par catégorie d'acteur. Le but est de connaître les représentations de chaque catégorie d'acteur en région et ressortir les différents points de vue sur les impacts du RFF et du management de projet dans les routines de travail dans la DRI de Chambéry et les apprentissages qui en ont découlés.</p> <p>Au niveau national, auprès des dirigeants du Projet « Réussir ». Le but est de connaître les représentations des dirigeants nationaux du Projet « Réussir », sur les impacts du RFF, sur la conduite et la stratégie de déploiement du management de projet dans la branche infrastructure.</p> <p>Comparer les représentations des dirigeants nationaux avec les représentations des acteurs projets en région. Le but consiste à faire une analyse générale sur le processus de mise en place du management de projet dans la branche infrastructure de la SNCF, en ressortant les divergences, les tensions, les points d'accords et les contradictions concernant la stratégie nationale de déploiement du projet « Réussir ». Enfin, regarder dans quelle mesure l'approche management de projet adoptée a été capable de donner la cohérence et la transparence nécessaires aux différentes actions de changement menées dans la branche infrastructure depuis 1997, depuis l'arrivée du RFF.</p>	<p>Adoption d'une approche qualitative</p> <p>La fréquence des apparitions est prise en compte pour montrer les catégories d'analyse (lest hèmes) les plus représentatives, toutes catégories confondues, et avoir un aperçu général de la situation, objet d'analyse.</p> <p>Cependant, la simple présence d'une catégorie d'analyse ou d'un composant peut être très révélateur et permettra d'expliquer le déroulement d'un événement quelconque et de vérifier ses impacts sur une situation donnée.</p> <p>Avec l'analyse inter et intra catégories, il est possible de ressortir le centre des préoccupations, les divergences, les tensions, les contradictions, les points d'accords entre les différentes catégories d'acteurs.</p> <p>Appuyé sur la base documentaire du projet et sur les annotations réalisées sur place, il est possible aussi de comprendre et d'expliquer la nature des divergences, des tensions, des contradictions ou même des points d'accords.</p>

1.5 L'ANALYSE ET LE RAPPORT FINAL DU CAS

Au-delà du corps de documents formé par les entretiens, nous avons accumulé, comme dans toute recherche, une documentation importante sur le Projet « Réussir » développé au sein de la branche infrastructure de la SNCF. Au fur et à mesure que la recherche avançait, nous avons eu la préoccupation d'établir un certain classement de cette documentation pour pouvoir la manier plus aisément lors de la rédaction du cas.

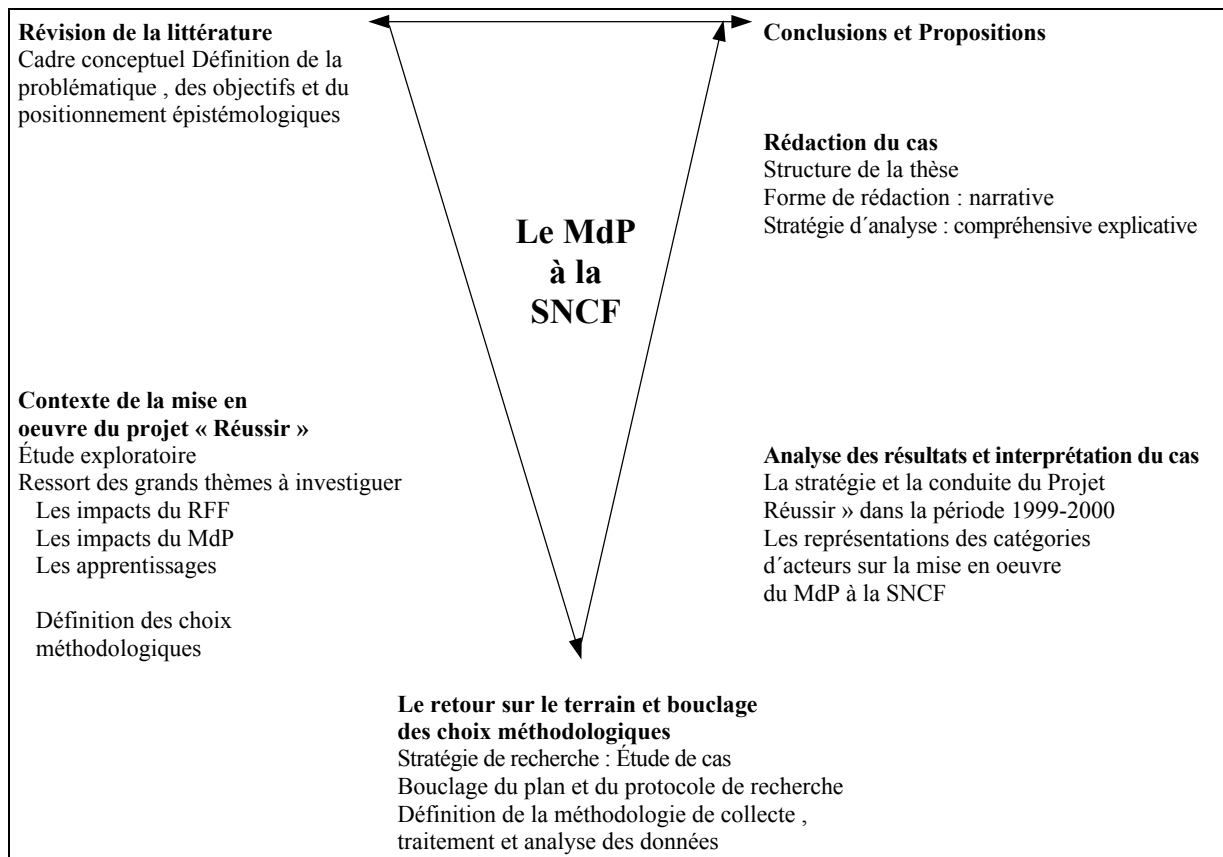
La rédaction du cas sur le management de projet à la SNCF suit plutôt une stratégie d'analyse compréhensive, en essayant tout même d'expliquer les phénomènes et trouver les liens de causalité. Yin (1999, p. 115) soulève que la rédaction d'une étude de cas explicative n'a pas encore fait l'objet d'une opérationnalisation précise. Une démarche explicative est le résultat d'un ensemble d'itérations qui se produisent à partir de la lecture et re-lecture du cadre théorique, des objectifs et des données récoltées sur le terrain. C'est le va-et-vient qui fournira les éléments explicatifs d'un phénomène dans les sciences sociales. Il n'y a pas de règles à suivre et le chercheur devra procéder à l'explication en faisant attention tout de même à quelques pièges qui apparaissent dans ce type d'analyse, comme p. ex., l'éloignement graduel des objectifs initiaux de la recherche.

Le rapport final du cas suit les orientations traditionnelles de la présentation d'une thèse, et il est structuré en quatre parties déjà présentés dans le Tableau 1 et que nous rappelons ici : la première, présente le cadre conceptuel et le positionnement épistémologique adopté par cette recherche ; la deuxième présente le contexte général de la mise en oeuvre du management de projet à la SNCF et les choix méthodologiques adoptés dans tout le déroulement de cette recherche, en finissant par la définition des questions de recherche ; la troisième présente les résultats de la recherche et la quatrième présente la discussion théorique et les conclusions. La Figure 4 présente le schéma de construction du cas sur le projet « Réussir » de la SNCF.

La base de données du Projet « Réussir » est constituée de la documentation officielle, tels que les plans d'action, de formation, les référentiels du management de projet, les rapports, les aides mémoires des réunions du COPIL et de l'Équipe Projet Nationale, etc. Nous avons procédé également avec la documentation du projet « Réussir » à Chambéry, en organisant les documents concernant l'élaboration, la réalisation et le suivi des projets d'investissement financés par le RFF, les référentiels de projets régionaux, les conventions de programmes RFF/SNCF (1997 à 2000), les informations comptables et financières des projets, les rapports de capitalisation d'expériences, les plans directeurs de projets, les contrats de plan, etc. Des journaux, bulletins et d'autres communiqués internes complètent nos archives.

Par rapport à la thèse proprement dite, nous avons créé des fichiers spécifiques traitant des thèmes suivants : base de données de l'étude exploratoire, (phase 1) ; processus de négociation avec la SNCF (l'échange de lettres et documents pour accéder au terrain et pendant notre séjour à Paris et à Chambéry) ; base de données des entretiens réalisés à Paris et à Chambéry (phase 2), par phase d'analyse et avec des tableaux et figures ; rapports de recherche à Paris et Chambéry (intermédiaire et final). Un fichier pour chaque partie de la thèse (Introduction, chapitres I, II, conclusions, bibliographie et annexes).

Figure 14 : Schéma de construction et rédaction du cas sur la mise en oeuvre du management de projet à la SNCF



SECTION 2 : L'ÉTUDE DE CAS COMME UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'étude de cas est née en Europe, mais c'est dans l'École de Sociologie de Chicago que cette méthodologie de recherche se développe grâce notamment à la disponibilité et à la richesse des données originaires des mouvements d'immigration pendant la période 1900-1935. Les trois décennies suivantes, la méthodologie de l'étude de cas s'est rétrécie à cause notamment des querelles scientifiques entre l'Université de Chicago et l'Université de Columbia, toutes les deux étaient très fortes dans les approches positivistes.

Depuis 1960, les scientifiques constatent les limites des méthodes quantitatives pour étudier des phénomènes sociaux et c'est dans ce contexte que Strauss et Glaser (1967) développent le concept de *grounded theory* : une méthodologie de recherche, une technique

d'analyse de données très utilisée dans les études de cas. Avec le renouveau méthodologique, les études de cas se sont répandues dans plusieurs domaines, surtout dans l'évaluation de programmes gouvernementaux, ainsi que dans les recherches sur l'évaluation des systèmes ou des programmes dans l'éducation. (Tellis, 1997).

Les critiques concernant les études de cas sont très connues et la plus répandue concerne la généralisation des résultats de recherche à partir des cas uniques. Il y a des chercheurs comme Giddens qui suggèrent la réalisation de plusieurs études de cas pour que les résultats puissent être généralisés. Les défenseurs de cette méthodologie de recherche comme Yin (1989) soulèvent que le nombre de cas à étudier dépend des objectifs de la recherche et que la généralisation des résultats d'un cas se fait par la théorie et non par sa population. De plus, dans la plupart des études de cas qui utilisent uniquement des méthodes et des approches quantitatives, celles-ci ne présentent pas de vision plus élargie des contextes où se passent les phénomènes. C'est pour cela, qu'aujourd'hui les études de cas sur l'évaluation des programmes gouvernementaux utilisent autant des méthodes qualitatives que quantitatives.

Les écoles de gestion utilisent largement les études de cas comme une stratégie de recherche et l'Université de Harvard est leader dans le domaine. D'autres universités américaines, comme l'Université de Fairfield, préparent des cours spécifiques à ses étudiants sur cette méthodologie, car les études de cas constituent une manière intéressante d'employer les connaissances de toutes les disciplines pour résoudre des problèmes concrets. Ainsi dans ce chapitre nous allons voir la définition, les types, les caractéristiques, les procédures de validation et les limites des études de cas en tant que stratégie de recherche.

2.1 DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉTUDE DE CAS

Pour Yin (1989, 23), l'étude de cas est une stratégie de recherche empirique qui « recherche un phénomène contemporain dans son contexte réel ; cette stratégie est utilisée

lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettes et lors qu'on utilise plusieurs sources d'évidence. » Selon Wacheux (1996, p. 89,93), la méthode des cas se définit comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications... Cette méthodologie s'emploie, notamment, pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui en découlent... L'étude de cas permet d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte. »

Ceci étant, les études de cas permettent la compréhension holistique des systèmes culturels d'action et la définition de l'unité d'analyse du cas est cruciale dans une telle stratégie de recherche, car les études de cas tendent à être sélectives et centrées sur un ou deux phénomènes fondamentaux qui permettent d'expliquer le système. Dans ce contexte, la triangulation qui peut se faire avec les données, les chercheurs, les théories et les méthodologies prend de l'importance dans une telle stratégie de recherche, et il faut disposer d'un protocole de recherche afin d'assurer la validité du construit et la transparence du processus par lequel le chercheur est passé pour arriver aux résultats, conformément à ce que nous avons montré dans la Section 2 du Chapitre précédent.

Selon Yin (1984, p. 15-20), les études de cas, uniques ou multiples, peuvent être descriptives, exploratoires et explicatives. Le choix de l'un ou de l'autre dépend essentiellement de trois conditions, c'est à dire du type de la question de recherche proposée, du contrôle du chercheur sur des événements comportementaux et de l'approche contemporaine ou historique employée par la recherche.

Les questions de recherche plus largement utilisées dans les études de cas du type explicative sont le *comment* et le *pourquoi* puisque ce type de cas a comme objectif l'étude de l'évolution d'un événement quelconque dans le temps. Bien sûr, il y a un rapprochement avec la recherche historique, à la différence que le chercheur dispose de techniques de recherche

telles que les entretiens et l'observation directe qui ne sont pas à portée des historiens. Les questions du type *quoi ou qui* nous renvoient aux études de cas exploratoires ou descriptives dont l'objectif est le développement d'hypothèses pour des études futures ou bien la connaissance d'un phénomène ou des relations interpersonnelles dans une situation ou temps déterminé. L'utilisation d'un type n'exclut pas l'autre et tout dépend de la stratégie et des questions de recherche adoptées. Néanmoins, les questions du type *comment et pourquoi* sont plus adéquates lorsque l'objectif est d'étudier les événements contemporains dont le chercheur a peu ou presque aucun contrôle. Ceci étant, nous pouvons préciser que notre recherche est basée sur une étude de cas unique, traitant de comprendre la mise en oeuvre du management de projet dans la Direction de l'Infrastructure de la SNCF, pendant la période 1998-2000.

2.2 LA VALIDATION ET LES LIMITES D'UNE ÉTUDE DE CAS

Valider une étude de cas ou toute autre approche ou méthode qualitative fait l'objet de discussions et de controverses historiques. Développées par les sociologues du travail de l'Université de Chicago, pendant les années 1920-1930, les recherches qualitatives sont passées par des discussions épistémologiques profondes et l'usage de l'approche a connu des hauts et des bas, à cause, notamment, de la diversité des définitions, des concepts et méthodologies apparues depuis les quatre dernières décennies.

Depuis les années 1990, les recherches qualitatives reprennent leur place dans les sciences sociales, et particulièrement dans les sciences de gestion, car il ne paraît pas avoir de doute sur la place privilégiée que tient le discours dans les actions humaines et qu'aucune méthode ou théorie universelle est capable de porter la vérité absolue des connaissances (Denzin et Lincoln, 1994).⁴³

⁴³ Pour plus d'information, lire l'ouvrage de DENZIN et LINCOLN (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994, notamment l'introduction où les auteurs présentent un résumé très intéressant de l'histoire et des discussions épistémologiques autour des recherches qualitatives.

De ce fait, Denzin et Lincoln (1994, p. 2) soulignent que les recherches qualitatives sont focalisées et multiméthodes. Cela veut dire que le chercheur qualitatif étudie l'objet dans son environnement naturel et essaye de trouver le sens, ou interpréter le phénomène, à partir des significations que les individus portent sur l'objet. Ceci étant, une variété d'études et de méthodes de collecte de données tels que les études de cas, les récits de vie, les interviews, les observations, les tests, etc., sont utilisées par le chercheur pour mieux décrire la routine, les moments problématiques et leurs significations dans la vie des individus. Comme le souligne bien Denzin et Lincoln (1994, p. 2), « les méthodologies qualitatives sont perçues comme un bricolage et le chercheur un bricoleur. » Le métier du bricoleur, c'est le bricolage : un complexe, dense, réflexif processus de création que montre les images, les interprétations, les entendements du chercheur sur le monde ou sur le phénomène qu'il étudie.

Ce processus complexe de création peut masquer la scientificité des recherches qualitatives. En questionnant exactement le manque de scientificité des recherches en gestion, Girin (1990, p. 171) soulève que la discipline « pourrait s'accommoder de la coexistence d'approches très diverses, empiriques, spéculatives, normatives, expérimentales, opérant sur des données primaires ou secondaires, disponibles ou illicites, etc. On doit aussi constater que de nombreuses oppositions supposées, notamment celles qui poseraient face à face les approches quantitatives et les approches qualitatives, sont artificielles, car les unes et les autres peuvent être mises aussi bien au service d'une approche scientifique que d'une pure « scientificité d'apparat », et la seule question intéressante est de savoir comment les utiliser et éventuellement les combiner là où elles sont le mieux adaptées. » De toute façon, Wacheux (1996) nous apprend que le chercheur sera toujours questionné sur l'objectivité, les méthodes d'analyse, l'interaction avec le terrain et la non représentativité des situations abordées par une recherche qualitative.

2.2.1 Les tests de validation d'une étude de cas

Afin de réduire la subjectivité implicite des recherches qualitatives, Wacheaux (1996, p. 83-85) propose d'observer trois grands critères. Le premier critère de validité c'est la théorie. « Dans une étude qualitative, le chercheur peut mobiliser plusieurs théories valides pour avoir différentes explications d'un phénomène. (...) Les analyses produites à partir d'une théorie acceptée et d'une méthodologie identifiée sont supposées valides. »

Le deuxième critère de validité est spécifique aux méthodes qualitatives et il s'agit de la complétude ou de la cohérence interne des explications produites : absence de contradiction, d'impossibilité ou d'erreurs majeures. Ceci correspond à deux évaluations : tout d'abord, la restitution du projet et les explications doivent être plausibles, réalistes et fécondes et le rapport final doit se suffire à lui-même (complet, cohérent et convaincant).

Le troisième, correspond au processus de la recherche et consiste à évaluer si la mise en oeuvre du projet de recherche est pertinent, fiable et valide par rapport à l'objet théorique et au terrain. Ce contrôle doit être fait tout au long de la recherche notamment dans les phases de recueil et analyse des données.

En d'autres mots, Yin (1999, p. 41) propose quatre tests et tactiques pour valider non seulement des études de cas, mais aussi n'importe quel autre projet de recherche. À l'aide du Tableau 11, ci-dessous, nous allons présenter les règles et tactiques en mettant en exergue les procédures adoptées pour cette recherche.

Tableau 11 : Tests de validité pour des études de cas

Tests	Tactique des études de cas	Phase de la recherche
Validité du construit	Utiliser plusieurs sources de données Établir une chaîne d'évidences Faire valider le cas par des acteurs clés	Collecte des données Collecte des données Rédaction du cas
Validité interne	Définir une stratégie d'analyse Analyse des hypothèses rivales Analyse explicative Analyse des séries de temps	Analyse des données Analyse des données Analyse des données
Validité externe	Utiliser la répllication, dans les études de cas multiples	Plan de recherche
La fiabilité	Utiliser le protocole de recherche Organiser la base des données du cas	Collecte des données Collecte des données

D'après Yin (1999, p. 41)

2.2.1.1 *La validité du construit*

Selon Drucker-Godard (1999, p. 263), valider le construit d'une recherche qualitative implique de savoir si toutes « les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et [évaluer] dans quelle mesure la méthodologie de recherche (...) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche. Il est alors indispensable, avant de commencer le recueil des données, de s'assurer que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettent bien d'obtenir les informations nécessaires : que faut-il observer, comment et pourquoi ? »

Pour Yin (1999, p. 41), la validité du construit d'une étude de cas est problématique et les chercheurs seront toujours critiqués d'une part, par l'absence des mesures opérationnelles pour bien cibler la pertinence, l'importance et la justification de l'objet de recherche, et d'autre part, pour les jugements subjectifs lors de la définition de la méthodologie de collecte et traitement des données. Pour éviter ces problèmes classiques des études de cas, Yin (1999, p. 42) propose deux tests pour valider le construit. Tout d'abord, il s'agit de sélectionner les changements spécifiques à étudier (par rapport aux objectifs originaux de la recherche) et ensuite, démontrer que les mesures sélectionnées (les événements, les documents, les actions clés qui démontrent un changement) reflètent bien les types spécifiques de changements, objet de la recherche. Pour cela, il faut utiliser plusieurs sources de données et établir une chaîne d'évidences de tous les événements et les soumettre à l'appréciation des informants clés dans l'organisation.

Dans cette recherche, nous avons suivi les orientations de Yin (1999) et nous croyons avoir pris les précautions nécessaires et possibles afin d'éviter des problèmes lors de la collecte des données et des informations sur le projet « Réussir » à Paris et à Chambéry . Ainsi, un plan de recherche a été élaboré et discuté avec le directeur de recherche. L'élaboration et l'opérationnalisation du protocole de recherche a fait l'objet également de discussions avec la SNCF. À la fin de la période de collecte des données (entretiens, analyse des documents et

observations) à Paris et à Chambéry, nous avons élaboré un diagnostic général sur le mode de fonctionnement multiprojets à Chambéry et sur la conduite du projet « Réussir ». Ce rapport a été soumis à l'appréciation du directeur de recherche, du chef du projet « Réussir », du Chef du PAP-DRI-Chambéry et d'autres membres du projet, lors d'un séminaire interne organisé le 02/02/2001 au sein de la Direction de l'Infrastructure à Paris. Le diagnostic a été bien reçu par les dirigeants, nationaux et régionaux, ce qui nous a rassuré sur le choix de la stratégie de recherche et de la méthodologie adoptées. La figure ci-dessous montre l'architecture générale de la recherche, en montrant toutes les étapes suivies jusqu'à sa concrétisation finale.

2.2.1.2 *La validité interne*

Vérifier la validité interne d'une recherche qualitative consiste à « s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales. (...) On ne peut pas identifier une méthode permettant d'atteindre le « bon » niveau de validité interne d'une recherche. Cependant, un certain nombre de techniques (qui seraient davantage des tests de validité en recherche quantitative et des précautions à prendre en recherche qualitative) peuvent être utilisées pour s'assurer de cette validité interne. » (Godard-Drucker et alii., 1999, p. 273). À ce propos, Campbell et Stanley (1966) ont identifié certains biais qui peuvent limiter la validité interne d'une recherche et ont proposé des procédures pour les éviter.

Dans une stratégie d'étude de cas, Yin (1999, p. 42-43) soulève que la validité interne s'applique seulement aux études de cas explicatives et il s'agit de vérifier la validité des relations de causalité présentées par le chercheur. D'autre part, il s'agit de vérifier si les inférences sont cohérentes et pertinentes par rapport aux données collectées. Quelques questions peuvent aider le chercheur à diminuer les biais d'interprétation tels que : est-ce que les inférences sont correctes ? Est-ce que toutes les explications rivales ont été prises en

compte ? Est-ce que les évidences sont convergentes ? Les évidences semblent-elles hermétiques ? Malheureusement, il n'existe pas de techniques précises pour rassurer le chercheur de la validité interne de la recherche. Cependant, Yin (1999) propose certaines tactiques pour renforcer la validité interne, telles que : l'analyse des hypothèses rivales, l'adoption d'une stratégie de construction de l'explication et l'analyse des séries de temps.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi une stratégie d'analyse plutôt compréhensive qu'explicative et nous croyons avoir montré dans les sections précédentes toute la démarche méthodologique adoptée pour collecter et analyser les données. Tout cela a été fait avec le but de rendre plus transparent le cheminement pris par le chercheur, en fournissant au lecteur les éléments lui permettant de juger et de critiquer la démarche méthodologique et les résultats de cette recherche.

2.2.1.3 La validité externe

Selon Drucker-Godard et alii. (1999, p. 285-286), la validité externe d'une recherche qualitative doit être évaluée en prenant en compte deux situations : la manière de choisir le terrain d'étude et la manière d'analyser les données. Dans une stratégie de recherche basée sur les études de cas, il y a différentes façons pour généraliser les résultats. La première, c'est la réplique des cas et vérifier si les résultats peuvent être comparés ou contrastés en fonction des caractéristiques identiques ou différentes des cas, objet d'étude. Pour cela, le chercheur doit choisir des critères et règles précises pour effectuer la comparaison, il doit également établir le type et le nombre de cas optimaux pour procéder aux comparaisons en tenant compte des objectifs et la problématique de recherche. La deuxième, il s'agit plutôt des cas uniques, c'est la comparaison des résultats avec la littérature en cherchant les paradoxes et les contradictions apparentes.

Pour Yin (1999, p. 43-44), la validité externe des études de cas représente un grand obstacle pour le chercheur. Les critiques affirment que les cas sont des bases trop petites (des échantillons très pauvres) pour la généralisation des résultats. Le problème selon Yin (1999), c'est que la critique est faite sur des bases non comparables. L'analogie des cas avec des échantillons et des populations est incorrecte et ne peut pas être appliquée aux études de cas, surtout pour une étude de cas unique, car elle fait l'objet d'une généralisation analytique et non d'une généralisation statistique. Les résultats d'une étude de cas unique seront analysés par rapport au corps théorique mobilisé dans la recherche.

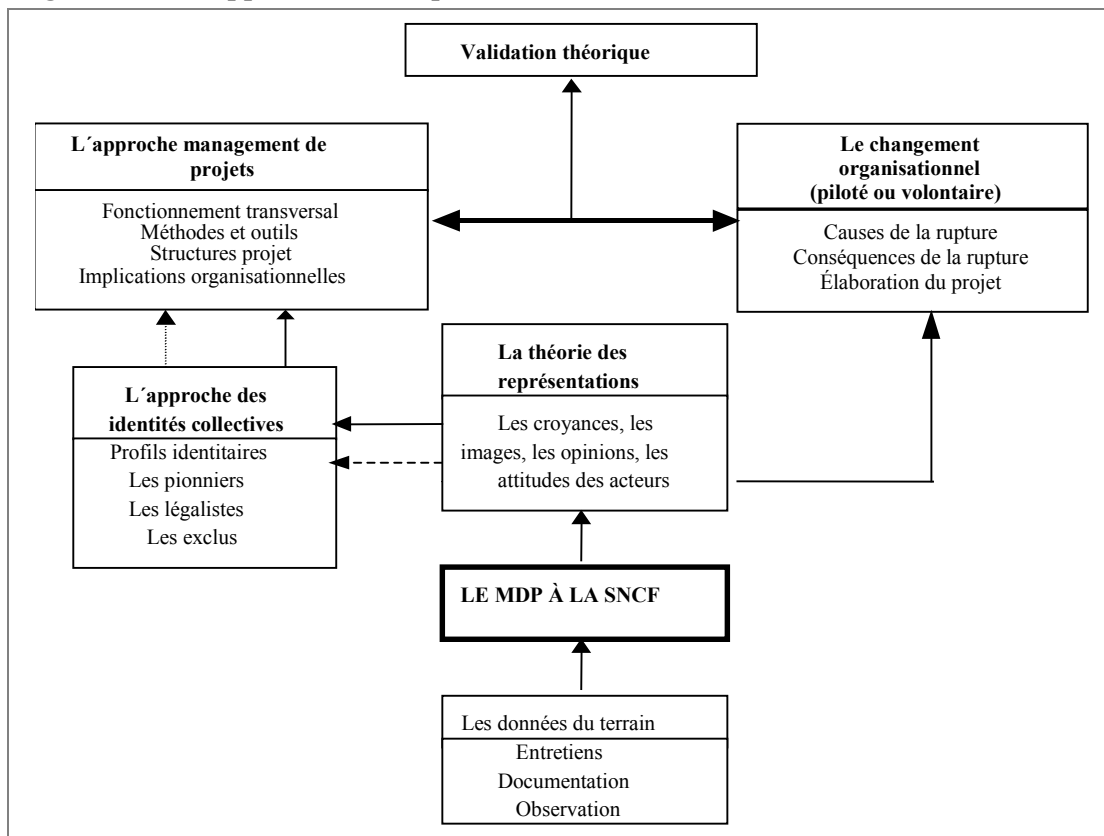
Dans cette recherche, la validation des résultats fera l'objet d'une généralisation analytique vis-à-vis des trois apports théoriques, présentés dans le premier chapitre, et qui ont guidé toute la réalisation du cas de la SNCF. Les rapports existants entre l'approche management de projet et le changement organisationnel nous aidera à comprendre et à expliquer dans quelle mesure l'utilisation des outils et des méthodes du management de projet peut rendre possible la création d'une certaine cohérence et synergie des différentes actions qui composent le changement organisationnel. Pour cela, il faut décrire les causes du changement, les conséquences des ruptures et la stratégie adoptée (le projet) pour conduire ce changement.

Le deuxième apport théorique vient de la théorie des représentations sociales et de l'approche sociologique des identités collectives, et ils nous aideront à comprendre le rôle des représentations des acteurs dans un processus de changement piloté par projet. Ce sujet est peu exploité dans la littérature du management de projet et pour cela, il constitue un point important de cette recherche. Ainsi, il faut montrer de façon contextualisée, les rôles des représentations des différentes catégories d'acteurs sur la mise en place de ce nouveau mode de fonctionnement et les impacts produits dans les structures organisationnelles et les routines de travail. L'approche des identités collectives nous aidera à comprendre pourquoi les

différentes catégories d'acteurs ont des comportements organisationnels différents vis-à-vis des changements ou des innovations mises en place dans l'entreprise.

Ainsi, nous avons mobilisé trois approches théoriques – l'approche du changement organisationnel (pilote, volontaire, dirigé), la théorie des représentations sociales et l'approche des identités collectives – pour comprendre et expliquer la conduite du Projet « Réussir » et le déroulement du management de projet dans une grande entreprise publiques comme la SNCF, selon démontré dans la Figure 15.

Figure 15 : Les approches théoriques mobilisées dans le cas



2.2.1.4 La fiabilité

La fiabilité d'une recherche, soit qualitative ou quantitative, implique de vérifier si le chercheur a suivi les procédures méthodologiques établies dans chaque champ de connaissances et si

les résultats et les conclusions peuvent être obtenus par d'autres chercheurs. L'objectif ici est de permettre à la communauté scientifique de s'approprier des méthodologies et de les appliquer à d'autres situations identiques ou semblables et d'obtenir les mêmes résultats. Pour cela, il est fondamental d'organiser la base de données et d'élaborer un protocole de recherche, notamment pour une étude de cas. Pour Yin (1999, p. 45), le chercheur « doit conduire sa recherche, pas à pas et de la façon plus opérationnelle possible, comme s'il y avait toujours quelqu'un prêt à faire un audit. »

Pour Drucker-Godard et alii. (1999, p. 276-277), « la question de la faisabilité concerne toutes les phases opératoires d'une recherche quantitative ou qualitative : la collecte des données, le codage et toute autre opération de préparation et d'analyse des données, voire la présentation des résultats lorsque le vocabulaire ou les tableaux de présentation sont spécifiques aux chercheurs. » En d'autres termes, « la fiabilité d'une recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées. »

La question de la fiabilité a toujours pris une place importante dans le déroulement de cette recherche. C'est pour cela, que nous avons pris la décision de décrire en détail et d'une façon un peu fastidieuse toutes les démarches adoptées pour élaborer la méthodologie de collecte, le traitement et l'analyse des résultats et qui ont fait l'objet de ce chapitre. La préoccupation avec les aspects méthodologiques et pédagogiques ont toujours été présents, car comme le souligne bien Jean Louis Le Moigne, une connaissance est valable lorsqu'elle est enseignable en termes de reproductibilité, intelligibilité et constructibilité (cité par Girod-Séville et Perret, 1999, p 30).

À la lumière de ces enseignements et conformément à notre plan de recherche, nous allons maintenant procéder à la présentation des résultats sur les représentations des différentes catégories d'acteurs sur la mise en oeuvre du management de projet dans la branche Infrastructure de la SNCF et les impacts de ce nouveau mode de fonctionnement dans leurs routines de travail.

TROISIÈME PARTIE

**LES IMPACTS DU MANAGEMENT DE PROJET DANS
L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF, SELON
LES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS**

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CHAPITRE VIII : LES IMPACTS DES RÈGLES ET PROCÉDURES RFF DANS LE SYSTÈME DE PRÉPARATION, RÉALISATION ET SUIVI DE PROJETS DANS L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF

INTRODUCTION

Depuis 1997, la SNCF passe par deux grands changements. Le premier est la mise en place du fonctionnement par activités dont les orientations générales se trouvent détaillées dans le Projet Industriel. Le deuxième est la réforme ferroviaire qui a culminé avec la création du Réseau Ferré de France en février 1997 devenant ainsi le propriétaire des infrastructures ferroviaires. Nous avons vu dans la deuxième partie de cette thèse que pour la première fois depuis soixante ans d'existence, l'entreprise a perdu son unicité, et sa mission se tourne dorénavant vers le commercial.

Avec le Projet Industriel, la direction de la SNCF met en route une politique de travail basée sur quatre grandes activités, à savoir : voyageurs (grandes lignes, gares, trains express régionaux, le transport de voyageurs en Île de France), fret, infrastructure et matériel roulant. Avec une organisation par activités et un fonctionnement transverse l'entreprise vise à créer une culture de résultats et d'équilibre des comptes pour garantir son développement et faire face aux changements externes. La régularité et la sécurité du transport, l'orientation vers les clients sont au cœur de cette stratégie.

Avec une organisation par activités, basée sur des programmes prioritaires et un fonctionnement transverse la SNCF espérait augmenter le trafic de voyageurs et fret fin 2003. L'évaluation de ces programmes et actions est effectuée par un groupe désigné à cette fin et tous les six mois, un rapport est élaboré en montrant la situation des 30 programmes prioritaires et les chiffres clés de l'entreprise. Ces résultats sont analysés par l'ensemble des directeurs d'Établissement dans une réunion appelée de « bilan semestriel ».

L'activité Infrastructure a déployé des efforts importants pour s'adapter au nouveau mode de fonctionnement par activités et faire face aux nouvelles règles et procédures concernant la préparation et l'élaboration des projets d'investissement imposées par le Réseau Ferré de France. Dans ce contexte, les relations internes et externes de la branche infrastructure ont été fortement bouleversées et les impacts sont visibles dans toutes les instances administratives.

Étant donné les difficultés et le temps nécessaire pour réaliser une étude exhaustive sur les impacts du RFF et du management de projet sur le mode de fonctionnement dans chaque direction régionale de l'entreprise, nous avons choisi d'étudier l'expérience de la Délégation Régionale de l'Infrastructure de Chambéry. Avec cette étude approfondie nous croyons pouvoir extraire des axes d'analyse passibles de généralisation à toute l'entreprise, étant donné que la démarche management de projet et les procédures RFF sont nationales.

La création d'un Pôle d'Appui au Pilotage des projets au sein de la Direction Régionale de Chambéry a été une innovation en 1999 puisqu'il organise la maîtrise d'ouvrage. Connaître cette expérience nous semble intéressant pour savoir comment et dans quelle mesure les dirigeants régionaux ont pu concilier la démarche RFF et la démarche management de projet diffusée par l'équipe Nationale du Projet « Réussir ».

Ainsi, ce chapitre est organisé en deux sections. La première présente le processus de préparation, réalisation et suivi de projets avant et après la mise en place des procédures RFF. La deuxième présente les impacts du RFF, selon les représentations des différentes catégories d'acteurs sur le fonctionnement des équipes ou groupes intervenant sur les projets d'investissement. Ces informations nous apporteront des éléments pour discuter la stratégie et les résultats obtenus avec la mise en place du management de projet dans la SNCF.

SECTION 1 : LES STRUCTURES PROJETS AVANT ET APRÈS LE RFF : LE CAS DE LA DRI DE CHAMBÉRY

Étant donné le volume croissant d'opérations d'investissements et les différents types de reporting exigés par les investisseurs du réseau, notamment le RFF, la Délégation Régionale de l'Infrastructure de Chambéry a procédé à une réorganisation interne et a créé le Pôle d'Appui au Pilotage (PAP), le 1^{er} décembre 1999, résultat du regroupement de deux cellules existantes : le groupe d'Assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO), créé en janvier 1999, au sein du Pôle d'Ingénierie et le groupe Contrôle de Gestion (CG), situé auprès du Pôle de Maintenance (PMN).

1.1 L'ORGANISATION ET LES OBJECTIFS DU PAP

Le Pôle d'Appui au Pilotage (PAP) a pour mission de fournir l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et le suivi de gestion des différents programmes et opérations d'investissement qui se déroulent dans la branche infrastructure régionale. Les organigrammes présentés à la suite permettent de visualiser la structure de la Direction Régionale et de la Délégation Régionale de l'Infrastructure de Chambéry, avec ses quatre pôles, mis en place depuis décembre 1999 pour faire face aux changements apportés par RFF et pour le nouveau mode de fonctionnement par activités.

Figure 16 : L'Organigramme de la Direction Régionale de Chambéry

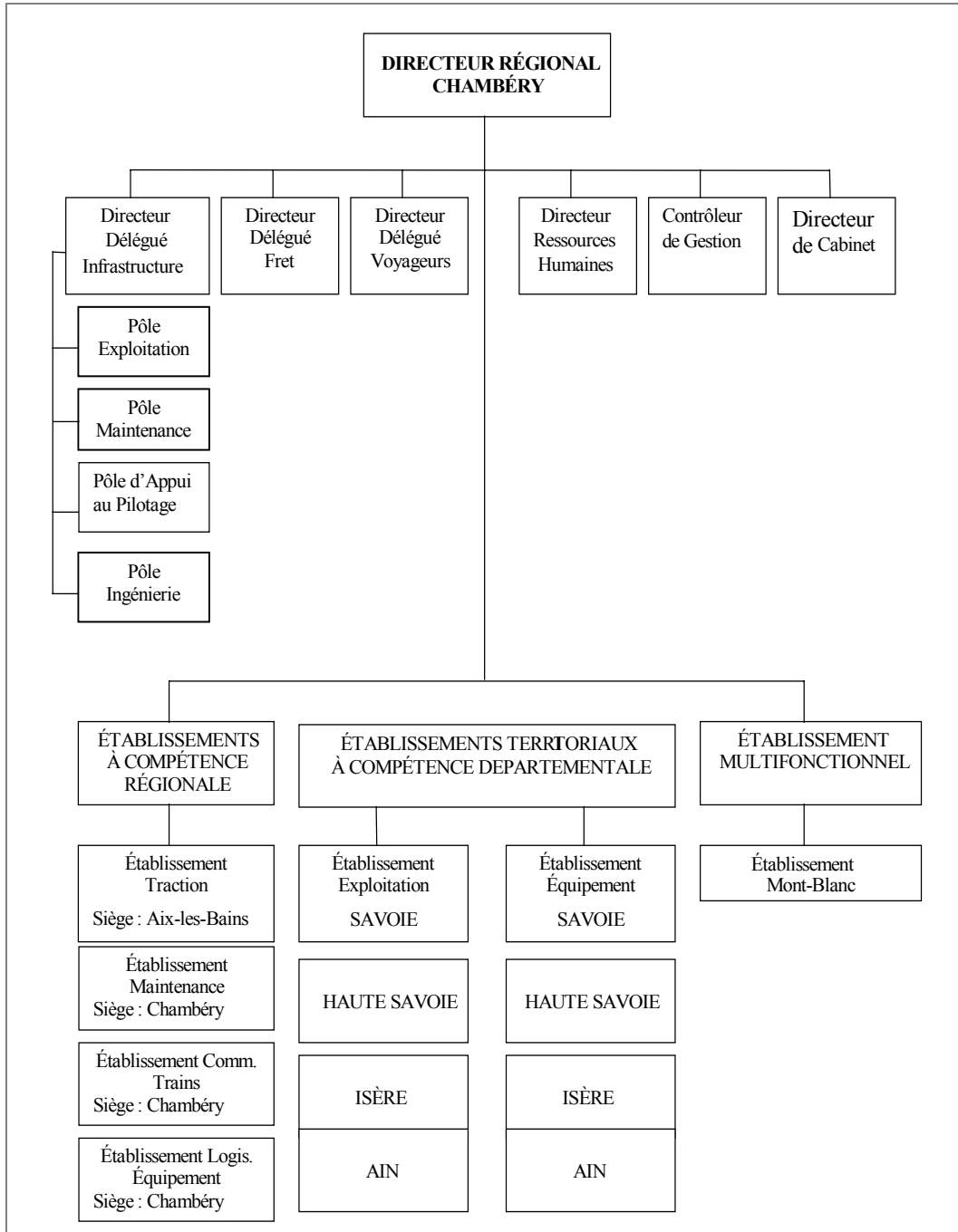
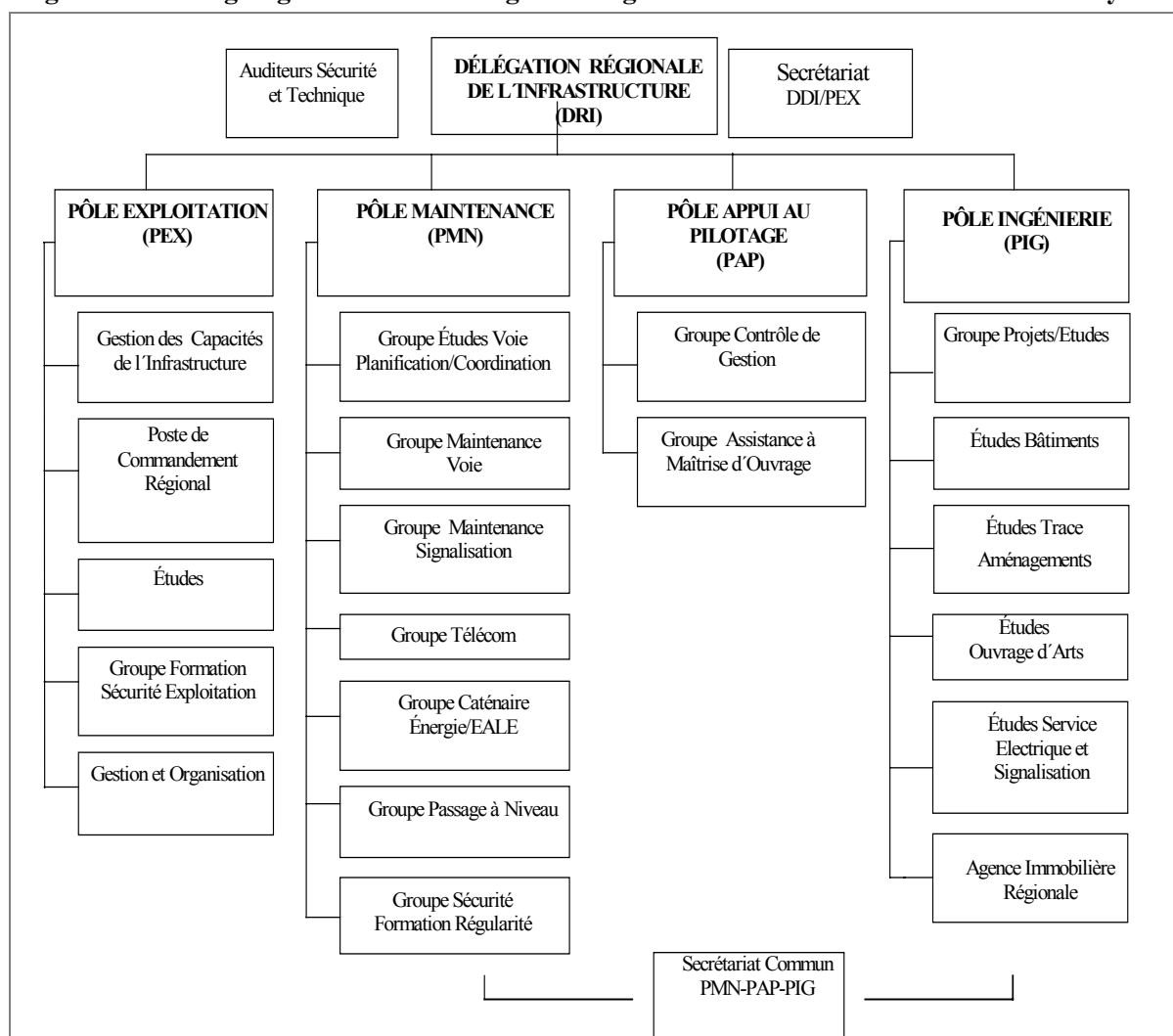


Figure 17 : L'Organigramme de la Délégation Régionale de l'Infrastructure de Chambéry



Le PAP est au service des activités fret et voyageurs, des directeurs d'opération délégués et des pôles d'ingénierie et de maintenance et se compose d'une douzaine de personnes réparties dans les deux groupes : Assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) et Contrôle de gestion (CG). Parmi ses missions, les principales sont :

- Aider les maîtres d'ouvrage dans le choix des directeurs d'opération délégués (DOD) ;
- Élaborer les conventions entre RFF et les tiers (public et privés) ;
- Rédiger les dossiers d'initialisation (DI), les conventions et consolider les dossiers relatifs aux avant projets (AVP) et projets (PRO) faits par le maître d'œuvre ;
- Assurer les relations avec le maître d'œuvre à la demande de la maîtrise d'ouvrage ;

- e) Assembler les reportings à RFF relatifs aux opérations individualisées et aux conventions de régénération ;
- f) Assembler les reportings aux activités fret et voyageurs ;
- g) Proposer la définition des priorités et la répartition des moyens d'investissements délégués au Directeur Délégué de l'Infrastructure (DDI) par RFF pour les Travaux d'investissement sur les installations fixes (TIIF) régionaux et procéder au contrôle de gestion des opérations sur sa responsabilité ;
- h) Établir et suivre la banque de projets toutes activités (Tableau budgétaire des investissements –TBI) ;
- i) Contribuer au contrôle de gestion de l'activité infrastructure et, pour cela, concevoir des indicateurs de gestion adaptés aux besoins des divers demandeurs de l'activité régionale infrastructure et distribuer régulièrement les éléments d'information utiles aux intéressés, sous la forme convenue.

Le Groupe AMO assure l'assistance auprès du Directeur de Cabinet pour les dossiers à caractère transversal tels les projets de développement intermodaux des gares. Il est à la disposition de l'ensemble des activités de la Direction Régionale de Chambéry et il a notamment la responsabilité de rédiger les dossiers d'initialisation et les conventions avec le RFF, les courriers de demande d'avant-projet et de projet, et de les instruire. Il appuie et conseille les directeurs d'opérations délégués dans toutes leurs missions.

Le Groupe Contrôle de Gestion exerce des missions pour le compte du Directeur Délégué de l'Infrastructure, des chefs des pôles d'ingénierie et de maintenance, du Directeur de Cabinet (pour les enveloppes régionales financées par la SNCF), des Directeurs d'opération délégués et des chefs de projets situés en région. Parmi ces différentes missions, les principales sont :

- a) Assister les autres pôles de l'activité régionale infrastructure, les DOD et les chefs de projet situés en région, pour leurs activités de comptes rendus de gestion et de facturation à RFF pour les projets d'investissements ;

- b) Assembler, analyser, interpréter et distribuer régulièrement les résultats comptables et de gestion sous la forme convenue avec les destinataires ;
- c) Assurer les comptes rendus comptables relatifs à la convention de gestion pour RFF ;
- d) Imputer sur les projets, les dépenses de la direction régionale concernant la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ;

Fournir les éléments comptables nécessaires à la tenue des réunions régionales d'investissements et aux revues des projets/opérations avec le RFF et les autres activités de la SNCF (fret et voyageurs).

Bref, avec le PAP, les rôles et missions de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre deviennent plus clairs et les différents acteurs projets (Directeurs d'opérations délégués, chefs de projets et les responsables d'études), savent à qui et où se diriger pour demander des informations et/ou résoudre un problème concernant la préparation, le suivi et le contrôle de toutes les opérations d'investissement financées par RFF.

Avant de passer au mode de fonctionnement actuel, il semble opportun de reconstituer le processus d'émergence, de préparation et de réalisation des projets pour réaliser un comparatif entre les deux modes de fonctionnement en essayant d'identifier les noyaux durs concernés par les changements actuels.

1.2 LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE PROJETS AVANT LE RFF

Avant l'arrivée du RFF, la préparation, le suivi, le contrôle et le reporting de toutes les opérations d'investissement sur le réseau ferré national obéissaient aux normes et procédures SNCF et celle-ci prenait les décisions concernant l'opportunité et la faisabilité des opérations et l'organisation des équipes projets.

Dans ce système, le pouvoir de décision et la prise de responsabilités étaient circonscrits à l'intérieur de l'entreprise où la Direction de l'infrastructure était le commanditaire (MOA) de tous les projets d'investissement sur le réseau national. La Direction d'ingénierie était quant à elle, responsable pour la préparation des projets (MOE-Études), et la réalisation était confiée aux Établissements (MOE-Travaux).

1.2.1 L'identification des besoins

Les besoins étaient, la plupart du temps, déterminés par les équipes de la Délégation régionale de l'infrastructure. Il y avait des équipes régionales spécialisées dans les domaines des ouvrages d'art, voies, services électriques et sécurité qui, en suivant les normes fixées par l'entreprise, faisaient des tournées régulières et systématiques sur le terrain pour vérifier l'état des installations, identifier les problèmes et les avaries impliquant des interventions ultérieures. Ces équipes régionales répondaient aussi aux demandes formulées directement par les Directeurs d'établissement pour faire un état des lieux sur un évènement donné. Ces demandes pouvaient venir aussi des tiers et des collectivités.

À la fin de chaque tournée de surveillance, un rapport était élaboré et soumis aux décideurs régionaux qui, après examen, les envoyaient aux dirigeants nationaux pour appréciation et décision. Selon la nature des interventions, des équipes nationales venaient elles aussi sur place pour faire un état des lieux de la situation. En cas de constat affirmatif, les équipes nationales validaient la liste des besoins exprimés par la région. Ensuite, les dirigeants de l'infrastructure autorisaient les équipes régionales à préparer un projet. Une fois le projet préparé, il convenait aux Établissements de les réaliser.

1.2.2 La préparation des projets : les bureaux d'études

En règle générale, tous les projets étaient préparés par les différents bureaux d'études appartenant à la direction régionale de Chambéry. La plupart du temps, l'émergence et la préparation des projets reposaient sur un échange de listes et rapports entre les équipes régionales et centrales. Après l'identification des besoins, on « passait rapidement à la phase projet et un compte d'investissement était ouvert ». À cette époque là, les dirigeants ne portaient pas beaucoup d'intérêt aux dossiers d'initialisation, car les problèmes étaient assez connus de tous et la « chaîne de décision » était à l'intérieur de l'entreprise. Le projet entrait

dans un système de planification de travaux qui était ultérieurement transmis aux établissements pour la réalisation. Les différents bureaux d'études - maintenance, voie, ouvrages d'art, bâtiments, etc. - élaboraient les projets en termes techniques et financiers et les envoyaient pour l'approbation des supérieurs hiérarchiques.

1.2.3 L'organisation des équipes

Les bureaux d'études (attachés aux Pôles Maintenance, Ingénierie et Exploitation) concevaient et préparaient les projets et les Établissements se chargeaient de la réalisation selon la charge de travaux prévue pour chacun. Selon la nature des travaux, des équipes régionales spécialisées dans les domaines, voie, ouvrages d'art, services électriques et sécurité étaient, elles aussi, chargées de la préparation et de la réalisation des travaux. Dans ce cas, les Chefs de projet étaient placés au niveau de la région et non au niveau des Établissements.

Tout était exécuté par les structures hiérarchiques et les rôles de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre n'étaient pas définis. La notion de projet est encore embryonnaire et les unités de voie, les ouvrages d'art, et les services électriques de chaque Établissement exécutaient les travaux confiés, avec les moyens disponibles. Les chefs de projets ne participaient que très rarement à la conception des projets.

1.2.4 Le reporting

Les Directeurs d'Établissement rendaient compte à la Délégation régionale de l'infrastructure et les rapports étaient envoyés aux bureaux centraux pour approbation. Les rapports abordaient essentiellement les aspects financiers. La base du bilan financier des projets était le Tableau budgétaire d'investissement (TBI), mis à jour au printemps et à l'automne de chaque année.

1.2.5 Le suivi

Les personnes connaissaient l'existence du déficit chronique de l'entreprise. Néanmoins les aspects concernant les coûts ne constituaient pas un souci majeur : l'important était de réaliser et de présenter un service de qualité. Concernant les délais, les personnes des différents niveaux hiérarchiques arrivaient à une solution qui répondaient aux objectifs et aux besoins de chacun. Par rapport aux aspects organisationnels, il y avait un contrôle hiérarchique fort et bien structuré et les personnes se régulaient pour mieux rendre compte de leurs activités et atteindre les objectifs fixés.

1.3 LE PROCESSUS DE PRÉPARATION ET SUIVI DE PROJETS APRÈS LE RFF

Le mode de fonctionnement de la SNCF a changé de façon importante avec l'arrivée du RFF. Tout d'abord, la SNCF a perdu le pouvoir de décider sur l'opportunité et la faisabilité de tous les projets d'investissement sur le réseau ferroviaire national. Ce pouvoir a été transféré au RFF qui possède donc la maîtrise d'ouvrage. Depuis février 1997, le RFF assume le rôle de maître d'ouvrage et la SNCF assume le rôle de maître d'œuvre. La SNCF possède un mandat de maîtrise d'ouvrage (ou maîtrise d'ouvrage déléguée-MOAD) et la maîtrise d'œuvre de toutes les opérations, dès qu'un risque ferroviaire est prégnant. Le cas échéant, le RFF pourra accorder la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE) des projets à n'importe quelle entreprise dès que le savoir-faire soit confirmé.

Ainsi, tous les projets d'investissement financés par RFF et exécutés par la SNCF sont régis par des conventions qui établissent toute une gamme de procédures administratives qui doivent être suivies par la SNCF. Afin de faciliter l'élaboration des conventions de mandats de maîtrise d'ouvrage, le RFF et la SNCF sont en train de préparer le Cahier des Prescriptions Générales applicables aux conventions de mandat de maîtrise d'ouvrage passées entre RFF et la SNCF (CPG-mandat) : un document de référence qui a pour but d'orienter l'élaboration des différentes conventions, diminuant ainsi le volume de chaque document.

Ensuite, pour l'exécution de chaque convention, la SNCF reçoit une rémunération forfaitaire selon le type de mission. Pour tout mandat de maîtrise d'ouvrage concernant des projets supérieurs à 15 MF (environ 2 millions d'euros), la SNCF reçoit une rémunération d'environ 3% calculée sur le total de l'opération. De la même façon, la maîtrise d'œuvre est rémunérée sur la base de 10-25% sur le montant total des travaux. Pour la gestion des programmes, le forfait est de l'ordre de 2% sur le montant total.

Enfin, au delà des contraintes classiques de coûts, délais, qualité auquel tout projet doit faire face, aujourd'hui la SNCF doit encore faire attention au type d'actif qui fera l'objet d'intervention. En traitant un investissement sur un « actif RFF » les règles du jeu, le pouvoir de décision et le reporting diffèrent complètement des procédures habituelles de l'entreprise.

C'est pour cela, que la Délégation Régionale de l'Infrastructure a mis en place des moyens financiers et matériels à disposition des équipes afin de préparer des projets/opérations plus performants et rendre l'activité infrastructure crédible et plus rentable. La création du Pôle d'Appui au Pilotage démontre une volonté explicite d'organiser la maîtrise d'ouvrage régionale.

1.3.1 Les types d'actifs RFF et SNCF

La loi n° 97-135 du 13/02/97 établit comme biens constitutifs du RFF : les voies, les ouvrages d'art, les passages à niveau, les quais à voyageurs et à marchandises, les triages et les ateliers de transport combiné, les installations de signalisation, de sécurité, de traction électrique et de télécommunications liées aux infrastructures, les bâtiments affectés au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures. Les biens constitutifs de la SNCF sont : les gares, les entrepôts et cours de marchandises, les installations d'entretien du matériel roulant, les ateliers de fabrication, de maintenance et de stockage des équipements liés à l'infrastructure, les immeubles administratifs et tous les biens liés au logement social ou au logement des agents de la SNCF, de ses filiales et participations financières.

1.3.2 Les types de conventions RFF/SNCF

En règle générale, tout projet d'investissement touchant un « actif RFF » doit obligatoirement passer par une convention. Deux situations majeures sont envisagées. La première, une collectivité demande au RFF la réalisation d'un projet d'investissement. Ce projet touche un « actif RFF » exploité par la SNCF. Celle-ci consulte RFF et si tous les deux sont d'accord, deux conventions sont préparées et signées pour la réalisation du même projet. La SNCF prépare une convention RFF/collectivité intéressée et le RFF accorde à la SNCF, par une autre convention, le mandat de maîtrise ouvrage et la maîtrise d'œuvre de ce projet.

La deuxième, la SNCF propose à RFF des travaux, des améliorations ou la construction d'un ou plusieurs « actifs RFF » afin de mieux exploiter ces activités. Dans ce cas, deux types de conventions de mandat de maîtrise d'ouvrage peuvent être signés : une convention pour la réalisation d'un seul projet (opération individualisée) ou une convention pour la réalisation d'un ensemble de projets appartenant à la même famille d'activités, voire une convention de programme.

Dans le cas des conventions de programmes, le RFF et la SNCF signent annuellement quatre types de conventions de programmes de régénération. Les programmes de régénération concernent toutes les opérations d'investissement destinées au maintien du réseau et sont de quatre types :

- a) Le programme de régénération des ouvrages d'art est divisé en sept sous-programmes : Tunnel, fondations, régénérations des ponts-rails, des ponts-routes, des autres ouvrages d'art, des halles métalliques et des ouvrages en terre ;
- b) Le Programme de régénération des voies est constitué de six sous programmes concernant le réseau classique et d'un sous-programme sur le réseau de grande vitesse ;
- c) Le Programme de régénération des installations de sécurité de télécommunications et d'autres installations est divisé en quatre sous-programmes de régénération : de postes d'aiguillages, des autres installations de sécurité, des installations de télécommunications, et d'autres équipements ;

d) Le Programme de régénération des installations fixes de traction électrique est divisé en trois sous-programmes : remplacement des fils de contact, régénération des équipements d'alimentation des lignes électriques et des caténaires.

En revanche, la SNCF peut signer des conventions directement avec des tiers, même si les projets touchent un « actif RFF ». Ce sont des conventions particulières et, en tout cas, la SNCF doit avoir un avis préalable du RFF. L'objet de ces conventions concernent :

- a) Des travaux réalisés sur des « actifs RFF », mais qui n'exigent pas d'investissements de la part de RFF ;
- b) Des travaux pour l'entretien et la conservation du patrimoine ferroviaire historique, même s'il fait partie des « actifs RFF » ;
- c) Des opérations de sécurité liées à des travaux routiers réalisés proche des voies ;
- d) La réalisation d'études préalables demandées par les collectivités sur des « actifs RFF ».

Ces études serviront de base pour les négociations des collectivités avec le RFF.

1.3.3 L'identification des besoins

Le Pôle de Maintenance est le responsable pour la définition de la politique régionale de maintenance et de production des Établissements Équipement et parmi ces missions, nous trouvons la gestion du patrimoine. Dans le cadre de la convention de gestion RFF/SNCF, le Pôle de Maintenance (gestionnaire du patrimoine) a un certain nombre d'obligations concernant la surveillance du patrimoine ferroviaire : la mise à jour des fichiers de consistance, la veille technique, suivi de la qualité des circulations (régularité, sécurité), etc.

Pour cela, des visites régulières sont réalisées sur le terrain afin de vérifier l'état des installations dans les trois années à venir, ainsi que de réaliser des constats d'avaries et d'accidents qui demandent des interventions urgentes. À la fin de ces tournées régulières de surveillance, une liste d'interventions est préparée. Selon la nature des interventions, des expertises locales,

régionales ou nationales seront sollicitées. Ces experts prépareront des compte rendus qui seront soumis à l'appréciation des dirigeants de l'infrastructure. Le Directeur délégué de l'infrastructure inscrit le projet dans un programme de régénération, ou bien, le projet sera traité et régi par une convention particulière. Pour les projets d'investissement faisant partie du Contrat de Plan État-Région l'identification peut être faite par la SNCF et ses équipes mais également par des sollicitations des tiers et des collectivités.

1.3.4 La préparation des projets : une tâche des DOD et des bureaux d'études

À la différence du modèle antérieur, on ne passe pas directement de l'identification du besoin à la phase projet et à l'ouverture d'un compte d'investissements. Aujourd'hui, chaque projet fait l'objet d'un Dossier d'initialisation (DI) préparé et soumis à l'appréciation du RFF. En suivant le cheminement normal des procédures RFF, un DOD est nommé et il suivra le déroulement du projet dans toutes ses phases auprès des bureaux d'études jusqu'à son approbation finale par le RFF. Le projet passe donc, par un Dossier d'Initialisation (DI), par une phase d'avant projet (AVP), Projet (PRO) et réalisation (REA). À la clôture du projet, le chef du projet doit préparer un rapport sur le retour d'expérience. (REX).

S'il y a risque ferroviaire, le RFF accordera le mandat de maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre du projet à la SNCF. La rédaction des dossiers DI et la consolidation des dossiers AVP et PRO sont des attributions du PAP et, dans des circonstances normales, il faut compter environ trois ans pour qu'un projet soit prêt à la réalisation. Aujourd'hui, avec la mise en place des procédures RFF, un projet sort avec une estimation de coûts réels et un écart d'environ 5% contre 25 % dans le modèle antérieur.

Le tableau ci-dessous présente les phases de préparation d'un projet d'investissement ou de maintenance dans l'activité infrastructure, en montrant les responsabilités de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans chaque phase d'élaboration d'un projet, avec les documents à délivrer.

Tableau 12 : Phases d'un projet sur un « actif RFF »

Phases	SNCF (MOAD–MOE)	Type d'action	Document Livable	RFF (MOA)	Document de management
Émergence	MOAD	Études des besoins Études de rentabilité	Dossier d'Initialisation	Prise en considération	Cahier des charges
Définition	MOE	Études de conception	Dossier Avant Projet Dossier Projet	Approbation Approbation	Ouverture du Plan Directeur du Projet Plan Directeur du Projet
Réalisation	MOE	Planification détaillée Exécution Déploiement	PV de Réception et de mise en service	Approbation	Plan Directeur du Projet
Finale	MOE	Clôture et évaluation	Rapport de clôture	Quitus	Retour d'expérience

D'après le Référentiel du Management de projet SNCF (2000)

MOA- Maîtrise d'ouvrage ; MOAD- Maîtrise d'ouvrage déléguée ; MOE- Maîtrise d'œuvre.

Le grand problème qui se pose aujourd'hui concerne la prise en charge des études préalables effectuées dans la phase de préparation des Dossiers d'Initialisation. Si le projet n'est pas accepté par le RFF, la charge de ces études retombe sur le compte de l'infrastructure. C'est pour cela que dorénavant doit l'identification des besoins être très réaliste et bien chiffrée dès le départ.

1.3.5 L'organisation des équipes

Après l'identification du besoin, un Dossier d'initialisation(DI) est préparé et suivi par le PAP. À ce moment-là, un Directeur d'opérations délégué (DOD) et un chef de projet sont désignés. Le DOD est le maître d'ouvrage du projet et obéira strictement aux normes et procédures établies par RFF. Les chefs de projet sont pour la plupart des Chefs d'Établissement qui doivent répondre pour la réalisation et le reporting du projet au DOD.

La fonction chef de projet est une obligation du logiciel GÉODE (Fiche projet) qui exige la désignation d'un chef de projet pour que l'opération entre dans le système de suivi des investissements. Ainsi, on observe que tous les projets d'investissement menés au sein de la DRI-Chambéry possèdent un « chef de projet », mais en réalité, ceux-ci (la plupart directeurs

d'établissement) ne sont que des coordinateurs de projets, sans ou presque aucune autonomie, qui partagent leur temps entre les projets et les autres activités de management, de maintenance et de représentation administrative de leurs établissements.

De ce fait, ce sont les DOD qui répondent encore aujourd'hui pour l'élaboration des études et le reporting des projets, provoquant ainsi quelques courts-circuits dans leurs rapports avec les chefs de projet. Ces chefs de projet ne participent que très rarement à la phase de conception des projets. Toutefois, pour les grands projets faisant partie du Contrat de Plan État-Région, les chefs de projets peuvent être choisis parmi d'autres professionnels de l'entreprise et dans ce cas, ils participent activement aux phases de conception et de réalisation.

À titre d'illustration, nous allons essayer de montrer cette complexité organisationnelle, en détaillant les rapports entre un chef de projet et les différents DOD, et vice-versa, mettant en exergue le nombre de projets sous leurs responsabilités. Ce sont des exemples réels collectés dans les registres du Pôle d'Appui au Pilotage. Le tableau suivant montre sous forme schématique ces types de rapports.

Tableau 13 : Nombre de rapports des Chefs de projets et des DOD et charge de projets

Fonction	Travaille avec	Nombre de projets	Activités
Chef de projet A	12 DOD	31 projets en REA	Infrastructure, fret et voyageurs
Chef de projet B	9 DOD	52 projets en REA	Infrastructure, fret et voyageurs
Chef de projet C	15 DOD	97 projets en REA	La majorité de l'Infrastructure
DOD A	7 CdP	25 projets en REA	Distribués dans les Établissements Équipement
DOD B	9 CdP	32 projets en REA 20 en DI 6 en AVP 18 en PRO 16 en clôture	Distribués dans les Établissements Équipement

D'après les archives du PAP, DRI-Chambéry, 2000

DI= Dossier phase d'Initialisation ; AVP= Dossier phase avant projet ; PRO= Dossier phase Projet ; REA= projet prêt à la réalisation.

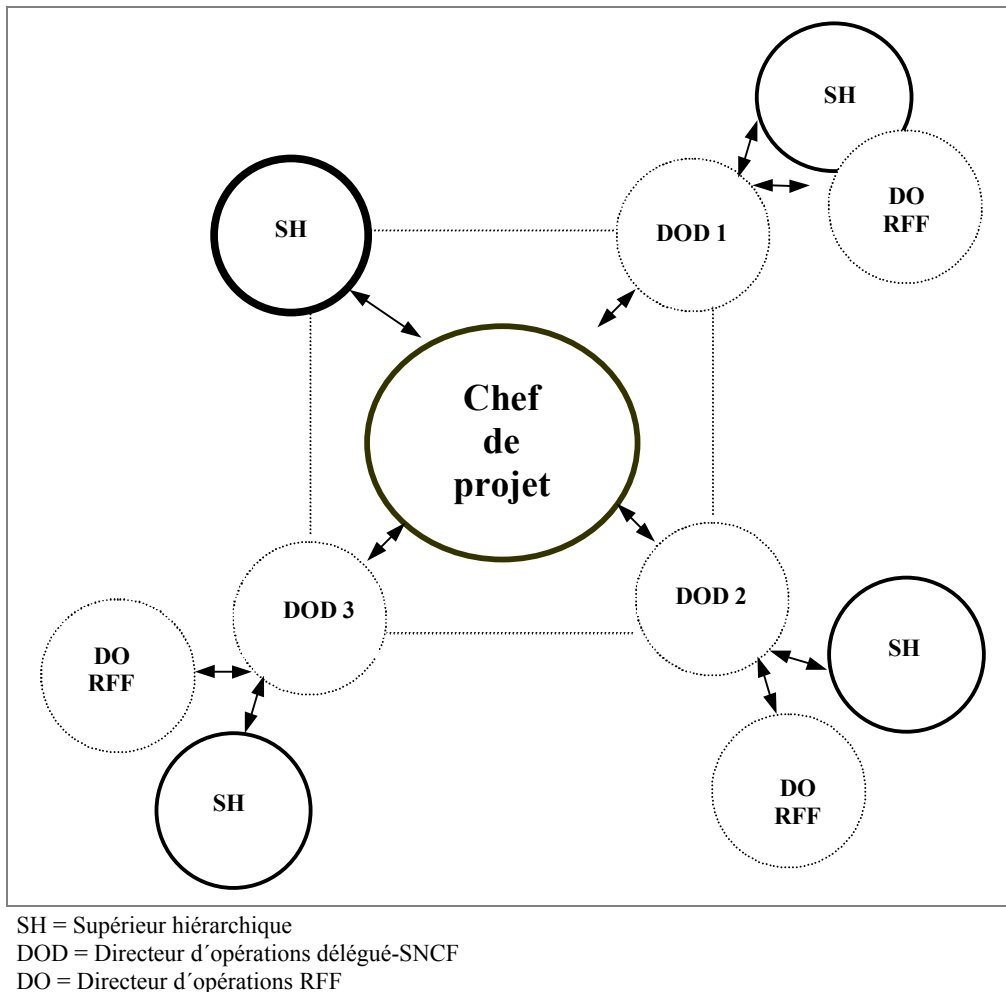
On observe que les projets sont conduits en structure fonctionnelle et les rapports des Directeurs d'opérations délégués, les équipes études et les chefs de projets sont très complexes à cause de la double hiérarchie qui se superpose l'une sur l'autre. La typologie de Clark, reprise par

Midler (1993, p. 83-84) montre que parmi les projets conduits en structure fonctionnelle, les individus n'ont pas la responsabilité du processus global et ce sont les responsables hiérarchiques qui assurent l'allocation et la coordination des différentes ressources mobilisées dans le projet. Dans le cas de la SNCF, c'est une vraie étoile de rapports et il est difficile de mesurer les contraintes opérationnelles, liées aux différents circuits administratifs, que cela pose au déroulement quotidien des activités de ces professionnels lors de la réalisation des projets. Il n'est pas rare que de trouver des mécontentements. La figure ci-après montre d'une façon schématisée les toiles des relations de la double hiérarchie : projets RFF et SNCF.

Dans la plupart des situations à la SNCF, les Chefs d'Établissements sont désignés chefs de projets. En tant que Chef d'Établissement, il doit rendre compte à son supérieur hiérarchique de toutes les questions administratives concernant la vie de son Établissement. En tant que chef de projet financé par le RFF, il doit reporter le déroulement d'un ou des plusieurs projets à un ou de plusieurs DOD responsables pour les projets en réalisation (voie, manutention, ouvrages, d'art, etc.).

De la part des DOD, la double hiérarchie est aussi présente. D'un côté, se trouve le supérieur hiérarchique qui peut être un Chef de Pôle, c'est à dire le directeur d'infrastructure et d'autre part le RFF dans la personne du Directeur d'Opération (DO). Comme un DOD peut être responsable pour plusieurs projets dans différents programmes, il se trouve qu'il aura aussi des rapports avec différents DO-RFF responsables pour chaque famille de projets (voie, ouvrages d'art, etc.)

Figure 18 : Les rapports d'un chef de projet avec son supérieur hiérarchique et les directeurs d'opérations délégués



Pour conclure, toutes les équipes responsables pour la conception et la réalisation des projets d'investissement menés dans la DRI-Chambéry sont organisées de la même façon indépendamment de la taille et de la complexité du projet. Bien naturellement, nous parlons ici des petits et des grands projets menés dans la structure organisationnelle de la DRI-Chambéry. Dans le tableau ci-après, nous avons pris deux exemples concernant un petit et un grand projet menés au sein de la DRI-Chambéry où on observe le même type d'organisation.

Tableau 14 : L'organisation des équipes pour conduire un petit et un grand projet d'investissement RFF

	PETIT PROJET (<3 MF)	GRAND PROJET (> 15 MF)
Titre	Relevage de voie PB 150 sur V2 entre Rives et Grenoble	Construction de la ligne L 900.000 Culoz-Modane : Tunnel du Fréjus
Montant	1 980 MF	23 680 MF
Actif	RFF	RFF
MOAD	SNCF	SNCF
Gestionnaire de programme	Direction de l'Infrastructure	Direction de l'Infrastructure
Programme	Régénération de Voie (opération non-individualisée)	Régénération des ouvrages d'art (Opération individualisée)
DOD	Adjoint du Pôle Maintenance	Adjoint Pôle d'Ingénierie
Chef de Projet	Directeur de l'Établissement Équipement (Isère)	Directeur de l'Établissement Équipement (Savoie)
MOE-Études	Groupe d'étude voie Pôle de Maintenance	Groupe d'Études ouvrage d'art Pôle d'ingénierie
MOE-Travaux SNCF	Établissement Équipement Isère Unité Opération Services Électricité et Sécurité – SES Unité Opération Voie Rives	Unité de Voie Modane Établissement Équipement (Savoie) Unité d'opération Télécom (Établissement Logistique et Équipement)

D'après les archives du PAP, DRI Chambéry, 2000

Il faut souligner que les grands projets type nouvelles lignes TGV sont des projets nationaux conçus et exécutés dans des structures projets dédiées et autonomes avec un directeur de projet et qu'ils se situent en dehors de l'entreprise. Ce sont des « projets sortis » pour reprendre la terminologie de Clark (voir Midler, 1993, p. 83-84).

1.3.6 Le reporting

Aujourd'hui, les principaux points d'un reporting pour RFF concernent les aspects coûts et délais. Quant à la qualité technique, la SNCF ne se pose pas de questions car le savoir faire ferroviaire forgé au cours de l'existence de l'entreprise en témoigne. Par contre, il faudrait se mettre dans un système assurance qualité pour être capable de mesurer les standards de qualité technique et organisationnelle souhaités par l'entreprise et ses clients.

Bref, si le reporting final est conforme aux procédures, le RFF émet le quitus (document de clôture final du projet). Jusqu'en septembre 2000, la DRI de Chambéry n'a reçu aucun quitus et cela pose de sérieux problèmes au PAP, car il faut garder l'opération/le projet dans le système de suivi (compte ouvert) jusqu'à ce que le bilan financier SNCF/RFF soit réglé définitivement avec l'obtention du quitus. À présent, le RFF et la SNCF discutent des procédures pour l'émission des quitus.

1.3.7 Le suivi

En règle générale, la préparation et le suivi des projets dans la branche infrastructure de la SNCF doivent relever les points suivants (voir Tableau 15) :

- a) Tous les projets concernant la maintenance, le renouvellement, ou même la construction d'un bien « actif RFF » obéiront aux normes et procédures des conventions signées par RFF et SNCF. Ici, les relations sont contractualisées et le suivi comptable est réalisé par programme et par projet sur des comptes distincts.
- b) Tous les projets concernant la maintenance, le renouvellement, ou même la construction d'un bien « actif SNCF », obéiront aux normes et procédures SNCF. Dans ce cas, les relations entre les parties prenantes du projet sont faiblement contractualisées et le suivi comptable obéit aux normes comptables de la SNCF.
- c) Tout projet, demandé par un tiers ou par la SNCF, touchant des biens « actifs RFF » et biens « actifs SNCF », obéira aux procédures SNCF et RFF, avec des suivis comptables et reporting distincts. Ce sont des projets mixtes et les relations entre les parties prenantes sont fortement contractualisées.

Depuis la création du RFF en 1997, le Pôle d'Appui au Pilotage suit environ 466 projets d'investissement, dont 375 sont des projets financés par RFF, ce qui correspond à 89% du budget d'investissement de la Direction Régionale de Chambéry (Tableau 16). Chaque année, environ 80 nouveaux projets entrent dans le système ; ce qui pourra créer un engorgement du système, car le RFF n'a pas encore émis de quitus pour les projets déjà clôturés par la SNCF. Le Tableau 16 montre le nombre et le type de projets suivis par le PAP en juin 2000. À ces ressources, il faut ajouter les projets financés par le Contrat de plan État Région 2000-2006 qui totalisent un montant global de 1 277 700 KF pour la Direction Régionale de Chambéry et un surplus sur le nombre de projets (voir Tableau 17).

Tous les projets d'investissement sont suivis par le PAP. Le système d'information comptable connu comme GÉODE et le Tableau Budgétaire des Investissements constituent les deux principaux outils utilisés pour suivre tous les projets dans la SNCF. La Fiche projet (organigramme des tâches) est un sous-produit du système GÉODE et précise les responsables pour le projet (DOD, CdP, responsable pour les études), les ressources allouées, les délais et tâches à exécuter.

Le PAP a élaboré une liste contenant le processus d'élaboration et suivi d'un projet RFF et SNCF, avec le but d'aider les DOD et les chefs de projets à préparer et suivre les dossiers sous leurs responsabilités. Cette liste est une tentative afin d'éclaircir les rôles, fonctions et responsabilités de chacune des parties intervenantes dans la réalisation du projet, à savoir : MOAD, MOE Études, MOE Travaux.

Pour conclure cette section, il semble que des problèmes persistent encore pour la mise en place des règles et procédures entre RFF et SNCF et pour la réorganisation des équipes. Néanmoins, le système actuel possède quelques avantages par rapport au système antérieur. Malgré la lourdeur du processus, les procédures RFF imposent plus de rigueur au niveau du suivi comptable des projets d'investissement. Les avantages visibles sont la mise en place d'un système de planification de projets avec une anticipation de trois ans, au minimum, ce qui permet au technicien et au transporteur de prendre toutes les mesures pour éviter les perturbations de trafic. Enfin, les projets sont bien documentés et lorsqu'ils sont présentés à RFF, les solutions techniques et les mesures d'intervention sont connues.

Tableau 15 : Types de projets d'investissement suivis par le PAP, selon la propriété des actifs

Identification Besoin	Sur quel actif	MOA MOAD	Qui finance	Type de convention	Type de projets	Responsables des enveloppes financières	Rôles du PAP	Destinataire Reporting
1. SNCF	SNCF	MOA	SNCF Tiers	SNCF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projets d'Investissement Régionaux Activités voyageurs et fret Autres activités 	Directeur Régional de Chambéry	Suivi	SNCF
2. TIERS (collectivités)	SNCF	MOA	SNCF Tiers	SNCF	<ul style="list-style-type: none"> • Projets avec l'État et collectivités Conservation du patrimoine Réalisation d'études préalables Réparation des ponts-routes 	Directeur Régional de Chambéry	Suivi	SNCF
3. SNCF	RFF	MOAD	RFF	Conventions RFF/SNCF	<ul style="list-style-type: none"> • Projets menés au sein de Programmes Régénération des ouvrages d'art Régénération des voies Régénération des installations de sécurité et de télécommunications Régénération des installations fixes de traction Électriques 	Directeur Délégué de l'Infrastructure	Préparation Suivi Contrôle Reporting	SNCF RFF
4. TIERS (Collectivités)	RFF	SNCF MOAD	RFF Tiers	Conventions RFF/TIERS RFF/SNCF	<ul style="list-style-type: none"> • Projets d'Investissement Régionaux Activité infrastructure • Projets individualisés Construction de pont-rail, passage à niveaux, etc. 	Directeur Délégué de l'Infrastructure	Préparation Suivi Contrôle Reporting	SNCF RFF
5. SNCF/TIERS	RFF SNCF	SNCF MOAD	SNCF RFF Tiers	Conventions RFF/Tiers RFF/SNCF	<ul style="list-style-type: none"> • Projets d'Investissement Régionaux Aménagement de gares Pôles d'échange 	Directeur Régional Chambéry Directeur Délégué de l'Infrastructure	Préparation Suivi Contrôle Reporting	SNCF RFF

Tableau élaboré à partir des archives du PAP, DRI-Chambéry, 2000

MOA= Maîtrise d'ouvrage ; MOAD= Maîtrise d'ouvrage déléguée, MOE= Maîtrise d'œuvre.

Tableau 16 : Projets d'investissement 1996-2000, par source de financements, situation des dossiers et dépenses prévisionnelles 2000-2001 – Direction Régionale de Chambéry

INVESTISSEURS/PROJETS	ACTIF		SITUATION (n° projets)					MONTANT	PRÉVISIONNEL (KF)	
	RFF	SNCF	DI	AVP	PRO	REA	TOTAL	APPROUVE(KF)	2000	2001
RFF										
Programmes de régénération										
Voie	X		29	0	38	39	106	903 303	148 066	136 419
Ouvrages d'art	X		16	6	19	45	86	342 111	78 996	46 325
Installations sécurité, télécommunications et autres	X		0	0	1	1	2	4 214	1 600	0
Installations de traction électrique										
Caténaire	X		0	0	0	1	1	0 (*)	0 (*)	0 (*)
Remplacement de fil de contact	X		3	0	1	4	8	75 735	11 068	10 835
Équipements d'alimentation des lignes électriques	X		4	0	1	2	7	28 786	2 961	3 826
Autres programmes										
Installations terminales embranchées	X		0	0	1	1	2	21 205	1 470	0
Traversée de voie	X		0	0	2	2	4	3 567	94	49 044
Améliorations de la sécurité aux passages à niveau	X		6	0	0	2	8	127 721	73	49 044
Passages à niveau (automat. et équip.)	X		1	0	2	7	10	15 020	9 525	2 490
Contrôle de vitesse par balise	X		1	0	2	2	5	64 117	4 250	8 376
Amélioration de la régularité	X		1	0	3	0	4	6 135	1 979	3 650
Système de cantonnement assisté par informatique	X		0	0	0	1	1	225	215	0
Diverses opérations										
Sur programme	X		9	1	4	7	21	252 123	69 342	106 595
Programmes régionaux ⁽¹⁾	X		0	0	0	0	110	10 983	3 500	3 500
TOTAL							375	1 855 245	333 139	420 104
TIERS										
Diverses opérations										
Hors programme	X		0	0	0	4	4	18 105	3 000	0
TOTAL							4	18 105	3 000	0
SNCF-Infrastructure et autres activités										
Programmes nationaux ⁽²⁾		X	5	0	14	57	76	187 962	42 007	60 493
Programmes régionaux ⁽³⁾							?	0 (*)	14 800	12 440
Divers opérations										
Sur programme		X	0	0	0	5	5	1 833	300	0
Hors programme		X	0	0	1	0	1	201	97	0
Télécom Développement		X	0	0	0	5	5	14 409	0	0
TOTAL							87	204 405	57 204	72 933
TOTAL			75	7	89	185	466	2 077 755	393 343	493 037

Tableau élaboré à partir du Tableau Budgétaire des Investissements (TBI), du 15/06/00, PAP, DRI-Chambéry

(*)Données pas disponibles

Ensemble de petites opérations d'investissement financées par RFF, depuis 1998

(2) Ensemble d'opérations d'investissement dans les diverses activités financées par la SNCF, depuis 1997

(3) Ensemble de petites opérations d'investissement financées par la SNCF en 2000

Tableau 17 : Projets d'investissement 2000-2006, XII Contrat de Plan État-Région Rhône Alpes- DRI-Chambéry, suivis par le PAP

ACTIONS/PROJETS	TOTAL PAR PROJET (KF)	TOTAL PAR ACTION (KF)
Périurbain grenoblois 1^{ère} phase	50 000	50 000
Périurbain grenoblois 2^{ème} phase	140 000	140 000
Sillon alpin nord dont Aix les Bains/annecy et Gare		80 000
Annecy création d'une voie supplémentaire à quai	15 000	
Augmentation de capacité Aix/Annecy	65 000	
Sillon alpin sud Moirans/Valence 1^{ère} phase		270 000
Commande centralisée Romans/St. Marcelin	30 000	
Doublement voie Moirans/St. Marcelin	235 000	
Amélioration Gières/Montmélien (Fret)	5 000	
Sillon alpin sud Moirans/Valence 2^{ème} phase		275 000
Électrification Moirans – St. Marcelin –Valence	275 000	
Désenclavement du nord de la Haute Savoie 1^{ère} phase		167 000
Commande centralisée Longera y/Evian	167 000	
Désenclavement du nord de la Haute Savoie 2^{ème} phase		30 000
Commande centralisée Annemasse/Laroche	30 000	
Capacité sur l'axe Dijon/Modane 1^{ère} phase		265 700
Epère/Modane extension du suivi et du graphique		
Automatique standard	2 900	
Réactivation du faisceau relais de St. Avre	2 300	
Modernisation du bloc automatique de Modane à Bardoch e	27 500	
Mise au gabarit B et tunnels du Fréjus, St. Antoine et Rieu Roux	98 000	
Fluidification de la circulation en gare de Chambéry	28 300	
Aménagement des IPCS Bourg en Bresse/Ambérieu	76 700	
Culoz transformation de la voie 3 en voie d'évitement	19 000	
Allongement des voies du faisceau export à Modane	10 000	
Mise en place de la radio sol/train entre Modane et Bardonneche	1 000	
TOTAL	1 277 700	1 277 700

D'après les archives du PAP, DRI-Chambéry, 28/06/2000

Afin de faciliter la compréhension du processus d'élaboration et suivi des projets avant et après le RFF, nous présentons un tableau récapitulatif (Tableau 18) où le lecteur pourra voir plus clairement les modifications qui y sont introduites. Ce récapitulatif nous aidera aussi à montrer les dysfonctionnements du système et les réactions des acteurs par rapport au nouveau mode de fonctionnement.

Tableau 18 : Résumé du processus d'élaboration et suivi des projets avant et après le RFF dans la DRI-Chambéry

Processus	Avant le RFF	Procédures	Après le RFF	Procédures
Propriété des actifs	SNCF	-	Actifs RFF Actifs SNCF	- -
Identification des besoins	Équipes de surveillance régionales et nationales Directeurs d'Établissement Tiers et collectivités	Élaboration d'un dossier sur les interventions à réaliser soumis à l'approbation des dirigeants SNCF	Pôle de Maintenance Équipes de surveillance régionales et nationales Tiers et collectivités	Élaboration d'un DI sur chaque intervention à réaliser et envoi au RFF pour l'approbation Les études préliminaires sont à la charge de la SNCF
Préparation des projets	Les bureaux d'études préparaient le projet-aspects techniques et financiers	Le projet était envoyé aux dirigeants pour l'approbation Ouverture d'un compte de maintenance ou d'investissement	DI approuvé Nomination d'un DOD par intervention Élaboration des dossiers AVP, PRO Estimation de coûts avec un écart de 5%	Chaque phase du projet est soumise au DOD et au RFF pour approbation
Réalisation des projets	Établissements Équipement Direction Régionale	Planification des travaux	Établissements Équipement Direction Régionale	Planification des travaux Fiche projet
Organisation des équipes	Structure fonctionnelle Les rôles de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre mal définis	Les Directeurs d'Établissement sont nommés Chefs des Projets dans la plupart des interventions	Structure fonctionnelle Rôles de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre bien définis	Les Directeurs d'Établissement sont nommés Chefs de Projets dans la plupart des interventions
Reporting	Les Directeurs d'Établissement faisaient le reporting au Directeur Délégué de l'Infrastructure	Tableau budgétaire des investissements Forte prise en compte de qualité des prestations Faible prise en compte des aspects coûts et délais	Les Directeurs d'Établissement font le reporting au DOD, le Maître d'ouvrage délégué du RFF	Tableau budgétaire des investissements Forte prise en compte des aspects coûts et délais Émission du quitus (fin de l'intervention)
Suivi des projets	Contrôle hiérarchique Directeur Délégué de l'Infrastructure	-	Pôle d'Appui au Pilotage-PAP Directeur Délégué de l'Infrastructure	-

SECTION 2 : LES IMPACTS DU RFF SELON LES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS

Depuis 1997, l'activité Infrastructure a subi de grands changements qui ont touché directement le quotidien des équipes : la création du RFF et la mise en place du fonctionnement par activités. Pour créer une certaine cohérence et établir une synergie dans les différents processus de préparation, réalisation et suivi des projets d'investissement, les dirigeants nationaux de l'Infrastructure ont décidé de mettre en oeuvre la démarche management de projet dans l'entreprise, selon les directives que nous avons exposées dans la deuxième partie de cette thèse.

Avant de passer à l'étude et à l'évaluation de la démarche management de projet à la SNCF, nous allons connaître ce que pensent les acteurs sur les rôles et fonctions du RFF et sur les impacts de l'adoption des nouvelles procédures dans leurs routines de travail. Au final, c'est l'arrivée du RFF dans le système ferroviaire qui a motivé les dirigeants de la SNCF à mettre en place la démarche management de projet pour organiser le processus de préparation, réalisation et suivi des projets qui a été fortement bouleversé par les nouvelles directives et procédures RFF.

Ainsi, nous avons mené des entretiens avec les différentes catégories d'acteurs afin de connaître leurs représentations sur les impacts du RFF, sur les rapports RFF-SNCF, sur les rapports de l'Infrastructure avec les autres activités afin de connaître les réactions de chaque catégorie d'acteurs concernant le changement de procédures et méthodes de travail.

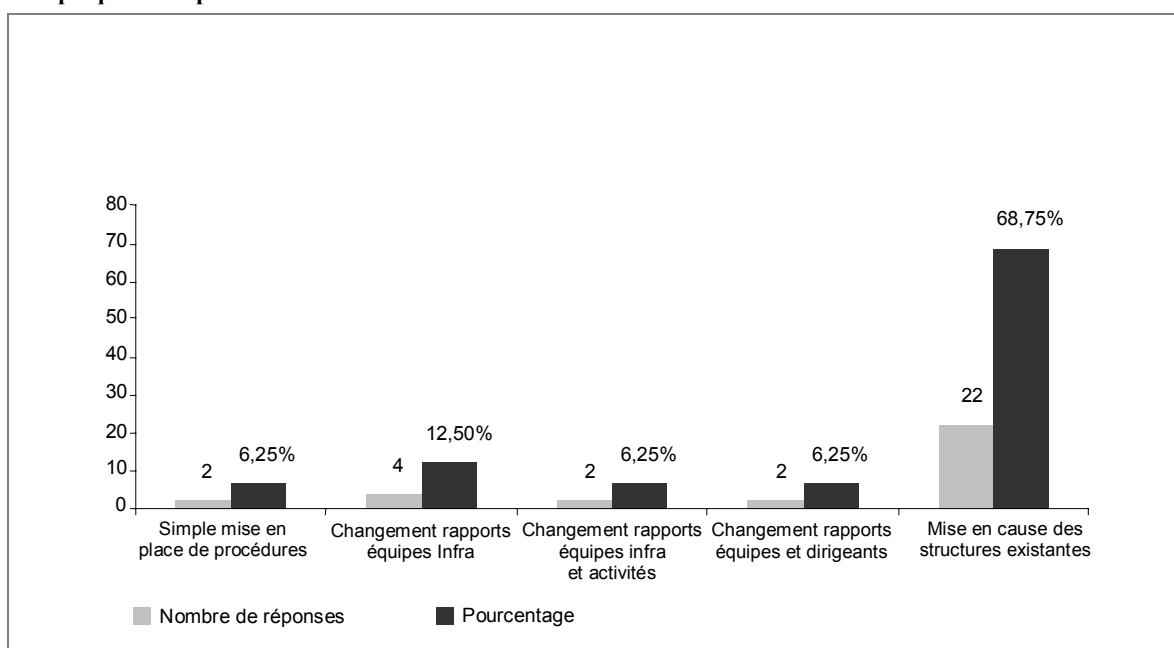
Les catégories d'acteurs étudiées sont : les dirigeants (DIR), les membres du Pôle d'Appui au Pilotage (PAP), les Directeurs d'Opérations Délégués (DOD), les Chefs de projets (CdP), les acteurs responsables pour les études (AE) et les acteurs responsables pour la réalisation des travaux (AT), les membres du Comité de Pilotage (COPIL) et de l'Équipe Nationale du Projet « Réussir ». Toute la méthodologie de collecte et analyse des données se trouve détaillée dans la deuxième partie de ce travail.

Ici, nous essayerons de comparer quand cela sera possible les représentations des acteurs en région avec celles des dirigeants nationaux du projet « Réussir » pour savoir si les discours des uns et des autres gardent une certaine cohérence et justifient des actions menées au sein de l'activité Infrastructure depuis 1997, en ressortant les points positifs/négatifs ou les accords/désaccords sur les thèmes constitutifs de l'investigation, avec l'objectif d'identifier les capacités internes de changement, les sources de résistance ou les zones d'incertitude si on reprend la définition de Crozier et Friedberg (1981).

2.1 LE RFF ET LA MISE EN CAUSE DES STRUCTURES EXISTANTES

Il ne semble y avoir aucun doute sur le fait que le RFF a provoqué un changement d'envergure dans le mode de fonctionnement de l'activité Infrastructure de la SNCF avec l'imposition de nouvelles procédures pour l'élaboration et le suivi des projets d'investissement. Il est intéressant d'observer que la grande majorité des interviewés (70%) ne perçoivent pas de changement dans le fonctionnement et les rapports intra et inter équipes projet ou métiers, mais plutôt dans les structures de pouvoir existantes, comme le démontre le graphique ci-dessous.

Graphique 3 : Impacts du RFF sur l'activité Infrastructure de la SNCF



2.2 SNCF-RFF : DES RAPPORTS TENDUS ET COMPLIQUÉS

Pour les acteurs de la DRI-Chambéry, la nature des rapports SNCF-RFF sont tendus et compliqués. Selon les dirigeants, le RFF est un pseudo-maître d'ouvrage et il représente un contre-pouvoir à l'infrastructure. Les membres du PAP, soulèvent que l'information passe mal et que le RFF n'est pas perçu par tous de la même façon. Les DOD nous racontent qu'au début la présence du RFF a eu un effet digne d'un « tremblement de terre » car il a mis en cause tout un système de prise de décisions. Pour les chefs de projet (Chefs d'Établissement), les rapports se sont alourdis à cause exactement de la superposition des procédures et de la complexité des circuits de décision.

Tableau 19 : La nature des rapports SNCF-RFF, selon les acteurs de la DRI-Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. Entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Rapports tendus et compliqués Rapports ambigus et compliqués Rapports pas cordiaux : l'information passe mal, le RFF n'est pas perçu par tous et il y a des obstructions Rapports tendus et difficiles : « tremblement de terre » Rapports tendus et compliqués : complexité des circuits administratifs, alourdissement et superposition de procédures et des circuits de décision RFF est un pseudo MOA Perte de pouvoir de décision de la SNCF RFF représente un contre pouvoir à l'infrastructure Les dirigeants ont perdu le pouvoir	2	4	2	3			17
Points négatifs : reporting financier lourd Grand volume de papier Manque de fiabilité des systèmes d'information comptables Rapports sont compliqués au niveau comptable Reporting financier lourd L'élaboration du reporting se passe mal RFF est une contrainte supplémentaire L'infra n'est pas habituée à un client externe		1		1		1	8
Bons rapports Bons rapports Pas de problèmes avec le RFF : les rapports peuvent être améliorés Assez tendus au début, maintenant il ne sont pas mauvais			2	2	2		6
Point positif : traçabilité des projets Meilleure traçabilité des projets et clarification des rôles Situation moins confortable : rendre des comptes						1	2
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	7	4	9	3	6	33

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Du point de vu opérationnel, les acteurs-travaux soulèvent que le reporting financier est devenu très lourd à cause notamment du manque de fiabilité des systèmes comptables et d'information : des nouveaux systèmes mis en opération dans toute la SNCF depuis 1997 et qui ne sont pas encore au point et assimilés par tous, notamment le système d'information GÉODE.

Les membres du COPIL et de l'Équipe Nationale du projet « Réussir » partagent les mêmes représentations des acteurs en région. Pour ceux-ci, les rapports sont tendus parce que la SNCF a dû s'adapter à un système imposé par le RFF, ce qui a provoqué un choc de culture dans l'entreprise. De propriétaire des infrastructures avec une très large autonomie pour décider la faisabilité et l'opportunité des investissements, les équipes et les dirigeants de l'infrastructure ont dû s'adapter à une logique de fonctionnement de client-fournisseur. Les problèmes ne sont pas encore résolus car l'infra se voit mal jouer le rôle de fournisseur, de prestataire de services, même si elle garde encore la force de propositions.

Tableau 20 : La nature des rapports SNCF-RFF selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir »

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs/Nb. entretiens		
	COPIL (2)	Équipe Nationale (5)	F
Rapports tendus Rapports tendus	1		
Rapports un peu difficiles		1	3
Choc de culture du côté SNCF, rentrer dans un système imposé		1	
Relations client-fournisseur RFF est en train de passer d'un statut de financeur à client		1	2
Relations client-fournisseur, mais la SNCF a la force de proposition	1		
Points positifs Meilleure relation de confiance		1	
Clarification des rôles de MOA et MOE		1	3
L'arrivée du RFF a obligé la SNCF à s'organiser		1	
Points négatifs L'Infra a des difficultés à se voir comme fournisseur		1	1
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	2	7	9

COPIL = Comité de Pilotage du projet « Réussir » ; Équipe Nationale , responsable pour la mise en oeuvre du projet « Réussir » au niveau national

Les points positifs sont l'amélioration des relations et la clarification des rôles de chaque intervenant dans chaque projet. Bref, bien que les rapports SNCF-RFF soient encore tendus, les dirigeants nationaux du Projet « Réussir » considèrent que la présence du RFF a apporté des points positifs, notamment la clarification des rôles de la MOA et MOE, en obligeant la SNCF à se réorganiser tout en construisant de nouvelles relations de confiance.

2.3 L'INFRA : DIFFICULTÉS À JOUER LE NOUVEAU RÔLE

Dans le nouveau contexte, l'Infra doit jouer pour certaines opérations le rôle de maître d'ouvrage délégué et pour d'autres, ses missions relèvent spécifiquement de la maîtrise d'œuvre. Cela veut dire que l'Infra doit délivrer des services au RFF et recevoir une rémunération pour ces prestations en tant que MOAD ou simplement MOE.

Comme nous allons le montrer ci-dessous, (voir Tableau 21) les dirigeants et les équipes de la branche infrastructure ont des difficultés à accepter le rôle de maître d'ouvrage délégué par le RFF. Au niveau du pouvoir décisionnel, les dirigeants et les équipes ont une très forte tendance à continuer à jouer le rôle de maître d'ouvrage absolu et cela provoque des confusions dans tout le processus de préparation, suivi et réalisation des projets, comme le montre bien le tableau ci-après.

Toutes les catégories d'acteurs, et surtout les DOD, perçoivent très clairement que l'infra n'a pas encore réussi à séparer les missions de maître d'ouvrage délégué et de maître d'œuvre. Pour les chefs de projet, cette séparation est difficile à faire comme nous le révèle certains commentaires assez sceptiques tels que « l'infrastructure fonctionne encore sur des anciens roulements ». Mais les points positifs dans tout ce contexte résident dans le fait que l'Infra commence à s'adapter au nouveau mode de fonctionnement et de nouvelles compétences au niveau de la négociation surgissent. Dorénavant, il faut négocier, expliquer comme le soulèvent les chefs des projets.

Tableau 21 : L'Infra et les confusions des rôles de MOAD et MOE, selon les acteurs de la DRI-Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. Entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Tendance à jouer le rôle de MOA Confusion des missions MOA/MOE Tendance à jouer le rôle de MOA L'Infra fonctionne encore sur des « anciens roulements » Difficulté de séparer les missions MOA/MOE Mélange des missions MOA et MOE-Études	2	2	4	2	1	2	13
Points négatifs Problèmes avec les outils informatiques et d'autres outils comptables Les projets sont approuvés trop tardivement RFF met son veto sur beaucoup d'opérations Il y a trop de rivalités entre les DOD, les dirigeants nationaux et le RFF				1		2 1 1	5
Points positifs L'infra s'améliore L'infra fait son rôle Il faut négocier, expliquer Oui, dans la plupart du temps	2	1		1 1	1		6
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	3	4	5	2	6	24

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Au niveau opérationnel, les acteurs-travaux observent que l'Infra ne joue pas pleinement son rôle de maître d'ouvrage délégué à cause des problèmes concernant les outils informatiques et comptables, l'approbation tardive et les vetos du RFF mais surtout, parce qu'il y a encore beaucoup de rivalités entre les DOD, les dirigeants nationaux et le RFF.

Pour les membres du COPIL et de l'Équipe Nationale, l'Infra ne joue pas encore pleinement son rôle de maître d'ouvrage délégué à cause de la méconnaissance, des DOD, de leurs nouveaux rôles et missions. L'infra a tendance à « cantonner la MOAD au simple rôle de délégation » et le poids de la hiérarchie interne est encore très présent dans tout le processus. Il ne faut pas oublier que les DOD souffrent d'une double hiérarchie : le RFF pour les projets et la SNCF pour tout le reste, y compris les promotions de carrière.

Tableau 22 : L'Infra et les confusions des rôles de MOAD et MOE, selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir »

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs/Nb. Entretiens		
	COPIL (2)	Équipe Nationale (5)	F
Points négatifs : Tendance à jouer le rôle de MOA Non, pour les projets d'intérêt de la SNCF Non, les gens n'ont pas encore conscience de leurs responsabilités concernant la définition des besoins Non, les DOD ne connaissent pas bien leurs rôles Non, il y a encore des confusions entre les rôles de MOA et MOE Non, l'Infra a du mal à cantonner le rôle de MOAD au simple rôle de délégation Non, on a introduit dans la logique de MOAD un rôle de hiérarchie Pas encore pour toutes les exigences du RFF	1	1 2 1 1 1	8
Points positifs : Développement des compétences Il faut une évolution des moyens et des mentalités Oui, pour les investissements sur la maintenance Oui, l'Infra connaît bien ses missions et elle est en train de monter en compétences	1	1 1	3
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	3	8	11

COPIL = Comité de Pilotage du projet « Réussir » ; Équipe Nationale, responsable pour la mise en oeuvre du projet « Réussir » au niveau national

Quelques mentions positives ont été exprimées affirmant que pour les investissements de maintenance, l'Infra travaille très bien et qu'elle est en train de se perfectionner et monter en compétences pour ce qui concerne les autres projets d'investissements sur le réseau. Il faut que l'entreprise passe par une évolution des moyens et des mentalités pour qu'elle puisse s'adapter au nouveau mode de fonctionnement tout en proposant des projets qui remplissent les intérêts de la SNCF et du RFF.

2.4 LES RAPPORTS INTERNES AVEC LES AUTRES ACTIVITÉS SE SONT ALOURDIS

Depuis toujours, l'activité infrastructure a joué un rôle très fort, une certaine suprématie, sur les activités fret et voyageurs non seulement par l'excellence technique acquise au cours du temps, mais aussi grâce à la nature de ces activités. Or, chaque intervention de l'Infrastructure, soit pour le maintien, le renouvellement ou encore la construction d'un

nouveau sillon, perturbe le trafic des trains voyageurs et de marchandises et provoque des bouleversements dans le planning de ces activités.

Les activités fret et voyageurs veulent que ces trains roulent et à chaque interruption du trafic, et pis encore les retards des travaux, interfèrent directement sur la planification de leurs activités. Ainsi, de la planification des travaux sur le réseau dépend le déroulement des activités fret et voyageurs et cela devient une vraie “bataille pour la libération des sillons” en temps et en heure, comme nous a souligné un dirigeant lors de nos entretiens : un vrai combat entre les activités infra, fret et voyageurs.

Dans ce contexte, les différentes catégories d’acteurs de la DRI-Chambéry partagent le même point de vue en soulevant que les logiques de fonctionnement de ces trois grandes activités sont différentes et que chacun essaie de défendre ses propres intérêts (voir Tableau 23). À cause de cela, les rapports sont tendus et avec l’arrivée du RFF la situation s’est aggravée car tout doit être facturé et approuvé par celui-ci. Or, la mise en place du fonctionnement par activités n’est pas encore au point dans la SNCF et les divergences apparaissent au moment d’effectuer la facturation des services des uns et des autres. Pendant nos observations sur place, nous avons eu l’occasion de voir le travail quotidien des membres du PAP-DRI-Chambéry pour expliquer et ré-expliquer le système de facturation aux responsables de la préparation des projets (bureaux d’études) et aux chefs et responsables de projets dans les activités Infrastructure, fret et voyageurs. Les questions les plus fréquentes étaient de savoir si on devait facturer un tel service au non du RFF ou de la SNCF ! Les règles de facturation n’étaient pas bien acceptées par tous et quelquefois on avait des discussions acharnées.... mais il fallait les appliquer !

Pour les dirigeants et les membres du PAP, les points négatifs de ces rapports se trouvent dans la perte visible du pouvoir de décision de l’Infra et dans la méconnaissance de ses nouveaux rôles par les activités. Pour les Chefs de projets, l’Infra a du mal à abandonner son rôle de décideur aux activités et elle est trop tournée vers son client RFF. Ici, on perçoit bien la

volonté de l'Infra de garder son pouvoir interne en restant le seul interlocuteur avec le RFF. Concernant les autres activités, les points négatifs sont très divers allant d'un manque d'informations sur les procédures RFF, sur la lenteur du processus pour prendre les décisions jusqu'aux difficultés pour exprimer leurs besoins. C'est pour cela que les autres activités sont perçues comme dépendantes de l'Infra.

Les points positifs sont très peu cités, mais il paraît qu'avec le RFF les rapports se professionnalisent, les rôles de chaque intervenant sur les projets sont plus clairs et les activités commencent à mieux exprimer leurs besoins. Ce sont des apprentissages difficiles et turbulents, mais qui favorisent l'apparition de nouvelles compétences au niveau de la gestion des projets internes.

Les membres du COPIL et de l'Équipe Nationale du projet « Réussir » font un diagnostic de la situation en confirmant les soucis des acteurs en région (Tableau 24). Malgré toutes les résistances, l'Infrastructure doit se positionner et accepter son nouveau rôle de prestataire de services en se rapprochant des activités qui dorénavant deviennent ces clients internes. Ceci présuppose que les activités doivent elles aussi apprendre à exprimer leurs besoins et prendre les décisions conformes à leurs intérêts.

Pour les dirigeants nationaux, l'entrée du RFF dans la SNCF a permis l'assainissement des rapports entre l'infrastructure et les activités fret et voyageurs. Mais cet assainissement n'est pas encore accompli et les points de divergences sont toujours présents : l'Infra a tendance à imposer son organisation aux autres activités, puisque celles-ci n'ont pas encore effectué des efforts internes pour s'adapter aux nouvelles règles et prendre leurs propres décisions. Selon un de nos interviewés, les rapports infra et les activités ressemblent à une « Guerre de Chapelles » où chacun essaie d'imposer ses propres méthodes de travail et prendre ses propres décisions, sans tenir compte du nouveau contexte organisationnel et de la présence du client externe RFF.

Tableau 23: Les rapports internes de l'Infrastructure avec les activités fret et voyageurs, selon les acteurs de la DRI-Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Logiques de fonctionnement différentes Rapports plus tendus Rapports tendus Combat entre l'infra-voyageurs-fret Pas bons Ce sont des logiques de fonctionnement différentes Chacun essaie de défendre davantage l'activité qu'il représente Séparation comptable des activités encore pas nette Problèmes avec la facturation		2		3			18
	2		4				
	1				1		
				1		4	
				1			
Points négatifs : Infra Il y a une perte du pouvoir de décision de l'Infra L'Infra est trop tournée vers son client externe L'Infra ne laisse pas son rôle de MOA aux activités L'Infra a du mal à abandonner son rôle de décideur aux autres activités Les nouveaux rôles de l'Infra ne sont pas clairs pour les autres activités	1			1			7
			1				
				2			
			1				
				1			
				1	1		
					1		5
			1				
				1			
			1				
	1						4
			1				
					1		
						1	
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	5	4	8	9	3	5	34

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Tableau 24 : Les rapports internes de l'Infrastructure avec les activités fret et voyageurs, selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir »

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs/Nb. entretiens		
	COPIL (2)	Équipe Nationale (5)	F
<p>Changement de rôle L'Infra se positionne comme prestataire de services et elle doit se rapprocher des activités, des clients internes L'Infra a le rôle de client fournisseur vis-à-vis des autres activités Les activités sont des clients Les activités seront obligées de prendre leurs propres décisions</p>	2 1	 1 1	 5
<p>Points positifs : Infra L'Infra a été obligée de changer sa culture et elle commence à apprendre son rôle de MOAD RFF permet d'assainir les rapports Infra et les activités</p>	 1	 2	 3
<p>Points négatifs « Guerre de Chapelles » Les évolutions ont été faites au niveau de l'Infra, peu au niveau des activités L'Infra a plus de difficultés pour négocier avec les activités qu'avec le RFF Tendance de reproduction de l'organisation de l'Infra aux activités Les activités ont subi les conséquences par obligation</p>		2 1 1 1	 5
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	9	13

COPIL = Comité de Pilotage du projet « Réussir » ; Équipe Nationale, responsable pour la mise en oeuvre du projet « Réussir » au niveau national

2.5 LES IMPACTS DES PROCÉDURES RFF SUR LES ROUTINES DE TRAVAIL

Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer et après tout ce que nous avons vu jusqu'à présent, l'adoption des nouvelles règles et procédures RFF ont reçu plus d'appréciations positives que négatives de la part des interviewés. Les points négatifs sont l'augmentation de la charge de travail et la perte du pouvoir de décision (Tableau 25 et 26).

2.5.1 Plus de rigueur économique : un point positif et consensuel

La rigueur économique a été soulignée par les acteurs de la DRI-Chambéry comme un point très positif de l'adoption des règles et procédures RFF. Pour toutes les catégories d'acteurs, la justification, la préparation et la formalisation des dossiers d'investissements et des engagements, la justification des dépenses, et l'élaboration des reportings précis associés à

un rigoureux suivi financier et de facturation sont autant de facteurs positifs qui donnent de la transparence aux propositions de l'infrastructure, comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-après.

Du point de vue organisationnel, ce nouveau mode de fonctionnement a motivé la création du PAP, pour suivre tous les projets d'investissement, et a déclenché un processus interne de formalisation des nouvelles fonctions de DOD et Chef de projet, ce qui a permis à tous de se connaître et de se retrouver dans les différents projets en préparation et en réalisation. Les efforts internes entamés afin de reconnaître ces nouvelles fonctions est perçue par les acteurs comme étant déjà une évolution organisationnelle dans l'Infrastructure.

Tableau 25 : Les impacts sur les routines de travail, selon les acteurs de la DRI-Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Points négatifs : augmentation de la charge de travail							
Perte du pouvoir de décision	2						
Alourdissement des procédures				1			
Alourdissement des charges de travail, des circuits de décision					1		
Plus de procédures, mais pas de changements techniques						3	
Augmentation de la charge de travail							14
Diminution des investissements et de la charge de travail					1		
Allongement des délais des projets, des décisions	1						
Perte de pouvoir de décision avec les tiers	1						
Perte de décision vis-à-vis des tiers et des collectivités				3			
Perte de la maîtrise globale des affaires					1		
Points positifs : plus de rigueur économique							
Formalisation des dossiers	1						
Formalisation des engagements, des projets			2				
Justification et préparation des dossiers d'investissement de façon très rigoureuse et impliquée				2			
Justification des dépenses et rendre compte		2					
Reporting plus précis	1						
Dorénavant, il faut rendre compte et faire du reporting						4	
Plus de rigueur économique	1						24
Plus de rigueur du suivi financier et de la facturation		1					
Plus de rigueur et de transparence des propositions Infra			1				
Le suivi précis du budget des projets						1	
Faire preuve économique en matière de montage des projets		1					
Suivi des coûts n'est pas encore réel, car il manque des outils						2	
Formalisation des fonctions DOD et CdP			1				
Création de nouveaux postes		1					
Création du PAP		1					
Il a fallu apprendre à être DOD			1				
Clarification des rôles : une évolution de l'organisation				1			
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	7	6	5	7	3	10	38

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Pour les membres du COPIL et de l'Équipe du Projet « Réussir », ce que les acteurs en région appellent « rigueur économique » peut être traduit par le développement d'un processus de contractualisation client-fournisseur. La formalisation des projets par phases, le suivi et le respect des coûts et des délais et l'obligation de l'Infrastructure de justifier son revenu auprès du RFF sont autant de facteurs qui renforcent ce processus de contractualisation interne et externe. L'Ingénierie nationale a déjà entamé un processus de réorganisation interne et maintenant il faut conclure la réforme des Pôles Ingénierie régionaux. Dans ce nouveau scénario, le rôle du Pôle National de Stratégie devient fondamental non seulement en étant l'interlocuteur clé dans les négociations avec le RFF, mais aussi en diffusant à toute l'entreprise les nouvelles règles et les engagements accordés par la SNCF-RFF.

Tableau 26 : Les impacts sur les routines de travail, selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir »

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs/Nb. entretiens		
	COPIL (2)	Équipe Nationale (5)	F
Contractualisation client fournisseur		1	
La formalisation des projets par phase			
Le suivi des coûts et des délais		1	3
L'Infra va être obligé de justifier son revenu auprès du RFF	1		
La contractualisation et le respect des coûts et des délais			
Réorganisation des structures		2	
La réorganisation des Pôles Régionaux d'Ingénierie, en conséquence de l'organisation par activités mise en place par la SNCF			
Le Pôle Stratégie : la conciliation de procédures SNCF-RFF est très difficile à expliquer aux gens	1		4
Dans l'Ingénierie les impacts sont très faibles, car il y a déjà un processus d'organisation interne	1		
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	3	4	7

COPIL = Comité de Pilotage du projet « Réussir » ; Équipe Nationale, responsable pour la mise en oeuvre du projet « Réussir » au niveau national

2.5.2 L'alourdissement des charges de travail et des circuits de décision

Pour les dirigeants et les chefs de projets, les données montrent que la présence du RFF leur a enlevé le pouvoir de décision surtout pour négocier des projets avec les tiers et les

collectivités et que la mise en place des procédures RFF ont alourdi le travail des groupes et des circuits de décision. D'ailleurs, l'augmentation de la charge de travail a été ressentie par les acteurs-travaux, les responsables de la réalisation des projets dans les Établissements Équipement qui, désormais, doivent prêter beaucoup plus d'attention à toutes les dépenses, les justifier, surtout celles non-prévues dans la fiche projet, les facturer et préparer le reporting financier des projets pour l'approbation des supérieurs.

Il est intéressant d'observer que pour les acteurs-études, les responsables de la préparation des projets, les nouvelles règles RFF n'ont pas provoqué de changements de fond au niveau technique mais simplement de forme. Avec les nouvelles règles, les acteurs soulignent qu'il y a une perte de la maîtrise globale des affaires avec pour conséquence une certaine diminution de leur charge de travail. Cette diminution est due à une certaine rétraction des investissements et à l'existence de règles et définitions faites au préalable. Il semble dorénavant que le défi posé aux bureaux d'études est de consacrer du temps à la proposition de techniques innovantes au moindre coût pour la SNCF et pour le RFF.

EN GUISE DE CONCLUSION

Pour conclure ce chapitre, nous voudrions reprendre les enseignements de Crozier et Friedberg (1981) en disant que tout changement provoque des crises et ruptures et donne lieu à des résistances plus ou moins importantes selon le type d'intervention envisagée et la manière dont le projet a été négocié et ou construit dans l'organisation. Dans le cas de la SNCF, nous avons vu dans la deuxième partie de cette thèse, que la réforme ferroviaire a été décidée et mise en place par le gouvernement français et son exécution s'est faite par les textes de loi.

L'activité Infrastructure, a dû s'adapter à ce nouveau système imposé en utilisant ces ressources internes pour trouver un nouvel équilibre tout en essayant de jouer son nouveau

rôle de gestionnaire des infrastructures, malgré tout le poids que cela représente pour les dirigeants et les équipes. Comme le soulignent bien Crozier et Friedberg (1981, p. 386), les oppositions à ce type de changement peuvent être très profondes et masquer ou fausser l'esprit d'une réforme, car le « changement imposé d'en haut présente souvent un aspect de rationalisation qui consiste, en fait, à réduire ou éliminer (les) zones d'incertitude, l'opposition peut facilement devenir très profonde. »

Ainsi, nous allons connaître maintenant les impacts du Projet « Réussir » et du management de projet dans l'activité Infrastructure de la SNCF et, à la fin de cette Troisième Partie, nous présenterons une analyse sur les réactions au changement et la cohésion sociale dans la DRI-Chambéry. Cette analyse portera sur la nature des relations organisationnelles entretenues entre les différents groupes intervenant sur les projets d'investissement et les implications que ces relations provoquent dans le processus de formation des équipes projets. Nous verrons comment chaque catégorie d'acteurs a réagi à l'imposition des règles et procédures imposées par le RFF et à la mise en oeuvre de la démarche management de projet en ressortant les risques et les incertitudes qui tournent autour du nouveau jeu de rôles des équipes intervenant sur les projets d'investissement.

CHAPITRE IX : LES IMPACTS DU PROJET « RÉUSSIR » DANS L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF

INTRODUCTION

En janvier 1998, la Direction d'Infrastructure a pris la décision de mettre en place le Projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF » avec le but de créer une synergie, une cohérence entre les processus d'élaboration, de réalisation et de suivi des différents projets d'investissement menés au sein de l'activité infrastructure, notamment ceux financés par le RFF.

Le projet « Réussir » est un projet de changement organisationnel, organisé pour travailler de façon étroite et transversale avec des partenaires internes et externes à la branche infrastructure. Le commanditaire du projet est la Direction Générale Déléguée d'Exploitation qui compte un Comité de Pilotage, responsable de la définition des directives nationales et une Équipe Projet responsable de l'animation et la mise en œuvre des actions prévues dans le projet.

Selon le premier chef de projet en 1998, la stratégie d'action n'était pas de convaincre mais plutôt d'animer, de stimuler, de fournir les outils nécessaires et de coordonner les actions entre les entités nationales. Avec cette stratégie d'action, l'équipe du projet « Réussir » espérait capitaliser l'expérience, en utilisant les informations, les documents et les procédures produits comme référentiels pour la formation de nouvelles compétences ; faire travailler l'entreprise sous forme transversale et voir le référentiel de projets de la Direction d'Infrastructure adopté par l'entreprise pour toutes ses activités. Pour le déploiement du projet « Réussir » en régions, l'équipe projet national compte sur l'aide des relais régionaux de management de projet. Comme tout projet, notamment ceux de changement, le démarrage a été difficile et la démarche management de projet est passée presque inaperçue par la plupart des acteurs comme l'a montré notre étude exploratoire présentée dans la deuxième partie de cette thèse.

Dans ce chapitre, nous allons maintenant présenter la stratégie, les attentes, contraintes et les résultats liés au déploiement du Projet « Réussir » dans la période 1999-2000, ainsi que l'avancement du management de projet dans les 23 régions de la SNCF. Nous verrons également, la conduite du projet « Réussir » à Chambéry en ressortant les apports, les contraintes, les apprentissages liés au déploiement du management de projet, la réorganisation des équipes et des structures pour répondre aux demandes du RFF et de la SNCF.

SECTION 1 : LA RÉORGANISATION DE LA STRUCTURE NATIONALE DU PROJET « RÉUSSIR »

L'initiative de la mise en place du Projet « Réussir » appartient à la Direction d'Infrastructure, mais la Direction d'Ingénierie a toujours porté un intérêt particulier à ce projet car l'Ingénierie de la SNCF a une forte tradition dans le domaine de l'élaboration des grands projets tels que les lignes TGV et d'autres infrastructures ferroviaires. La répartition des tâches entre ces deux directions est plus ou moins établie : l'Ingénierie s'occupe, au niveau national et en région (avec ses pôles d'Ingénierie régionaux), de la préparation des projets, alors que la Direction d'Infrastructure nationale, ses Délégations régionales d'infrastructure (DRI) et ses Établissements Équipement s'occupent de la réalisation des travaux. Cette politique très longtemps menée au sein de l'activité infrastructure a montré ses limites et notre recherche auprès de la DRI-Chambéry a mis en lumière le problème de la séparation entre la conception et la réalisation des projets, que nous verrons ultérieurement.

La mise en place du Projet « Réussir » peut être considérée donc comme étant une stratégie de la Direction d'Infrastructure pour participer plus activement au processus de préparation des projets, en acquérant de nouvelles compétences lui permettant, entre autres, d'avoir un vue globale et de mieux planifier la réalisation des projets sous sa responsabilité. C'est pour cela que la structure du projet « Réussir » a été abritée auprès de la Direction d'Infrastructure et la plupart des membres de l'équipe nationale faisait partie de son personnel.

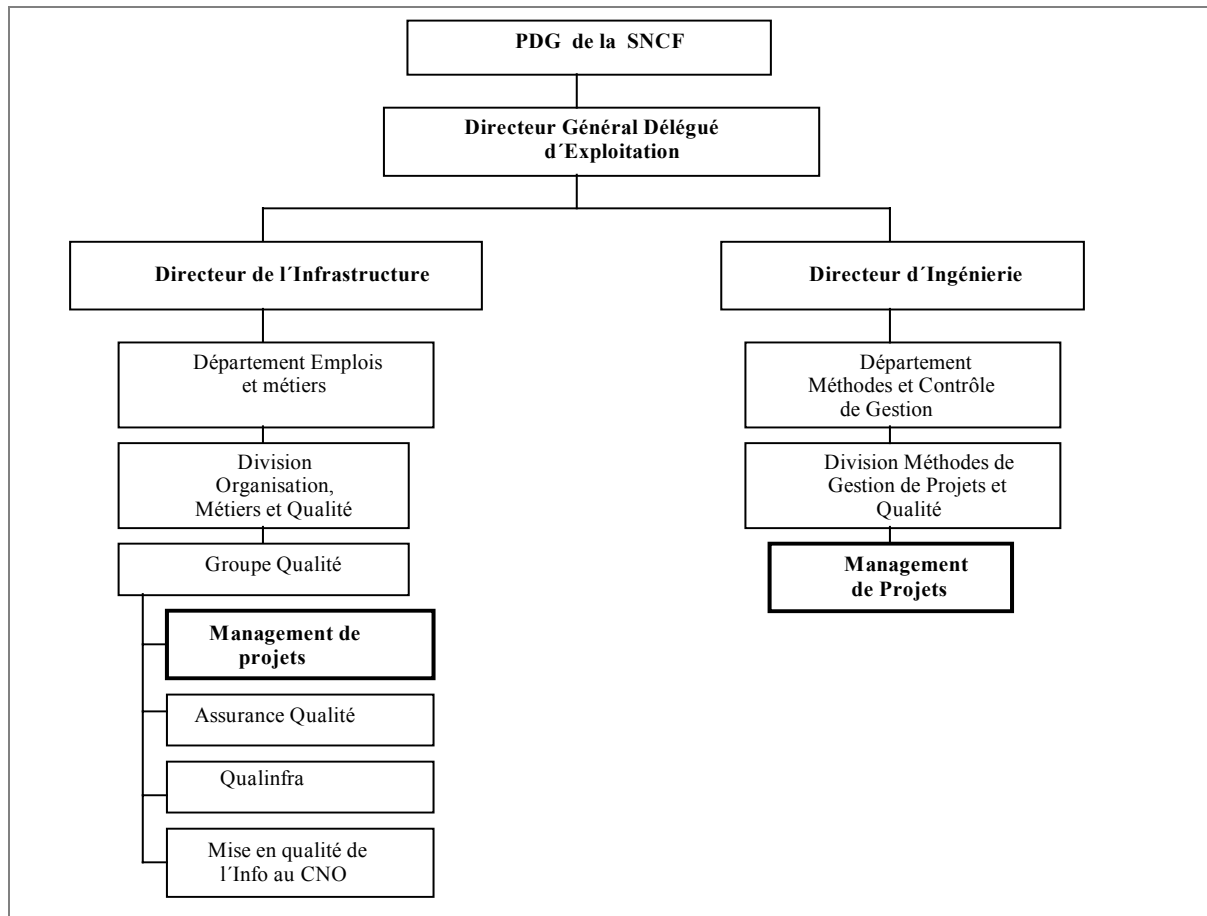
1.1 LA STRUCTURE ET LA CONDUITE DU PROJET AU NIVEAU NATIONAL

Pendant la phase de démarrage du projet en 1998, la structure du Projet « Réussir » a été logée dans le Département Management par la qualité et communication de la Direction de l'Infrastructure et le chef de ce département était aussi le Chef du projet « Réussir ». L'équipe du projet était formée par 6 membres, dont 4 appartenaient aux départements et divisions attachés à la direction d'Infrastructure. La direction d'Ingénierie avait donc une participation plus modeste (un seul représentant) et l'Infrastructure conduisait tout le processus.

Mais, avec la sortie du premier chef du projet début 2000, la direction d'Ingénierie assume la coordination générale du projet « Réussir », change la composition de l'équipe, crée une structure projet dont les principales activités sont partagées avec la direction d'Infrastructure. Tout le budget du Projet « Réussir » (environ 5 MF) a été transféré de l'Infrastructure à l'Ingénierie. L'équipe actuelle est formée de 11 membres, dont 6 appartenant à l'Infra, 3 à l'Ingénierie et 2 au Pôle stratégie et tous travaillent à temps partiel. Les représentants de l'Infrastructure et de l'Ingénierie dédient environ 80% de leurs temps au projet, alors que les autres emploient seulement 20% de leurs temps aux activités du projet. Les figures ci-après montrent la localisation et les missions de l'équipe projet dans la branche infrastructure.

Au niveau de la Direction d'Infrastructure, l'équipe projet est sortie du Département Management par la Qualité et est logée dorénavant dans le Département Emplois et Métiers. Dans la Direction d'Ingénierie, l'équipe projet est logée dans le Département Méthodes et Contrôle de Gestion, dont le chef de la Division méthodes de gestion de projets et qualité est aussi chef du projet « Réussir » au niveau national.

Figure 19 : Localisation de la structure du projet « Réussir » dans l'activité infrastructure depuis janvier 2000



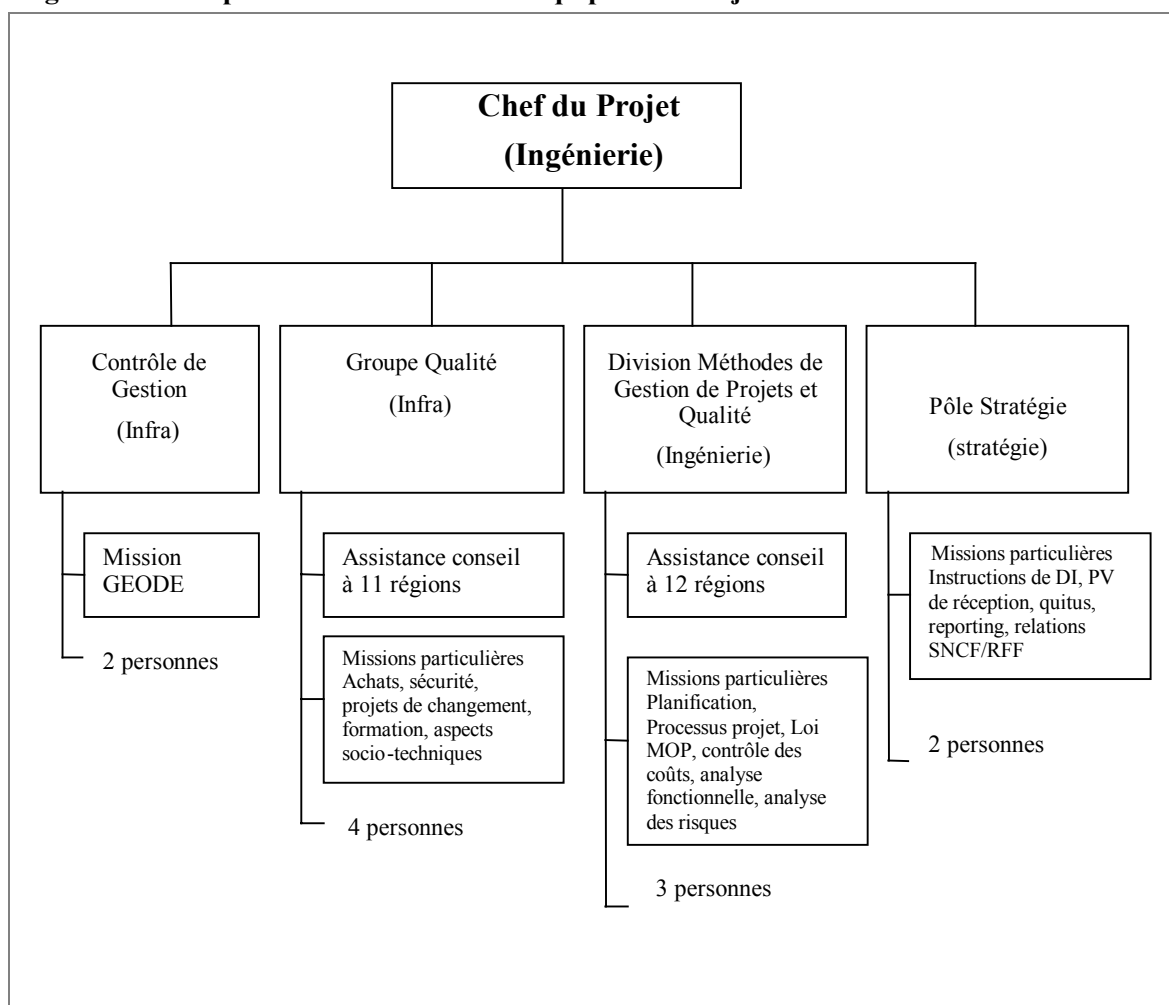
Le Département Emplois et Métiers, comme son nom le montre bien, s'occupe des questions qui concernent les différents métiers et emplois dans l'activité Infrastructure en fournissant les moyens et les ressources pour la réalisation des formations, l'amélioration du système de gestion, la sécurité et la prévention des risques professionnels, l'organisation, les méthodes et la qualité, l'animation et la coordination de la communication dans l'infrastructure et avec les organisations sociales. Dans l'Ingénierie, l'équipe projet est logée dans une division dédiée au développement et diffusion des méthodes de gestion de projets et qualité. L'actuel chef du projet est originaire de cette division et il était le seul représentant de l'Ingénierie dans l'équipe précédente.

Avec cette restructuration, on s'aperçoit bien que le Projet « Réussir » et la démarche management de projet ont perdu de leur importance dans la direction d'Infrastructure et deux

impacts importants sont à souligner. Le premier, est la migration de la coordination générale du projet de la direction d'Infrastructure vers l'Ingénierie. Le deuxième est la place de l'équipe projet dans l'organigramme des deux directions.

Si auparavant, la conduite du projet « Réussir » avait la primauté de l'Infrastructure, aujourd'hui, avec la nouvelle structure, on constate que l'Ingénierie a pris une place importante dans la conduite du projet. L'approche management de projet devient un axe d'action de la direction d'Ingénierie, avec une division dédiée au sujet, et qui définit les bases du management de projet dans la branche Infrastructure de la SNCF.

Figure 20 : Composition et missions de l'Équipe du « Projet Réussir »



Nous avons aussi observé que l'approche management de projet dans la Direction d'Infrastructure a perdu de son importance dans la mesure où l'équipe a changé de

département et elle se trouve désormais au plus bas niveau organisationnel. L'équipe est abritée dans un département dont la mission est de veiller aux métiers consolidés dans l'entreprise, ce qui n'est pas encore le cas, puisque le cursus « Chef de projet » et les métiers liés au management de projet sont en phase d'études par l'équipe de l'Ingénierie. L'Infrastructure joue donc un rôle plutôt opérationnel dans le cadre du Projet « Réussir », étant donné que la Direction d'Ingénierie conduit tout le déploiement du projet et de la démarche management de projet dans l'activité Infrastructure.

1.2 LA STRATÉGIE DU PROJET « RÉUSSIR » 1999-2001

Pour l'année 1999, le Comité de Pilotage du Projet « Réussir » (COPIL) n'a pas changé la stratégie du projet en optant de suivre, grosso modo, les orientations établies au début du projet. Faisaient partie de l'agenda de travail, l'assistance conseil aux projets pilotes, la discussion sur l'avancement du projet en régions, la continuité des formations sur la sensibilisation au management de projet (Modules A et B), l'identification des problèmes concernant la nomenclature et les procédures de facturation exigées par le RFF, l'organisation de groupes de travail notamment au niveau de l'estimation des coûts, les processus de communication de l'équipe projet avec les régions, ainsi que les risques liés au déploiement du management de projet à la SNCF.

Pour l'année 2000-2001, et comme résultat de la nouvelle restructuration, la stratégie⁴⁴ du Projet se résume en six grandes lignes, à savoir :

- a) Consolider les acquis et les outils en utilisant les services de deux sociétés externes qui aideront l'équipe du projet à organiser et diffuser les outils du management de projet en régions ;
- b) Clarifier les rôles et responsabilités respectives des chefs hiérarchiques, des DOD, de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, chefs de projets et responsables de lots ;

⁴⁴ SNCF, Compte rendu de la réunion du Comité de Pilotage du Projet « Réussir », le 1^{er} décembre 1999.

- c) Travailler sur les outils : cahier des charges fonctionnel (outil qui facilite l'expression des besoins du maître d'ouvrage), mesure de performance, mise en service technique et mise en exploitation ;
- d) Établir et diffuser les méthodes de management des risques ;
- e) Définir les cursus et métiers émergents liés au management de projet ;
- f) Gérer et améliorer le système de formation.

Les principales activités du projet restent centrées sur l'assistance conseil aux projets pilotes en région et à l'élaboration des guides sur les outils et méthodes du management de projet tels que l'organigramme de tâches, le plan directeur du projet, les fondements du management de projet, la planification, le contrôle des coûts, le contrôle de gestion et la gestion des risques. L'Ingénierie commence à développer aussi une étude sur les « métiers et cursus projet » dans la SNCF dont l'objectif est de mettre en place des parcours professionnels individuels tels que chef de projets, responsables d'affaires, estimateurs, contrôleurs de coûts et planificateurs.

La révision du référentiel du management de projet continue à faire partie de l'ordre du jour. La certification AFITEP pour les professionnels de projet de la SNCF et l'étude approfondie sur la répartition des responsabilités en matière de sécurité touchant les projets d'investissement financés par SNCF-RFF doivent être poursuivis à terme.

Après la restructuration, l'Équipe Nationale a préparé le planning de toutes les activités du projet, en les organisant en lots de tâches et en les distribuant aux membres de l'Équipe. Les principaux lots de tâches sont : consolider les acquis, développer la communication du projet, la définition, le planning et l'évaluation des formations, la révision des référentiels et des procédures, la clarification du rôle des acteurs, les processus d'investissement, analyse des besoins, la proposition des métiers, cursus projet et certification, le management des risques, la capitalisation et le retour d'expérience. Il faut souligner que l'animation du projet en région incombe l'Infrastructure dont la responsabilité est de promouvoir des réunions avec les « relais

régionaux » pour discuter des contraintes et des atouts liés à la mise en place du management de projet en régions. Le suivi de l'assistance conseil aux 23 régions a utilisé le même schéma de répartition de lots parmi les membres de l'Équipe Nationale.

1.3 LE DÉPLOIEMENT DU PROJET AU NIVEAU NATIONAL

Le déploiement du projet « Réussir » est fortement lié au programme de formations et à l'assistance conseil aux projets pilotes mis en place depuis le début du projet. Le programme de formations a atteint environ 1000 personnes qui ont suivi les modules : sensibilisation au management de projet (A) ; vision intégrée du management de projet (B) ; émergence d'un projet (C1) ; la réalisation d'un projet (C3) ; la planification et l'avancement physique (D) ; estimation et maîtrise des coûts (D2) et gestion des risques (D3). Autant pour l'assistance conseil que pour le développement des modules de formations, l'Équipe Nationale compte avec l'aide de deux sociétés externes de consulting sous-traitées à cette finalité.

Selon les dirigeants nationaux, les formations ont été indispensables au début pour faire passer le message du management de projet dans l'Infrastructure. Maintenant, il semble y avoir un consensus sur le fait que le programme de formations soit arrivé à ses limites et qu'il faut repenser les formes et les contenus des différents modules. Il faut faire des formations plus ciblées en faisant le bouclage de la démarche adoptée avec les outils et les méthodes enseignés. Aujourd'hui, les formations fournies sont plutôt standardisées et ne répondent plus aux nouvelles directives adoptées.

Selon l'Équipe Nationale, les motivations des acteurs de participer aux formations sont essentiellement liées à la possibilité d'apprendre et de maîtriser de nouveaux outils et méthodes pour remplir leurs missions, acquérir de nouvelles compétences dans le domaine du management de projet. Au delà des personnes motivées et de celles qui sont intéressées par une progression de carrière, il y a celles qui y participent en obéissant à l'indication de leurs chefs immédiats et qui n'y prêtent pas trop d'attention.

En faisant une évaluation sur le rôle des formations sur le déploiement du projet « Réussir », l'Équipe Nationale souligne qu'au delà de l'échange d'expériences entre les participants des différentes régions, elles ont été très importantes dans la mesure où les acteurs commencent à prendre conscience des différents rôles notamment les rôles et missions des chefs de projets. Depuis deux ans de formations (1998-2000), les acteurs commencent à mettre en pratique quelques outils du management de projet tels que le plan directeur du projet, l'organigramme de tâches, la planification et le contrôle des coûts. Comme le souligne un membre de l'Équipe Nationale, en termes d'application « il faut s'y mettre et cela commence tout juste »

L'assistance conseil a été dispensée à 50 projets environ distribués dans les 23 directions régionales et elle a comme objectif majeur d'éclaircir les rôles et missions de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre des projets en aidant les acteurs à choisir et/ou élaborer les outils et méthodes du management de projet les plus pertinents pour chaque projet. L'Équipe Nationale est défavorable à la définition d'un ensemble d'outils minimaux et communs à toutes les régions : la politique est de choisir les outils en fonction des besoins du projet. Ainsi, le plan directeur du projet (PDP), l'organigramme de tâches, la planification, le planning, l'analyse fonctionnelle sont des outils bien acceptés dans la plupart des régions. Les régions sont demandeuses de formations spécifiques sur la gestion des coûts et de planification PSN 7. Il reste encore un gros travail à faire avec les outils comptables GÉODE et SIC puisqu'ils sont défaillants et rendent difficile la gestion et le suivi des coûts.

L'Équipe Nationale considère que le nombre de projets, objet de l'assistance conseil, est faible et il n'est pas suffisant pour mettre en place les outils et méthodes du management de projet. Il y a encore des régions qui n'ont pas encore travaillé sur des projets pilotes. L'Équipe Nationale considère que l'assistance conseil aide les acteurs à prendre conscience aux méthodes du management de projet et conforte les chefs de projet en permettant aux régions

de capitaliser leurs expériences. Elle devient aussi l'occasion idéale pour que les acteurs puissent pratiquer les principes du management de projet sur des projets réels : c'est l'apprentissage par la pratique. L'Équipe Nationale reconnaît que les résultats de l'assistance conseil sur des projets pilotes sont encore modestes pour le déploiement du projet « Réussir » et les principes du management de projet, mais « à force de les former et de les faire participer aux projets, on y arrivera », souligne un membre de l'Équipe Nationale.

1.3.1 Les attentes et les contraintes

Le grand défi, pour l'Équipe Nationale et pour le Comité de Pilotage, est de garantir la pérennité du Projet « Réussir ». Pour cela, les dirigeants nationaux ont réorganisé l'équipe du projet en adoptant une structure fonctionnelle avec des responsabilités territoriales. Cette pérennité sera garantie à condition que le périmètre du projet s'élargisse, que les relais régionaux jouent pleinement leurs rôles d'animateurs et que les dirigeants régionaux de l'infrastructure soient convaincus de l'importance du management de projet. Pour y parvenir, l'Équipe Nationale est persuadée qu'elle doit établir et renforcer un programme d'échanges d'informations entre les régions, promouvoir des réunions entre les relais et les dirigeants et former de groupes d'études spécifiques sur des thèmes précis, d'intérêts du projet et des régions.

Depuis trois ans d'existence du Projet « Réussir », l'Équipe Nationale reconnaît que, malgré le travail fourni, la pénétration du projet en région est lente et les acteurs « ont du mal à raisonner en projet ». Il y a un manque général de moyens, l'animation est faible ou presque inexistante dans certains cas et les rapports entre les chefs de projet et les bureaux d'études sont difficiles.

Un autre point qui mérite un travail plus soutenu concerne le développement des rôles et missions des DOD, des chefs de projets, des acteurs études et travaux. Pour l'Équipe Nationale, il y a encore un manque de professionnalisation de la fonction DOD, surtout ceux des autres

activités. Les DOD sont en retard par rapport au management de projet et ils méconnaissent toutes les dimensions des conventions de mandat RFF/SNCF : il faut les former. Bien naturellement, il y a une évolution au niveau de l'Infrastructure et les DOD commencent à mieux cerner leurs nouveaux rôles et responsabilités, mais les problèmes concernant le processus de nominalisation et le périmètre des fonctions DOD et Chefs de projet continuent à poser des problèmes dans le fonctionnement des équipes ou groupes de travail.

En dépit des problèmes de désignation, de la surcharge de travail et du périmètre d'action, la fonction chef de projet passe par une reconnaissance progressive et les dirigeants commencent à s'apercevoir que les chefs de projets doivent travailler davantage sur les grands projets. Dans l'Ingénierie, p. ex., un chef de projet qui travaille à temps plein sur un petit projet n'apporte guère de valeur ajoutée comme nous a révélé un membre de l'Équipe Nationale. Si on compare les fonctions DOD et chefs de projet, il semble que les derniers se positionnent plus facilement par rapport au management de projets, malgré le manque de compétences et d'outils pour gérer les projets.

Nonobstant, l'enfermement technique, le peu d'importance donnée aux coûts de chaque projet et les difficiles négociations avec les chefs de projets, l'Équipe Nationale soulève que les acteurs études commencent eux aussi à prendre conscience de leurs nouveaux rôles et responsabilités et ils utilisent de plus en plus les outils du management de projet. Selon l'Équipe Nationale, il y a de grandes difficultés pour sensibiliser certaines catégories professionnelles liées aux bureaux d'études car « on a appris beaucoup de choses et on revient sur le technique ».

Par rapport aux acteurs travaux, l'Équipe Nationale reconnaît qu'ils sont les plus éloignés des réflexions sur le management de projet, ils n'ont pas de moyens pour remplir leurs missions, ils passent par de grosses difficultés pour suivre les projets au niveau comptable. Il y a un gros travail à fournir pour clarifier les métiers vis-à-vis des changements de l'entreprise. Ils souffrent de la séparation entre la conception et réalisation des projets. La

situation devient plus claire lorsqu'il s'agit de grands projets, où le chef de projet coordonne tout de la conception à la réalisation.

Interrogés sur les principales contraintes organisationnelles qui rendent difficile la mise en place du management de projet dans l'activité infrastructure, l'Équipe Nationale et le COPIL n'hésitent pas à soulever tout d'abord, les problèmes du manque de soutien des dirigeants et ensuite la rigidité organisationnelle. Le poids hiérarchique dans la SNCF est un ralentisseur du processus, nous a révélé les membres de l'Équipe Nationale. Dans l'Infrastructure, les lignes hiérarchiques et projet se croisent et dans ce jeu de forces, ce sont les chefs projet qui sont les plus affaiblis puisqu'ils représentent une menace pour les dirigeants hiérarchiques. La rigidité organisationnelle se vérifie notamment par les difficultés de contractualiser les projets, responsabiliser les acteurs et adapter les structures en obéissant aux impératifs statutaires. De plus, les acteurs ont des difficultés à s'adapter aux nouvelles méthodes qui dépassent la ligne réglementaire.

1.4 L'AVANCEMENT DU MANAGEMENT DE PROJET EN RÉGIONS

D'après nos entretiens avec les dirigeants nationaux du projet, la démarche management de projet à la SNCF présuppose **un mode de fonctionnement transverse**, avec une **séparation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre** (structures et missions bien définies), qui utilise un **ensemble d'outils et méthodes de projets** ayant comme but de **répondre aux besoins du client**. Par fonctionnement transverse, il faut comprendre la réunion des compétences hiérarchiquement différentes et qui doivent travailler ensemble. Les outils et méthodes sont mis à la disposition des acteurs pour qu'ils puissent maîtriser leurs projets en coûts, délais et qualité. Pour répondre aux besoins du client, il faut manager les ressources, communiquer en permanence avec le client et avec d'autres intervenants internes du projet.

Depuis le début, la cartographie des projets constitue le principal outil de gestion de l'Équipe du projet « Réussir » pour suivre l'avancement annuel du projet et l'application des principes et méthodes du management de projet dans les 23 directions régionales de la SNCF. Cette cartographie suit les orientations du COPIL et de l'Équipe Nationale et celle-ci est préparée par des stagiaires formés à cette fin. La cartographie est élaborée à partir de six entretiens menés auprès des principaux acteurs projets en région notamment les « relais régionaux », les chefs de projet, les directeurs d'opérations délégués, les dirigeants et les responsables de lots.

La cartographie 2000 a eu comme objectifs d'établir l'état d'avancement du management de projet dans la totalité des régions, mesurer l'évolution par rapport aux cartographies 1998 et 1999, et vérifier l'efficacité du projet « Réussir » et re cibler ses actions. Les entretiens interrogent les acteurs sur l'état d'avancement de l'utilisation des outils du management de projet, les attentes et les ressentis des acteurs sur la mise en place du management de projet dans l'activité Infrastructure. Cependant, en analysant les rapports des cartographies 1998, 1999 et 2000, on constate l'absence de méthodologie rigoureuse pour la collecte et le traitement des données qualitatives. Malgré cela, ces informations nous permettent d'avoir une vision générale sur les impressions des acteurs relatives à la démarche management de projet et sur l'avancement du projet « Réussir » dans les régions.

À partir de ces informations et de l'accompagnement des travaux auprès des régions, l'Équipe du Projet a élaboré une synthèse nationale montrant les régions considérées actives et peu actives par rapport au management de projet présenté au COPIL lors de la réunion du 17/03/2000. Nous avons élaboré un tableau en ajoutant les données de la cartographie 2000 sur l'avancement du management de projet dans chaque région afin d'avoir un panorama général de la démarche dans l'ensemble de l'activité infrastructure.

Tableau 27 : État d'avancement du management de projet dans les Directions Régionales de la SNCF

Direction Régionale	Degré d'avancement	Situation du management de projet
Amiens	Peu active	Région avec des projets courants. La démarche MdP est encore en phase embryonnaire Le relais est sensibilisé au MdP
Bordeaux	Peu active	Le MdP ne fait pas partie de l'agenda des dirigeants La fonction de relais est mal connue et les personnes ne sont pas sensibilisées à la démarche MdP
Chambéry	Active	Souffre du « Syndrome Lyon » : peur d'être absorbé par la Direction Régionale de Lyon. Création du PAP en 1999 Aucun projet est mené à 100% sur les principes du MdP Le relais est pro-actif au MdP
Clermont-Ferrand	Active	Région à projets courants Bons rapports entre les DOD et les Chefs de projets dans l'Établissement Auvergne Les cadres se plaignent du manque d'outils et de moyens pour rendre les comptes en temps et en heure. Le relais joue bien le jeu
Dijon	Active	La démarche MdP n'est pas comprise par tous Les méthodes du MdP sont peu appliquées Peu de formations sur le MdP
Lille	Active	Région sensibilisée au MdP Création du Pôle AMOA en jan 2000 3 Chefs de projets à temps plein Veulent créer un pôle de chefs de projets Acteurs motivés et formés au MdP
Limoges	Active	Région à projets courants Difficultés pour mettre en place le MdP Les dirigeants sont sensibles et veulent mettre en place le MdP
Lyon	Active	Région sensibilisée au MdP Presque tous les groupes ont reçu de formations sur le MdP Réalisation de formations de sensibilisation au MdP aux autres activités Veulent créer un pôle de chefs de projets
Marseille	Active	Le MdP ne fait pas partie du travail quotidien des acteurs Les formations sont mal présentées Grand nombre de projets et les acteurs sont débordés Problèmes avec le changement du relais régional du MdP
Metz-Nancy	Active	Bonne expérience du pôle de projet logé dans l'Établissement de Thionville Le chef du pôle a suivi toutes les formations du MdP Tout l'encadrement a suivi le module de sensibilisation au MdP Seulement les chefs de projets et les DOD ont participé aux formations
Montpellier	Active	Région avec une culture organisationnelle conservatrice et peu sensible au déploiement du MdP Seulement le module de sensibilisation a été démultiplié dans tous les établissements

(suit)

Direction Régionale	Degré d'avancement	Situation du management de projet
Nantes	Active	Beaucoup d'investissement personnel des acteurs pour faire avancer la démarche MdP Le module de sensibilisation a été réalisé dans toute la région À chaque nouveau projet, des réunions sont organisées pour sensibiliser les acteurs sur la démarche MdP
Paris Est	Active	Agence travaux : une structure particulière pour gérer les travaux de certains projets, avec une cellule projet pour gérer la comptabilité et le planning Le module de sensibilisation n'a pas été dispensé à Paris Est.
Paris Nord	Peu active	Le MdP n'est pas une démarche prioritaire Il existe des gros problèmes de communication interne Le choix des acteurs à former est mal ciblé Les CdP et les DOD ont participé à différentes formations MdP
Paris Rive Gauche	Active	La région la plus importante en nombre de projets. 600 projets en phase d'émergence et 150 en phase de réalisation C'est une des régions le plus avancées au niveau de l'implantation du MdP
Paris Saint-Lazare	Peu active	Siège de la Direction d'Infrastructure au niveau national Le MdP s'applique seulement aux grands projets Le déploiement est non uniforme Projets à différentes phases Besoin de formations : le module de sensibilisation au MdP n'est pas encore démultiplié
Paris Sud Est	Active	Région à projets nombreux et souvent importants (coûts et complexité) La démarche MdP est soutenue par le Directeur délégué d'infrastructure
Reims	Active	Région très impliquée dans le MdP, mais avec un avancement peu conséquent. Les acteurs ont suivi les modules de sensibilisation au MdP et d'autres modules concernant les outils.
Rennes	Active	Cette région est vue comme étant l'une des leaders du MdP Développement d'un modèle de Cahier des Charges Fonctionnelles du Projet Création d'un pôle projet avec 2 chefs de projet et un planificateur Le pôle ingénierie est maintenant placé dans les Établissements et non plus en région
Rouen	Peu active	Région en retard par rapport au déploiement du MdP Début de démultiplication du module de sensibilisation du MdP aux chefs de projets
Strasbourg	Active	Région un peu réticente à la démarche MdP : même les groupes favorables travaillent avec peu d'enthousiasme Le fonctionnement par activités et la démarche MdP peuvent créer des courts circuits car tous les deux sont transverses Le relais joue son rôle et a préparé un sérieux programme de formation avec la démultiplication du module de sensibilisation au MdP
Toulouse	Active	Le déploiement du MdP est tout au début La séparation de la MOA-MOE n'est pas encore bien marquée Changement de relais
Tours	Peu active	Beaucoup de projets par rapport à la taille de la région Pas de relais du MdP en région

D'après SNCF, Compte rendu de la Réunion de l'Équipe Projet national du 17 mars 2000 et Cartographie 2000 du 12/07/2000.

La lecture de ce tableau montre que le déploiement du projet « Réussir » et l'adoption du management de projet dans l'activité Infrastructure est très différente dans chaque région. Tout d'abord, le fait d'être active ou peu active ne montre pas la vraie situation du management de projet. Cette classification est un peu simpliste et montre essentiellement l'engagement des régions dans le processus de nominalisation des « relais régionaux », la volonté de mettre en place la démarche management de projet et surtout la participation des acteurs aux différents modules de formation organisés par l'Équipe Nationale.

À partir de ces critères, force est de constater que des 23 directions régionales qui ont fait l'objet de la Cartographie 2000 seulement 6 régions - Tours, Rouen, Paris Saint-Lazare, Paris Nord, Bordeaux et Amiens - sont considérées comme étant peu actives. Il faut souligner que la région Paris Saint-Lazare est le siège de la Direction nationale d'Infrastructure et que le module de sensibilisation générale sur le management de projet n'a pas été déployé à l'ensemble des dirigeants et des groupes, ce qui explique peut être la migration du commandement du Projet « Réussir » vers la direction d'Ingénierie.

Parmi les régions considérées actives, nous soulignons que les directions régionales de Chambéry, Clermont-Ferrand, Lille, Metz-Nancy, Nantes, Paris Est, Paris Rive Gauche, Paris Sud-Est et Rennes se font remarquer par la création de nouvelles structures, par l'adoption de méthodes de conduite de projets et par le soutien des dirigeants à l'adoption du management de projet comme étant un mode de fonctionnement pour gérer les projets d'infrastructure.

Les structures projet sont très différentes les unes des autres et si on regarde l'ensemble, on constate qu'elles ne sont que des « acupunctures organisationnelles » qui visent la solution de problèmes et la meilleure adéquation des structures existantes aux nouveaux besoins de chaque direction régionale. La création du PAP à Chambéry et du Pôle AMOA à Lille montre bien la préoccupation des dirigeants de bien définir les rôles et missions de la maîtrise d'ouvrage des projets sur leur responsabilité. La Cellule Projet pour les grands projets à Paris Est, le Pôle Projets dans l'Établissement de Thionville à Metz-Nancy et la création du Pôle Projets à Rennes démontrent une préoccupation claire sur la façon de bien régler les problèmes concernant la maîtrise d'œuvre des projets (études et travaux).

La mise en place de quelques chefs de projets à temps plein (Lille), la reconnaissance des rôles des leaders (Metz-Nancy), les bons rapports des chefs de projet et des DOD dans l'Établissement d'Auvergne (Clermont-Ferrand) et la localisation des groupes d'études au sein des Établissements (Rennes) sont des expériences qui révèlent une volonté des dirigeants régionaux d'établir un mode de fonctionnement par projets et de diminuer le fossé existant entre le processus de conception et de réalisation des projets, en déposant dans les mains des chefs de projet la responsabilité globale pour la conception et la conduite des projets. L'existence d'acteurs pro-actifs (Nantes), les réflexions sur les outils et méthodes (Rennes) et le soutien des dirigeants (Paris Sud-Est) sont quelques exemples qui montrent des contextes favorables au déploiement du management de projet dans l'activité Infrastructure de la SNCF.

L'analyse de ces informations confirme notre choix pour la DRI-Chambéry pour faire l'objet d'une étude approfondie sur les impacts du management de projet dans le fonctionnement des équipes projets. Nous avons vu que la pénétration du projet « Réussir » en régions est lente et que la démarche management de projet a pris des allures particulières selon les contextes et les besoins de chaque région. Ainsi, nous aurions pu choisir n'importe quelle direction régionale considérée active, mais les facteurs clés dans notre choix ont été la création du Pôle d'Appui au Pilotage - une structure dédiée au pilotage des tous les projets de la DRI-Chambéry - ainsi que l'intérêt porté sur notre démarche de recherche et la mise à disposition de tous les moyens pour que l'étude se déroule dans de bonnes conditions. Maintenant nous allons voir en détail la situation du projet «Réussir » et du management de projet dans la Direction Régionale d'Infrastructure de Chambéry.

SECTION 2 : LE MANAGEMENT DE PROJET À LA DRI-CHAMBÉRY

L'avènement du RFF a obligé la SNCF et ses directions régionales à repenser la structure et l'organisation de la maîtrise d'ouvrage. Si auparavant la SNCF décidait de l'opportunité et de la faisabilité de tous les projets de maintenance et d'investissement du

réseau national, dorénavant cette responsabilité est à la charge du RFF. Il restait donc à la SNCF restait donc d'exercer la mission de maître d'ouvrage délégué selon les cas et situations définis par les conventions de mandat signées par les deux parties. Pour remplir ces nouvelles missions, quelques directions nationales ont mis en place des cellules d'Assistance à la maîtrise d'ouvrage et les directions de Chambéry et de Lille en ont été les pionnières.

2.1 LA RÉORGANISATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE : LA CRÉATION DU PAP

À Chambéry, la cellule d'Assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) a été organisée en janvier 1997 auprès du Pôle d'Ingénierie, le mieux placé pour gérer les projets d'investissements selon l'évaluation interne des dirigeants et des équipes à l'époque. Mais cette organisation a montré une incongruence : la structure de la maîtrise d'ouvrage était structurée dans le Pôle d'Ingénierie dont la mission est la maîtrise d'oeuvre. Avec cette configuration, la Délégation Régionale de l'Infrastructure perdait ses prérogatives de pouvoir de décision et passait à jouer un rôle plutôt opérationnel lié à la réalisation des projets et au contrôle de gestion.

Comme résultat des réflexions menées au sein de l'Infrastructure régionale, et devant le besoin de rejoindre toutes les activités de montage et suivi des dossiers d'investissement qui se trouvaient un peu partout dans tous les groupes études, mais aussi de monter et suivre avec rigueur tous les projets RFF et de procéder à la séparation de la MOA et de la MOE (RFF rémunère ces missions séparément), la Délégation Régionale de l'Infrastructure reprend son rôle de maître d'ouvrage délégué en région et propose la création du Pôle d'Appui au Pilotage-PAP en réunissant la cellule AMOA du Pôle d'Ingénierie et le groupe Contrôle de Gestion attaché à la Direction Régionale.

Avec le PAP, la DRI-Chambéry compte désormais avec une structure à vocation gestionnaire mais avec des compétences techniques dans divers domaines (ouvrages d'art, régénération des voies, bâtiments, etc.) pour monter, valider et gérer tous les dossiers d'investissement. Avec le PAP, la DRI-Chambéry a concrétisé la séparation formelle de la

maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre et donc les missions du Pôle d'Ingénierie et du Pôle de Maintenance. Il faut expliquer que le Pôle d'Ingénierie et le Pôle de Maintenance en région font partie de l'organigramme de la Délégation Régionale de l'Infrastructure, mais le Pôle d'Ingénierie suit les orientations de l'Ingénierie nationale, alors que le Pôle de Maintenance suit les orientations de la Direction nationale de l'Infrastructure. Ces deux directions disputent historiquement la gestion et le pouvoir de décision sur les projets d'investissement.

La séparation de la maîtrise d'ouvrage et d'œuvre n'a pas été une solution facile. Tout d'abord, il a fallu développer un rôle pédagogique en montrant au personnel la nécessité du RFF et le besoin urgent de travailler avec plus de rigueur et cela impliquait un changement d'habitudes. La deuxième difficulté repose dans les structures qui n'étaient pas adaptées au nouveau mode de fonctionnement imposé par les règles et procédures RFF. Enfin, les bureaux d'études et leurs difficultés à s'adapter aux enveloppes approuvées par le RFF et suivre avec rigueur les comptes recettes-dépenses. Selon le Chef du PAP, « aujourd'hui, la difficulté majeure est que tout le monde n'est pas convaincu de la nécessité de mettre en place un minimum de procédures ... Mais le PAP continue à s'occuper et à expliquer la mise en place des procédures RFF.»

Depuis deux ans de travail fourni, le PAP a réussi à obtenir des résultats importants comme l'établissement de dossiers types pour les différentes phases de projet (DI, AVP, PRO) qui sont sur intranet et peuvent être consultés par tous les responsables de projets RFF. L'autre résultat positif est que depuis son existence, le PAP n'a pas eu de retours de dossiers pour des problèmes de présentation et que les dossiers type de Chambéry sont considérés comme une référence nationale. Mais comme le souligne bien le chef du PAP « maintenant, on est allé au bout des papiers et un projet se prépare aussi en se rencontrant. » Ainsi, la création d'espaces ou de situations pour que les acteurs puissent se rencontrer et échanger des expériences est une action à poursuivre par le projet « Réussir » en région.

2.2 LA CONDUITE DU PROJET “RÉUSSIR” À CHAMBÉRY: UN BILAN DE CONNAISSANCES

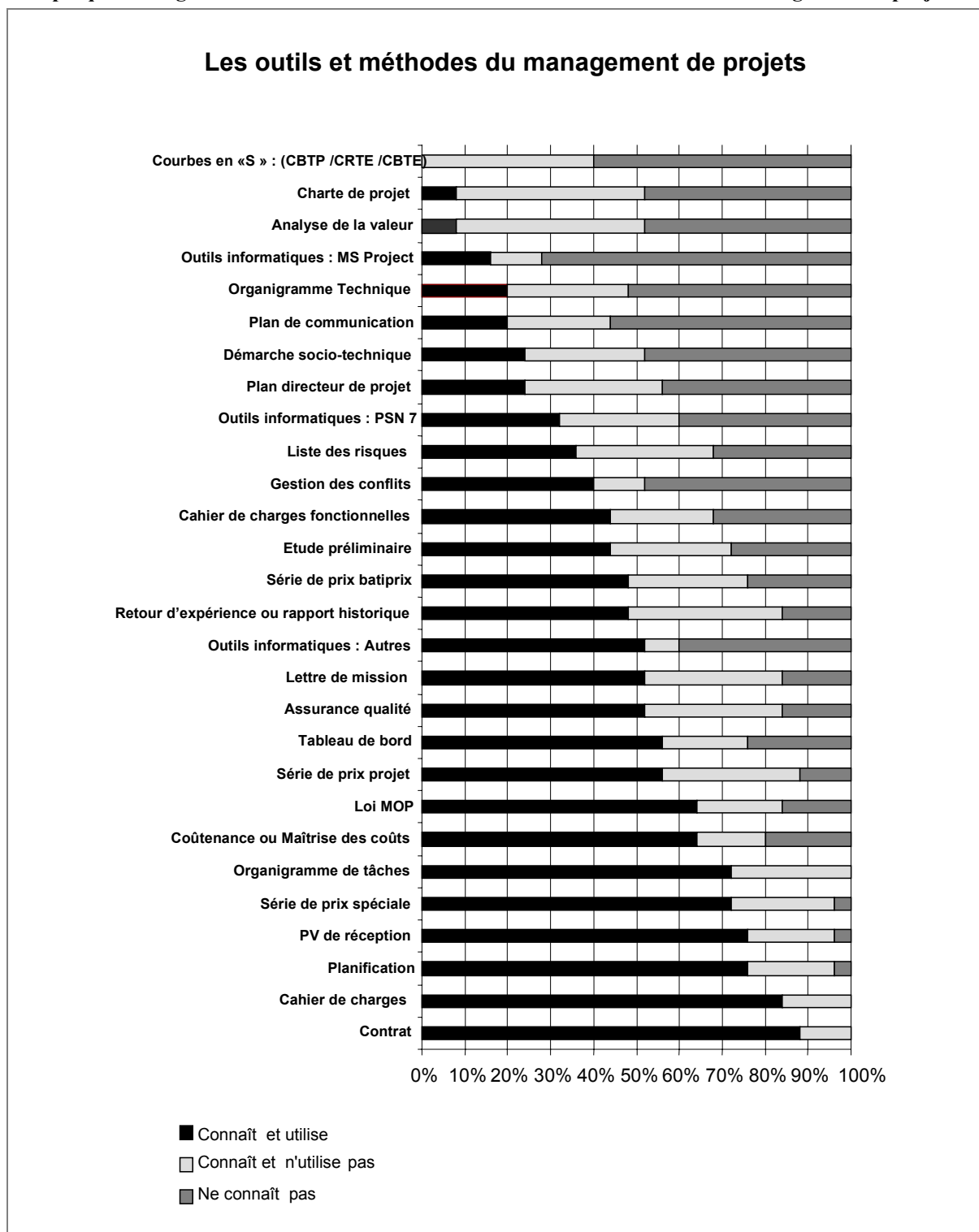
Selon les informations fournies par le relais régional du projet et chef du PAP, le lancement du Projet « Réussir » à Chambéry a eu lieu au premier semestre 1998 lors du tour de l'Équipe Nationale pour diffuser le projet et obtenir l'engagement des régions. Il y a eu une présentation générale du projet « Réussir » et la nomination du relais régional qui, comme ses collègues, travaille à temps partiel sur le Projet. Après cela, il y a eu des réunions avec tous les relais régionaux à Paris pour échanger des expériences et « à chacun de s'organiser comme il l'entend pour la mise en place du projet en régions ».

Les principales actions du Projet « Réussir » à Chambéry peuvent se résumer à la réalisation du module de sensibilisation au management de projet (Module A), la participation de presque tous les membres du Pôle d'Ingénierie et de Maintenance aux formations MdP organisées par l'Équipe Nationale, un tour de visites du relais régional à tous les Établissements Équipement pour expliquer les principes du management de projet, ainsi que le vocabulaire et les limites de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans le nouveau mode de fonctionnement imposé par le RFF. Selon nos informations, Chambéry compte environ 150 personnes sensibilisées au management de projet et aux rôles et missions de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.

La stratégie de déploiement du projet « Réussir » en région n'est pas claire et tous souffrent de manque de moyens, de directives explicites et d'une équipe pour conduire le projet. Le relais régional travaille à temps partiel sur ce projet et il compte sur l'aide de quelques membres du PAP pour aider sporadiquement sur ses tâches. Concernant les principes et méthodes du management de projet, très peu a été fait et le reste concerne les formations et l'assistance conseil aux projets sur les outils à mettre en place tels que l'organigramme de tâches, la planification, le suivi des coûts, l'analyse fonctionnelle, etc. Le problème est que

« les gens n'ont pas les moyens de suivre les projets comme ils devraient être suivis » nous a dit le relais régional. De plus, les formations sont très générales et l'application des outils enseignés ne trouvent pas l'adhérence nécessaire avec le terrain (voir Graphique 4).

Graphique 4 : Degré de connaissance et d'utilisation des outils et méthodes du management de projet



Le Graphique 4 montre le degré de connaissance et d'utilisation des outils du management de projet dans la DRI-Chambéry. On s'aperçoit qu'à l'exception de l'organigramme des tâches dont 70% des interviewés disent le connaître et l'utiliser, les autres outils du management de projet sont très peu connus si on les compare avec les outils utilisés par la SNCF comme la planification, les séries de prix et les contrats par exemple.

La séparation formelle de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, l'existence d'une maîtrise d'ouvrage forte, les compétences acquises pour manier certains outils tels que l'organigramme de tâches (très répandu), l'analyse fonctionnelle, les outils pour gérer les coûts et les risques et la sensibilisation de quelques dirigeants sont des acquis qui doivent être exploités. Pour le relais régional, « la notion d'équipe existe mais faire travailler les gens ensemble est une autre chose ... Nous ne sommes encore que de très bons amateurs et il faut professionnaliser les personnes. On n'a pas la possibilité de réussir à tous les coups. ». Ainsi, à partir des informations récoltées sur le terrain nous essayerons d'organiser un concept et de ressortir le rôle du management de projet dans la SNCF à partir des représentations des acteurs de la DRI-Chambéry.

2.2.1 Le management de projet est perçu comme étant un agent organisateur

En analysant les informations contenues dans le Tableau 28, nous constatons que le management de projet à la DRI-Chambéry est entendu comme étant **un mode de fonctionnement**, basée sur une **structure dédiée**, composée par des **acteurs avec des rôles et des missions bien définis** qui utilisent un **ensemble d'outils et méthodes** pour bien **conduire, piloter et suivre une opération** depuis l'initialisation jusqu'à la réalisation.

Tableau 28 : Le management de projet, selon les représentations des acteurs de la DRI- Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Ensemble de méthodes Méthodes et mode d'organisation pour conduire la réalisation d'un projet Une méthodologie, un ensemble d'outils pour conduire un projet Méthodes et outils pour mener une idée à la réalisation Manière de conduire une opération. C'est une méthode pour mettre en place d'autres organisations, d'autres structures	1	1	1			1	4
Identification des acteurs, rôles et missions L'identification de tous les acteurs, leurs rôles et compétences Définition et répartition des missions C'est clarifier les relations entre le client et l'exécutant MOA-MOE et le CdP et le DOD	1		1			4	6
Mode de fonctionnement Faire fonctionner une équipe autour d'un objectif et réaliser un projet en termes de qualité, coûts et délais Mode de fonctionnement avec un certain nombre de procédures plus ou moins lourdes et avec une définition de responsabilités		1		1			2
Conduite-Pilotage-suivi Conduite rigoureuse pour aboutir à quelque chose de concret et économiquement viable Conduite d'un projet Une boîte à outils de pilotage depuis l'initialisation à la réalisation. Avoir des tenants et des aboutissants, monter un projet avec la MOA et les DOD et un suivi de début à la fin Le suivi du projet jusqu'au bout	1	1	1	1	1		5
Structure dédiée Une organisation qui n'a jamais existé Le MdP, c'est une structure mise en oeuvre sur un projet donné Objectif commun et mettre en oeuvre une organisation, une structure efficace pour répondre et remplir les objectifs			1	1		1	3
Autres définitions Rassemblement de toutes les informations du projet, avec un suivi des coûts, planning et reporting Relation entre la MOE-Études et la MOE-Travaux et englobe la notion de plannings et coûts				1	1		2
Pas de définition « Je ne sais pas »	1		1	1			3
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	3	5	5	2	6	25

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Par mode de fonctionnement, les acteurs soulèvent l'existence d'une équipe formée autour d'un objectif et qui doit gérer un projet en termes de qualité, coûts et délais, en utilisant un certain nombre de procédures plus ou moins lourdes. Par structure dédiée, ils comprennent la mise en place d'une structure unique et efficace pour gérer une opération quelconque et atteindre les objectifs fixés. La responsabilisation et l'identification des rôles, missions et compétences de tous les acteurs sont essentielles dans ce mode de fonctionnement et ont été soulevés par la grande majorité des interviewés. Ainsi, il faut clarifier les relations entretenues entre le client et l'exécutant, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les chefs de projets et les directeurs d'opérations délégués. Pour arriver à des résultats concrets et économiquement viables, il faut une conduite rigoureuse, une méthodologie de travail et une boîte à outils de pilotage performant pour suivre un projet dès le début.

De plus, le lecteur peut observer que les acteurs ne sont pas fermés à la mise en oeuvre d'une innovation organisationnelle. Malgré que le management de projet, avec ses équipes temporaires, méthodes et outils, ne fasse pas partie du fonctionnement quotidien de la DRI-Chambéry, les acteurs entretiennent une vision générale positive concernant ce mode de fonctionnement. Pour la plupart des interviewés, la principale fonction du management de projet dans l'Infrastructure est de mettre en place un mode de fonctionnement permettant d'identifier les rôles et missions des différents acteurs qui travaillent sur un projet pour qu'ils puissent développer leurs activités quotidiennes. Ainsi, le management de projet jouerait un rôle d'agent organisateur dans un système où les règles et procédures ont été fortement bouleversées par le RFF.

2.2.2 Le management de projet et les contraintes organisationnelles

La rigidité organisationnelle et l'existence de structures inadaptées ont été soulevées par les dirigeants, les membres du PAP, les directeurs d'opérations et chefs de projets et sont

perçues comme étant les deux contraintes majeures qui rendent difficile la mise en place du management de projet dans la DRI-Chambéry (Tableau 29). La rigidité organisationnelle se traduit par l'existence d'une forte culture technique et hiérarchique, par le cloisonnement des groupes tant au niveau vertical qu'horizontal et par le manque d'intégration, de souplesse et de réactivité de l'entreprise face aux changements. Nous allons traiter ces points ultérieurement lors de l'analyse sur la cohésion sociale dans la DRI-Chambéry où nous pourrions constater l'existence de structures atomisées autour de leurs objectifs, compétences et lignes de pouvoir, ce qui rend plus difficile la gestion du changement.

Au niveau opérationnel, les contraintes concernent le type des structures en place pour conduire les projets. Selon les interviewés, la structure des Établissements est inadaptée pour conduire des projets puisqu'ils ne possèdent ni les moyens ni le personnel formé pour gérer et suivre la multiplicité des projets, pour concilier les priorités des projets d'investissement avec celles des projets de maintenance et sécurité du système. De plus, les Établissements souffrent aussi de l'éloignement, du manque d'intégration entre les activités de conception et de réalisation des projets.

À toutes ces contraintes viennent s'ajouter l'alourdissement des procédures de préparation, réalisation et suivi de projets, ainsi que le manque d'outils et méthodes pour bien conduire un projet selon les objectifs, les coûts, les délais et la qualité fixés préalablement par la « fiche projet » délivrée aux Établissements pour l'exécution de chaque opération.

Tableau 29 : Le management de projet et les contraintes organisationnelles

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Confusion des missions DOD et CdP Les DOD disputent le pouvoir avec les directeurs d'établissement Multiples missions des DOD et CdP qui sont mal préparés Manque de DOD et CdP professionnels Les fonctions de DOD et CdP sont presque honorifiques	1	2		2 1			6
Rigidité organisationnelle Entreprise très mal intégrée et le manque de souplesse et de réactivité Rigidité organisationnelle et cloisonnements vertical et horizontal Forte culture hiérarchique Forte structure hiérarchique, technique et organisationnelle Fonctionnement hiérarchique et la centralisation des décisions au niveau de la direction régionale	2		2 2	2	1		9
Des structures inadaptées Les structures des établissements ne sont pas adaptées au MdP et les CdP n'ont pas d'autonomie Manque de structure pour gérer et suivre les investissements Problèmes pour concilier les projets avec les opérations de maintenance et de sécurité du système Objectifs et priorités différents et manque de moyens Manque de préparation pour travailler par projets Multiplicité des projets La séparation de la conception et la réalisation des projets	1	2 1	1		1 1	2	9
Manque de méthodes et outils Le nombre d'acteurs qui participent à un projet et chaque partie impose ses méthodes et impératifs Systèmes comptables défaillants L'inefficacité des outils du système comptable			1	1		1	3
Alourdissement des procédures Alourdissement des procédures, même pour les petits projets Le RFF a bouleversé la façon de commander les choses Superposition d'une structure projet sur une structure SNCF existante Le MdP est mal compris par les dirigeants				1 1		1 2	5
Pas de réponses		1					1
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	6	6	8	3	6	33

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ;
 CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

2.2.3 Les connaissances apportées par les projets : la primauté des aspects techniques et économiques

Certes, la majorité des interviewés n'a pas eu l'occasion de travailler sur les projets pilotes et d'utiliser les outils et méthodes du management de projet. Comme le souligne bien le relais régional, la notion d'équipe existe, mais les individus ne sont pas encore habitués à travailler ensemble. Mais d'autre part, tous travaillent aujourd'hui sur des opérations qui doivent être traitées comme si elles étaient des projets tout en respectant les coûts et les délais fixés par le RFF et les standards de qualité établis par la SNCF en tant que prestataire de service public.

Le travail quotidien sur les opérations et sur quelques projets pilotes a permis aux interviewés d'acquérir de nouvelles connaissances et/ou capitaliser les expériences. Conformément au Tableau 30, ci-après, pour la majorité des interviewés, travailler sur des projets a apporté des connaissances techniques, économiques et administratives comme l'élaboration des reportings RFF, la gestion des coûts et délais, la gestion budgétaire et le suivi financier. Avec une moindre importance, les acteurs ont soulevé le travail en équipe, les rôles des membres, la synergie des compétences, l'anticipation des problèmes et la conciliation des dimensions économiques, techniques et humaines.

Une connaissance plus accrue de l'entreprise et des processus de contractualisation et de responsabilisation des acteurs ont été mentionnés comme des apprentissages importants pour le déroulement des activités à l'avenir. Dans ce sens, nous pouvons adresser deux constats importants : les acteurs se sont aperçus du décalage entre la conception et la réalisation des projets et aussi que les principes du management de projet ne s'appliquaient pas aux petits projets. Les contacts avec des clients externes et l'amélioration de la gestion des relations avec les autres services internes et les collectivités ont reçu une très faible mention de la part des interviewés.

Tableau 30 : Les apprentissages apportés par les projets

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Techniques et économiques							
Aspects techniques	1	1	1	1		1	
Rigueur économique : reportings RFF	1						
Gestion des coûts et des délais			1				11
La gestion et la justification des coûts				1			
La gestion budgétaire et le suivi financier						3	
Travail en équipe							
Mariage des dimensions techniques, économiques et humaines	1						
Anticiper le problème et mieux le traiter				1			
Aborder le problème, se poser des questions						1	6
Les différents rôles qui existent dans un projet			1				
Implication des gens				2			
Le travail en équipe et mettre en synergie les compétences							
Organisationnelles							
Connaissance organisationnelle de l'entreprise		1					
Répartition des missions MOA-MOE	1			2			6
L'importance de la contractualisation et de la responsabilisation des acteurs							
Décalage entre la conception et la réalisation des projets	1				1		
Le MdP ne s'applique pas aux petits projets							
Relations avec les clients							
Nouveaux contacts externes			1				2
Mieux gérer les relations avec les autres services et collectivités					1		
Points négatifs							
Remplir les papiers			1				
Une succession d'acteurs et de tâches	2						5
Pas de projets sur le MdP		1					
Pas d'apprentissages car « je travaille sur des projets qui ne sont pas des projets »						1	
Pas de réponse				1			1
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	7	3	5	8	2	6	31

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Néanmoins, certaines acteurs ont mentionné que le travail journalier ne passe que d'une succession d'acteurs et de tâches, un acte de remplir les papiers. Pour les acteurs travaux, « on travaille sur des projets qui ne sont pas des projets », pour un membre du PAP, il n'y a pas de projets traités sur les principes du management de projet dans la DRI-Chambéry. On peut alors

se demander quelle est le rôle des formations et leurs impacts sur le changement d'habitudes des acteurs projets notamment les DOD, les chefs de projets, les acteurs responsables pour les études et les travaux ? Est-ce que les formations ont réussi à sensibiliser ces professionnels sur l'importance du management de projet ? Dans quelle mesure les formations et le travail sur des projets pilotes ont réussi à provoquer des changements d'habitudes des acteurs dans leurs travaux quotidiens ?

2.2.4 Le programme de formations nécessite des restructurations urgentes

La majorité des interviewés considère que les formations sont indispensables pour le déploiement du management de projet dans la SNCF, comme le montre les informations recueillies et organisées dans le Tableau 31, ci après. Le management de projet est considéré comme un nouveau métier dans l'entreprise et les personnes n'ont pas l'habitude de travailler par projets. Ainsi, les formations permettent à tous de faire une révision de connaissances ou bien d'en apprendre de nouvelles, elles apportent une plus value par rapport à l'organisation fonctionnelle. Cependant, tous ont soulevé le fait que le programme de formations établi par l'Équipe Nationale doit être reformulé en termes de contenu, public et durée. Les contenus sont trop théoriques, ne prennent pas en compte les différentes phases des projets et il y a un manque d'outils pour l'application des connaissances apprises. Concernant le public, les interviewés soulèvent que la population formée est mal ciblée car les dirigeants ne les suivent pas et les contenus n'intéressent pas les DOD. Il y a même des interviewés qui sont contre le programme de formations en disant qu'il s considèrent qu'elles ne « collent pas avec la réalité. »

Tableau 31 : Le rôle des formations pour le déploiement du Projet « Réussir »

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. Entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
OUI : Les formations sont indispensables Elles sont indispensables et il faut les faire Elles sont indispensables Pour faire une révision des connaissances ou apprendre de nouvelles Elles apportent une plus value par rapport à l'organisation fonctionnelle Le MdP est un nouveau métier dans l'entreprise On a pas l'habitude de travailler par MdP. Il faut changer les habitudes Les formations sont la base du MdP. « On fait avancer le MdP et cela permet de savoir comment mettre en place un projet »	2		1	1	1	1	11
OUI : Mais les formations sont mal ciblées Les formations sont très théoriques Elles doivent être plus pratiques Il faut réduire ou cibler les contenus par type d'intervention dans un projet Il faut mieux cibler les formations : contenu, public et durée La population formée est mal ciblée Il faut convaincre les dirigeants à suivre les formations Les formations ne sont pas destinées aux DOD Avant de former, il faut les sensibiliser Il faut fournir les outils pour l'application	1	2	2	1		1	14
NON Les formations ne collent pas avec la réalité Non « Je ne les connais pas »	1		1		1		3
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	5	3	6	5	3	6	28

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Pour les interviewés, les motivations pour participer aux formations se concentrent en trois volets (voir Tableau 32). Du premier qui est le plus représentatif, font partie ceux qui participent aux formations pour apprendre à gérer des projets dans le nouveau contexte RFF-SNCF ainsi que pour connaître l'approche management de projet développé dans l'entreprise. Dans le deuxième volet, se trouvent ceux qui suivent les formations pour l'enrichissement personnel, pour travailler plus efficacement, pour échanger des expériences et pour mettre à jour des connaissances et ne pas être mis à l'écart et poursuivre le plan de carrière. Le troisième est composé par ceux qui veulent apprendre de nouveaux outils et méthodes pour conduire les projets et améliorer le fonctionnement du système. Un petit nombre d'interviewés a révélé ne pas avoir de motivations pour participer au programme de formations soit par méconnaissance soit par manque de motivation absolue.

Tableau 32 : Les motivations des acteurs pour participer au programme de formations

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. Entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Apprendre de nouveaux outils et méthodes							
Apprendre l'ensemble des outils et méthodes pour conduire un projet	1						
Apprendre de nouvelles méthodes	1						6
Mise à jour des connaissances et apprendre de nouveaux outils et méthodes		1					
Découvrir de nouveaux outils et méthodes				2			
Maîtriser nouveaux outils et méthodes et améliorer le fonctionnement du système					1		
Apprendre à gérer des projets							
Mener un projet avec rigueur économique	1						
Connaître l'approche MdP dans la SNCF						2	
Avoir des connaissances plus fines des procédures	1						9
Se perfectionner et arriver à bien manager un projet				2			
La découverte de tous les métiers et de tous les liens entre les différents acteurs du projet				1			
Connaître les nouveaux rapports avec le RFF						2	
Enrichissement personnel							
Structurer et mettre en place des idées et mieux répondre aux missions				2			
Ouverture d'esprit et échanger avec d'autres régions		2					8
Pour travailler plus efficacement						2	
Le déroulement de carrière et mieux faire son métier			1				
Se former pour ne pas être mis à l'écart					1		
Pas de motivations							
« Je n'aime pas des formations »			1				
« Je l'ai pas fait »			1				3
« Pas motivé pour faire formation MdP »						1	
Pas de réponse			1				1
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	3	4	7	2	7	27

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

La maîtrise des outils et méthodes est considérée par les interviewés comme le principal apport des formations surtout au niveau de la gestion des risques, de la planification, du contrôle des coûts, de la planification budgétaire et de l'analyse fonctionnelle. Mais ici, encore une fois, les représentations sont ambivalentes et les acteurs soulèvent que « les gens ne sont pas sensibilisés au management de projet et la maîtrise d'outils ne sert à rien ». De plus, le rôle d'un chef de projet est loin de la réalité de la SNCF et il y a beaucoup de difficultés pour l'application des nouvelles connaissances apprises pendant les séances de formation. En tout état de cause, l'échange d'expériences entre les régions et collègues ainsi qu'une connaissance organisationnelle plus fine de l'entreprise sont des apports non négligeables des formations.

2.3 LES JEUX DE RÔLES : REGARD DE L'AUTRE, REGARD DE SOI

Depuis la mise en place du projet « Réussir » et la mise en route des formations, il est intéressant de connaître comment, d'une part, les différentes catégories d'acteurs perçoivent les missions, les problèmes, les points positifs et négatifs concernant les fonctions DOD, chef de projets, acteurs études et travaux et, d'autre part, comment chacun perçoit l'évolution de son propre rôle. Avec cette évaluation collective et individuelle nous pouvons avoir une idée générale sur le déroulement des relations personnelles quotidiennes entre les différents groupes acteurs qui travaillent sur des opérations d'investissement et mettre en lumière les apports du management de projet et les apprentissages organisationnels forgés depuis la mise en place du projet « Réussir ».

2.3.1 Les DOD et les faibles moyens de pilotage

Les rôles et missions des DOD ne sont pas connus de tous et il y a même des chefs de projets et des acteurs études qui ne travaillent pas avec des DOD. Ils sont perçus par les autres catégories comme étant les garants des projets et une telle responsabilité n'est pas du tout compatible avec le processus de nomination : tous sont mal formés, très liés à l'Ingénierie et sont désignés par les supérieurs hiérarchiques, comme le montre le Tableau 33.

Comme résultat de cette politique, tous perçoivent que les DOD souffrent d'un manque de pilotage car ils ne sont pas bien formés aux nouvelles missions, ils sont surchargés de travail, ils développent de multiples missions, ne communiquent pas avec les Établissements et les dossiers sont toujours en retard. Si les DOD Infra sont ainsi évalués, il semble que la situation des DOD des autres activités est encore pire. Bien naturellement, depuis deux ans de travail il y a eu des améliorations et les acteurs perçoivent que les DOD Infra se sont perfectionnés dans l'approche économique des projets, notamment au niveau de l'application des procédures RFF, du suivi des plannings et des coûts. Les DOD eux-mêmes reconnaissent

qu'ils sont les responsables pour la veille des engagements budgétaires et qu'ils sont les représentants du RFF. Bref, les DOD corroborent les impressions des collègues et ils ont dit se retrouver DOD sans les moyens d'assurer leurs missions.

Tableau 33 : L'évolution des rôles et missions des DOD

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Missions C'est le garant du projet Les DOD sont très liés à l'ingénierie Les rôles sont clairs « Je ne connais pas les DOD et leurs rôles » « Je ne travaille pas avec les DOD »	1	1		1		1	5
Problèmes de Désignation Une simple désignation Pas formés : ils sont désignés Les DOD Infra : sont désignés et n'ont aucun pouvoir	1				1	1	3
Points positifs Meilleure perception de leurs missions avec une prise de conscience de leurs rôles Les DOD Infra appliquent assez bien les procédures Les DOD Infra jouent bien leurs rôles Bon suivi des plannings et des coûts Ils s'améliorent dans l'approche économique	2	1		2	1	1	7
Points négatifs : Manque de pilotage « Ils sont balbutiants à l'Infra et hors infra, c'est catastrophique » Développement des missions multiples Surchargés de projets et de travail Les rapports RFF et DOD et les activités : les dossiers sont toujours en retard Les DOD Infra préfèrent consulter la direction régionale que les Établissements Manque de pilotage : les DOD ne sont pas très bien sensibilisés à leurs missions Les DOD activités ont tout à apprendre Les DOD Infra doivent se perfectionner Très théoriques Les DOD des activités : les rôles ne sont pas clairs	2	1		2		1	12
Regard de soi Veille des engagements budgétaires Représentant du RFF « On se trouve DOD » Pas de moyens pour assurer les missions	1		1			1	4
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	8	3	4	7	2	7	31

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

2.3.2 *La fonction chef de projet : une formalité administrative*

La fonction chef de projet dans la SNCF et en particulier dans la DRI-Chambéry est une fonction honorifique et leurs rôles et missions ne correspondent pas à ceux d'un chef de projet tel qu'on l'apprend dans la littérature du management de projet (voir Tableau 34). C'est pour cela que les interviewés disent que les chefs de projets ne remplissent pas leurs rôles et missions et que ceux-ci ne correspondent pas aux rôles et missions typiques d'un chef de projet. De plus, les interviewés reconnaissent que, jusqu'à présent, la fonction chef de projet dans la SNCF peut être comparée à une fonction hiérarchique et qu'elle ramène à tous les problèmes relatifs au processus de désignation, de mutation de postes et de délégation de responsabilités.

Il est intéressant d'observer que les dirigeants et les acteurs études s'accordent sur le fait que la fonction chef de projet n'existe pas dans la SNCF et pourtant elle doit être créée et institutionnalisée. Pour eux, un chef de projet doit travailler à temps complet, piloter les études et les travaux et veiller à la mise en oeuvre du projet. Voilà les missions fondamentales d'un chef de projet selon nos interviewés.

D'après la vision des autres catégories interviewées, les chefs de projets sont perçus comme étant des personnes surchargées de travail sans beaucoup de temps, ni pour s'occuper des projets en réalisation, ni pour participer à la phase de conception de ceux-ci, car actuellement la mission dédits chefs de projets est la gestion des établissements et la veille des impératifs de sécurité et de maintenance du réseau. Ainsi, il n'est pas rare que les chefs de projets soient « éclipsés par les responsables des lots de tâches » et que des conflits se produisent avec les DOD à cause notamment de la planification des travaux et de l'élaboration du reporting final des projets.

Tableau 34 : Les rôles des chefs de projet dans la DRI-Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. Entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Rôles et missions Rôles non définis Lente évolution : les CdP sont mal positionnés ou mal choisis Les CdP ne remplissent pas leurs missions et leurs rôles Les rôles ne correspondent pas aux rôles d'un CdP	1		1 3		1		6
Créer la fonction CdP Piloter des études et des travaux Temps complet CdP est une nouvelle fonction Veiller à la mise en oeuvre du projet	1 1 1				1		4
Problèmes de désignation Fonction hiérarchique Pas d'amélioration : mal désignés Souffrent avec la mutation des postes Les CdP délèguent l'exécution des projets aux chefs des Pôles Techniques qui font l'interface avec les DOD	3	1 1				1	6
Points négatifs : surcharge de travail Surchargés de travail Pas de temps pour réaliser la planification des projets, des chantiers Ne s'appliquent pas dans tous les projets Ne participent pas à la phase amont du projet Ils ont des problèmes avec les reportings Obéissent aux contraintes de production Climat de méfiance entre les CdP et les DOD Les CdP sont éclipsés par les responsables des lots de tâches Les CdP ne sont pas au courant de tous les projets dont ils ont la responsabilité		1 1 2	1 1		1	2 1 2	12
Points positifs Les CdP sont plus proches de la réalisation, des acteurs La fonction de CdP est devenue plus professionnelle					1 1		2
Regards de soi Les CdP sont mal désignés : manque de pouvoir des CdP en région CdP est une formalité administrative, mal désigné, pas de CdP professionnel Surchargés de travail, pas de temps pour gérer et suivre les projets Les CdP ne font pas le retour d'expériences, problèmes de priorités entre les opérations de maintenance et les projets Les CdP sont absents de la conception des projets Les CdP (en région) sont mal vus par les directeurs d'Établissement Les CdP commencent à s'habituer à justifier les écarts et à se préparer en amont				1 1 4 1 1 1			10
Autres Pas de distinguo entre CdP et DOD par l'origine, taille et complexité des projets Pas de contacts avec les CdP, sauf pour les grands chantiers			1		1		2
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	7	6	7	10	6	6	42

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ;
CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Pour les chefs de projets eux mêmes, la fonction chef de projet à la SNCF est une formalité administrative qui est mal désignée. Selon eux, il n'y a pas de chef de projet professionnel dans l'entreprise. Ils reconnaissent qu'ils sont mal désignés, surchargés de travail et qu'ils ne dédient pas suffisamment de temps pour gérer leurs projets, qu'ils sont absents de la phase de conception et qu'ils ont du mal à établir des priorités entre les projets et les opérations de maintenance du réseau. Les chefs de projets originaires de la direction régionale souffrent aussi du manque de pouvoir et ils se plaignent d'être mal vus par les directeurs d'établissement, c'est-à-dire les chefs de projets formels désignés par l'administration.

Mais en tout état de cause, les chefs de projets reconnaissent qu'ils commencent à s'habituer à justifier les écarts et à se préparer en amont, ce qui est déjà un avancement important dans le nouveau contexte de réalisation de projets sur les règles du RFF. Ce point de vue est aussi partagé par les acteurs études pour qui la fonction chef de projet dans la SNCF est devenue plus professionnelle avec une concertation des acteurs responsables pour les travaux.

2.3.3 Les acteurs études et le cloisonnement

Les informations, récoltées et organisées dans le Tableau 35, montrent que les bureaux d'études sont perçus par toutes les catégories comme étant des entités enfermées et qui ont du mal à gérer autant les priorités internes à chaque groupe que les relations avec les différents intervenants des projets. Au niveau interne, il semble que le fonctionnement de ces groupes n'a pas beaucoup changé avec la mise en oeuvre du management de projet. Par contre, ils ont dû s'adapter à la contractualisation et au nouveau mode de prise de décision imposé par le RFF. Les changements ne sont pas bien perçus par tous car « on habille des schémas de fonctionnement anciens » nous a révélé les chefs de projets. De plus, les bureaux d'études travaillent à différentes vitesses avec peu d'investissement personnel et tout le monde n'est pas au même stade d'avancement par rapport aux attentes du RFF. Du reste, ils continuent à y

avoir des problèmes pour établir les projets qui doivent être traités en priorité et ils sont bousculés par les demandes de la hiérarchie et des dirigeants projets.

Tableau 35 : Les rôles des acteurs responsables par les études

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Points négatifs : le cloisonnement Problèmes de gestion de priorités Le fonctionnement n'a pas changé Différentes vitesses Pas d'investissement personnel et tout le monde n'est pas au même stade d'avancement, par rapport aux attentes du RFF Problème entre la hiérarchie et l'organigramme de conduite des projets Difficultés pour établir les projets prioritaires Les bureaux d'études restent dominants, mais il y a la peur d'une perte de pouvoir hiérarchique Très peu de rapports avec les bureaux d'études : Ils sont organisés à côté du projet de réalisation et on travaille par commande « Il y a un certain tiraillement entre la Moe-Études et la MOE-Travaux » Il y a une séparation entre les études et la réalisation Les changements ne sont pas bien perçus. « On habille des schémas de fonctionnement anciens » Le « DOD fait sa soupe avec la MOE-Études et le CdP avec la MOE-Travaux » Pas beaucoup d'échanges entre la MOE-ET et la MOE-TR Les grands changements sont la contractualisation et le transfert de pouvoir de décision à la MOA (RFF) Pas de grandes évolutions : manque d'information des collaborateurs	1	1	1	3		1	20
Points positifs : l'amélioration de la communication Aujourd'hui ils discutent les solutions La MOE-ET se met bien dans son rôle Il y a une évolution des chefs des bureaux d'études Amélioration de l'écoute, de la communication : la MOE-ET attend les démarches des CdP Observation, respect de la qualité des produits délivrés Les rapports sont améliorés et on discute et échange plus sur les projets Bonne prise de la dimension des coûts Pas de regard favorable, mais avec le RFF, les projets sont beaucoup plus structurés	1		1	1		2	11
Regards de soi Pas de problèmes au niveau technique Les CdP n'ont aucune autorité sur les bureaux d'études Différentes vitesses dans les groupes d'études concernant le MdP					1 1 2		4
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	6	5	9	4	7	35

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Au niveau externe, tous perçoivent les difficultés des bureaux d'études pour entretenir des rapports avec les responsables des travaux. Comme le dit bien un DOD, « il y a un certain tiraillement entre la Moe-études et la Moe-travaux » et la classique et déjà mentionnée séparation entre la conception et la réalisation des projets est toujours présente. Les chefs de projets ont témoigné avoir « très peu de rapports avec les bureaux d'études car ils sont organisés à côté du projet de réalisation et on travaille par commande . » Mais le scénario n'est pas du tout aussi noir qu'il semble à première vue. Toutes les catégories ont soulevé le fait que les bureaux d'études, au-delà de l'observation et du respect de la qualité des produits délivrés, commencent eux aussi à être plus attentifs à la dimension coûts dans les projets. De plus, des efforts sont déployés dans le processus de communication entre les bureaux d'études et les exécuteurs des projets.

Pour les acteurs travaux, avec les règles et procédures RFF les projets ou les opérations sont plus structurés et les rapports et les échanges entre les différents bureaux d'études se sont améliorés dû notamment au changement de posture des chefs des bureaux d'études qui démontrent une volonté de discuter les solutions des projets. Il est intéressant d'observer que les acteurs études n'approuvent aucun changement au niveau technique et l'utilisation des méthodes et outils du management de projet est très partielle. Malgré les efforts de communication entamés avec des chefs de projets, un membre d'un bureau d'études a bien résumé la situation en disant que les chefs de projets n'ont aucune autorité sur les bureaux d'études. Cela exprime bien la nature des rapports entre les chefs de projets et les bureaux d'études dans la SNCF : les bureaux d'études veulent garder les prérogatives techniques et le pouvoir sur la définition des projets d'investissement et de maintenance du réseau en dépit de la participation des chefs de projets.

2.3.4 Les acteurs travaux : les plus éloignés des changements

Les acteurs travaux sont les responsables pour la réalisation des projets en suivant les orientations et les montants financiers approuvés et précisées dans la Fiche Projet. Ils sont

chargés de la préparation des appels d'offres, la contractualisation et le suivi technique des services et de l'élaboration du reporting financier au RFF. Tout ce travail est réalisé sous la supervision des Directeurs d'Établissements qui cumulent la fonction hiérarchique avec celle de chef de projet. Les informations recueillies et organisées dans le Tableau 36, ci-après, montrent que toutes les catégories d'acteurs interviewés sont d'accord pour dire que les acteurs travaux sont les plus éloignés des changements concernant le RFF, le management de projet et la gestion par activités.

Tableau 36 : Les rôles des acteurs responsables pour les travaux

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Points positifs : Prise en compte du RFF Effort d'évolution Leurs univers d'action s'est alourdi Prise en compte du reporting RFF Il y a une volonté de communiquer entre les acteurs travaux et les activités Le grand changement est le respect des enveloppes financières allouées à chaque projet Beaucoup de problèmes à résoudre Le RFF représente une remise en cause de l'organisation de la MOE-Travaux et de la manière de placer les marchés Perte de prérogatives de terrain Ils répondent aux demandes Pour les gens du chantier, rien a changé : « on a intégré le reporting dans le travail quotidien »	1 2 1	1 1	1 1	1 1 1			11
Points négatifs : éloignement des changements N'arrivent pas à suivre tous les changements La MOE-Travaux n'a pas encore pris conscience des attentes du RFF Problèmes concernant le respect des délais Les gens subissent Il y a des réticences à cause des changements des routines de travail Très éloignés du MdP Le MdP n'a pas encore touché la base de la pyramide : ils ne voient pas le rôle que le CdP devrait jouer Ils ne sont pas touchés par le MdP : L'information n'est pas descendue Ils font le travail des CdP désignés Pas de contact avec les acteurs travaux Peu de contacts, sauf pour les chantiers importants	 1 1	1 1	1 1 3	1 2	2 1		15
Regards de soi Avec RFF, « on ne travaille plus de la même façon ni pour la même personne » Avec RFF, il y a une nouvelle notion de traçabilité et suivi de projets et une augmentation de la charge de travail Le RFF, le MdP et la séparation des activités sont perçus de façon négative Les projets sont approuvés tardivement « Nous travaillons dans la précipitation » « Nous n'avons pas changé notre façon de travailler » La fiche projet entraîne une responsabilisation accrue de chacun. Les rôles sont mieux définis au niveau des plannings et des coûts Les travaux sont plus compliqués et cela oblige plus d'efficacité						1 1 1 1 2 1	8
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	6	4	7	6	3	8	34

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ;

CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

Les acteurs travaux constituent la base de la pyramide organisationnelle de la SNCF et n'arrivent pas à suivre tous les changements. Ils se plaignent notamment des modifications de leurs routines de travail et des difficultés de respecter les délais des projets RFF. Les autres catégories ont soulevé aussi que les acteurs travaux n'ont pas eu l'occasion de participer aux formations et la démarche reste encore mal connue de tous.

Mais à force de travailler sur les nouvelles procédures RFF, les autres catégories se rendent compte que les acteurs travaux commencent eux aussi à incorporer les attentes du RFF dans leurs travaux quotidiens. Leur univers d'action s'est alourdi et il y a un effort d'évolution : le respect des enveloppes budgétaires, la préparation des reportings pour le RFF et l'utilisation de nouvelles règles pour lancer les marchés sont des points positifs qui démontrent l'effort d'adaptation de ces acteurs aux nouvelles procédures imposées par le RFF. Mais pour un DOD et un chef de projet, les changements n'ont pas touché l'univers d'action des acteurs travaux dans la mesure où ils ont dû seulement intégrer le reporting dans leurs travaux quotidiens et continuer à répondre aux demandes formulées par les chefs de projets.

Les acteurs travaux, eux-mêmes, reconnaissent que les travaux sont plus compliqués qu'avant et cela nécessite plus d'efficacité. Ainsi, l'utilisation de la Fiche Projet entraîne une responsabilisation accrue de chacun dans la mesure où les rôles, les plannings et les coûts sont mieux définis. Les acteurs soulèvent qu'avec le RFF, il y a une nouvelle notion de traçabilité et de suivi des projets et cela implique une augmentation de la charge de travail, qui devient plus lourde et épineuse lorsque les projets sont approuvés tardivement et les gens doivent préparer les chantiers et les appels d'offre dans l'urgence : « on travaille dans la précipitation » nous a révélé un interviewé. Mais, les changements récents ne sont pas bien perçus et il y a un acteur qui nous a révélé avoir la sensation qu'avec le RFF « on ne travaille plus de la même façon ni pour la même personne ». Malgré tous les changements vécus, il y a encore des acteurs qui se montrent très indifférents en disant que « le RFF n'a pas changé notre façon de travailler. »

EN GUISE DE CONCLUSION : COMMENT AVANCER LE MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF ?

Dans cette Troisième Partie nous avons vu en détail les impacts des règles et procédures RFF dans le processus de préparation, exécution et suivi de projets dans la branche infrastructure de la SNCF ainsi que la stratégie de déploiement du Projet « Réussir » au niveau national et, en particulier, dans la DRI-Chambéry. Nous avons mis en exergue les apprentissages et les impacts du management de projet dans le travail quotidien des groupes ou des équipes responsables pour les projets d'investissement et de maintien du réseau ferré national.

Si l'arrivée du RFF a provoqué des changements importants dans le processus de prise de décision sur l'opportunité et la faisabilité des projets d'investissement, du côté du management de projet nous avons constaté que les apprentissages sont ponctuels notamment au niveau de la maîtrise de quelques outils et méthodes et que des améliorations sont nécessaires pour que le Projet « Réussir » devienne plus visible et lisible pour tous et qu'il remplisse son objectif majeur qui est la mise en cohérence des procédures RFF avec celles du management de projet.

Le Tableau 37 montre les améliorations envisagées par l'Équipe Nationale/COPIL et par les acteurs de la DRI-Chambéry. Ce tableau ressort les suggestions des uns et des autres ainsi que les points d'accord et les différents besoins exprimés par l'Équipe Nationale et les acteurs de la DRI-Chambéry. Ces suggestions doivent faire partie de l'agenda des dirigeants nationaux et régionaux afin de perfectionner la stratégie de conduite du projet « Réussir » et du déploiement de la démarche management de projet dans la branche Infrastructure de la SNCF.

Tableau 37 : Les suggestions d'amélioration pour faire avancer le management de projet à la SNCF

Équipe Nationale/COPIL	Acteurs DRI-Chambéry
Mettre en place des formations plus ciblées (11)	Établir une typologie de projets (11)
Sensibiliser les dirigeants et les activités sur la démarche MdP (6)	Améliorer les rapports Infra-RFF (10)
Continuer avec l'assistance conseil, sortir les outils et ses guides le plus rapidement possible (5)	Professionnaliser les fonctions DOD/CdP (10)
Créer la carrière CdP ainsi que des métiers à temps plein, tels que planificateurs, contrôleurs de gestion, etc. (4)	Mettre en place des outils et méthodes plus performants (8)
Mettre en place des directives nationales lisibles (3)	Continuer et améliorer les formations MdP (8)
Établir une typologie de projets (1)	Éclaircir le périmètre du Projet « Réussir », en définissant les documents de management, en améliorant les référentiels, en définissant les missions, les outils, les projets pilotes, etc. (6)
	Sensibiliser tous les dirigeants hiérarchiques sur la démarche MdP : « On ne parle plus du MdP » (4)
	Revoir le processus de désignation des CdP (3)

Note : Les chiffres entre parenthèses concernent la fréquence de citations des thèmes par les interviewés toutes catégories confondues.

Les améliorations à mettre en place pour faire avancer le management de projet dans l'activité Infrastructure sont dans une certaine mesure partagées par la plupart des acteurs toutes catégories confondues. Les thèmes tels que la réalisation de formations plus ciblées, la création d'une carrière de Chef de projet ou la professionnalisation des fonctions Chef de projets et Directeurs d'opérations délégués, la continuité de l'assistance conseil et la mise en place d'outils plus performants sont des thèmes très récurrents. Cependant, on observe que deux autres thèmes ont reçu des appréciations diamétralement opposées. C'est le cas de la définition d'une typologie projets qui est indiquée par les acteurs en région comme étant une action fortement prioritaire, mais pas du tout par les dirigeants nationaux.

Par contre, la sensibilisation des dirigeants est tenue comme une deuxième action prioritaire pour l'Équipe Nationale, mais pas pour les acteurs régionaux. De la même façon, on constate que l'éclaircissement du périmètre du projet « Réussir » et la mise en place de directives nationales lisibles ont reçu presque le même niveau de priorité tant pour les dirigeants nationaux que pour les acteurs régionaux. Voilà une proposition d'amélioration qui part déjà avec un consensus de base et qui pourra faire l'objet de négociations pour rendre le Projet « Réussir » plus visible et la démarche management de projet plus enracinée dans le quotidien des acteurs et des groupes .

CHAPITRE X : UNE ÉVALUATION DES CAPACITÉS INTERNES DE CHANGEMENT DE LA DRI-CHAMBÉRY

INTRODUCTION

Les recherches menées par Sainsaulieu (1987, p. 183) montrent que les rapports humains en entreprise, les situations quotidiennes d'échange, de pouvoir et de rencontres peuvent entraîner des effets d'apprentissage culturel et peuvent aider le développement des capacités stratégiques. Les rapports de travail sont constitués de relations inter-personnelles, collectives et hiérarchiques, où se pèsent et se jouent les impératifs économiques et techniques de la production de biens et des services.

Les rapports habituels de travail, les mouvements des acteurs dans l'entreprise, les transformations volontaires imposées par les dirigeants, ainsi que les changements extérieurs, peuvent modifier les comportements professionnels des acteurs et donner lieu à des évolutions ou des régressions par rapport aux cultures antérieurement ou parallèlement acquises. Comme le souligne Sainsaulieu (1987, p. 183), « on ne vit pas impunément des journées, des mois et des années de relations stratégiques répétitives sans en être profondément marqué jusque dans sa façon de voir le monde et de juger soi-même et les autres. ». Il ne paraît plus avoir de doutes que l'entreprise soit devenue un lieu de formation d'identités par et pour le travail et une instance privilégiée pour apprendre des règles et normes supplémentaires à celles de l'école et de la famille.

Le processus d'apprentissage forgé par les rapports quotidiens de travail nous amène à l'approche des identités collectives développée par Sainsaulieu (1987,1988) et Piotet et Sainsaulieu (1994). Le but ici, est d'établir un profil identitaire des différentes catégories d'acteurs de la DRI-Chambéry en identifiant les catégories plus ouvertes aux changements et qui sont capables de jouer un rôle ou de développer des capacités stratégiques dans le nouveau mode de fonctionnement en cours dans l'activité Infrastructure de la SNCF.

Ainsi, ce chapitre est organisé en deux sections. La première est consacrée à l'analyse des réactions des différentes catégories d'acteurs aux changements imposés par le RFF. La deuxième est dédiée à l'identification et caractérisation des profils identitaires des groupes d'acteurs de la DRI-Chambéry avec le but d'identifier les probables sources de résistances ou de conflits pouvant intervenir dans le processus de mise en place du projet « Réussir » et de diffusion des connaissances du management de projet dans l'activité Infrastructure de la SNCF. En analysant le processus de mise en place du management de projet dans l'activité Infrastructure, nous allons voir que la démarche management de projet n'a pas réussi à changer ou à adapter les structures existantes au nouveau mode de fonctionnement et que les acteurs sont en train de trouver le rétablissement de l'ordre pour continuer à exécuter leurs missions. Nous concluons ce chapitre avec l'analyse des représentations des différentes catégories d'acteurs. Nous avons constaté qu'elles sont « ambivalentes » et « imagées » et que dans l'imaginaire des acteurs, les changements vécus ont été très déstabilisants et, malgré quelques résultats positifs, la SNCF a des difficultés pour réagir rapidement aux nouveaux défis.

SECTION 1 : LES RÉACTIONS AU CHANGEMENT IMPOSÉ PAR LE RFF

Dans le cas de la SNCF, et en particulier des acteurs de la DRI-Chambéry, nous avons eu des réactions assez diverses sur l'adoption des nouvelles règles et procédures imposées par le RFF, comme le montrent les Tableaux 38 et 39. Il y a eu ceux qui se sont montrés résignés au changement en disant qu'il fallait suivre la loi et qu'ils n'avaient pas d'autres solutions que de les appliquer. Plus que résister à l'imposition des nouvelles règles et procédures RFF, les catégories acteurs ont ressorti les risques ou les contraintes qui menaçaient le développement de leurs activités et la vie sociale en entreprise. Dans ce nouveau jeu, il semble que les acteurs sont en quête d'un nouveau mode d'équilibre en leur permettant de développer les activités quotidiennes en maîtrisant les risques et les contraintes faisant partie du processus d'élaboration, réalisation et suivi des projets. La parole est aux acteurs !

1.1 LE DÉMARRAGE : UNE PÉRIODE DÉSTABILISANTE

Un chef de projet définit bien la situation. Le début de la mise en place des nouvelles règles et procédures RFF était déstabilisante pour les différents acteurs qui intervenaient sur les projets d'investissement. Pour les membres du PAP, les difficultés majeures étaient de se retrouver dans le nouveau système, ce qui provoquait entre autre, une grande angoisse au moment de préparer les dossiers et de rendre compte au RFF. Pour les DOD, il y a eu l'augmentation de la charge de travail notamment à cause de la lourdeur du processus.

Pour les acteurs-travaux, il y a eu une augmentation de la charge de travail, mais ce qui les frappait le plus, était la peur de l'éclatement de l'entreprise, puisque les impératifs de circulation et de trafic ne sont pas compatibles avec les procédures imposées par le RFF. Pour les membres des bureaux d'études, la présence du RFF dans le système venait se rajouter à deux autres réformes internes - le fonctionnement par activités et la réforme de l'Ingénierie - qui se déroulaient en même temps. Pour les Chefs de projet (la plupart des Chefs d'Établissement), le manque d'outils informatiques et comptables et des moyens pour suivre toutes les opérations a rendu la situation très difficile et déstabilisante au niveau opérationnel.

Pour le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir », le démarrage du mode de fonctionnement imposé par le RFF a été difficile, surtout dans la phase de transition où co-existaient deux systèmes - SNCF et RFF - chacun avec ses méthodes et procédures. Comme le souligne bien un des interviewés, « on a vécu l'ancien et le nouveau régime en même temps ».

Néanmoins, deux soucis persistent encore. Le premier, concerne l'incertitude liée à la pérennité des règles et procédures du RFF. Selon un membre du COPIL, « on ne sait jamais si les règles du jeu seront appliquées de la même façon », cela veut dire que le RFF peut changer les règles au moment qui lui conviendra et la SNCF devra trouver les moyens de s'y adapter. C'est pour cela que la SNCF devra former de bons négociateurs pour faire face à ces tables rondes de négociations avec le RFF. Le deuxième est une certaine peur de voir les concurrents

disputer des espaces auparavant tenus et contrôlés par la SNCF. Désormais, la SNCF dispute les grands chantiers (lignes TGV, p. ex) avec d'autres entreprises privées et les appels d'offre sont contrôlés par le RFF.

1.2 « ON JOUE LE JEU », « ON APPLIQUE UN TEXTE DE LOI »

Le processus de démarrage a été très difficile pour tous, notamment pour les responsables directs des projets, comme le PAP, les CdP, les acteurs responsables pour les études et les acteurs travaux. Il est intéressant d'observer que malgré les soucis par rapport au nouveau mode de fonctionnement, les acteurs, les uns plus que les autres, ont soulevé le fait que leurs activités étaient très réglementées et qu'ils n'avaient pas d'échappatoire : il fallait appliquer les textes de loi et cela ne changeait pas trop leur façon de travailler, notamment dans les bureaux d'études.

1.3 LA FORMALISATION DES DOSSIERS : UN POINT POSITIF

Malgré la lourdeur du processus, les dirigeants, les membres du PAP, les DOD et les CdP reconnaissent positivement que la formalisation des dossiers n'est pas du tout une mauvaise démarche et que depuis le RFF, les équipes travaillent mieux et les gens sont à la recherche d'un certain équilibre. Avec la transparence des décisions, chacun peut se retrouver dans le processus et éprouver ses compétences.

Cependant, les Chefs de projets demandent un peu plus de pouvoir pour gérer les projets, car avec le RFF leurs marges de manœuvre ont diminué d'une façon considérable. À titre d'exemple, avant le RFF les chefs de projet avaient une large autonomie pour négocier les marchés (des chantiers) avec les entreprises privées. Depuis le RFF, tout est « ficelé » et toute modification financière dans le processus de sous-traitance doit être soumise à l'approbation du DOD et du RFF.

Tableau 38 : Les réactions au changement des règles et procédures imposées par le RFF, selon les acteurs de la DRI-Chambéry

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs /Nb. entretiens						
	Dir (4)	Pap (3)	Dod (4)	CdP (6)	A-E (2)	A-T (6)	F
Démarrage difficile : mauvaise acceptation Difficulté pour se situer dans le nouveau système, grande angoisse au moment de rendre les comptes Assez négativement : très lourd, beaucoup de travail La période était déstabilisante Le manque d'outils informatiques et comptables pour suivre les opérations Au début, perturbé à cause des réformes internes (RFF, SNCF, Ingénierie) Contrarié, mauvaise impression, processus lourds, peur de l'éclatement total de l'entreprise : les impératifs de circulation et trafic ne sont pas compatibles avec les procédures RFF Plus de travail		2	1	1 2	1	2 2	11
« On applique un texte de loi » Simplement on les applique On joue le jeu ! « On applique un texte de loi » Pas d'angoisses : « Les règles sont changées ! C'est tout ! » « Pas de changements dans ma façon de travailler » Ce sont des nouvelles procédures, une nouvelle contrainte supplémentaire	2		1	1	1	2	7
Vive la formalisation ! Bonne démarche Pas de chocs ! Vive la formalisation ! On travaille mieux Pas d'angoisses car la transparence de décision permet à chacun d'éprouver ses compétences Curiosité : recherche d'un certain équilibre Pas d'angoisses : il faut laisser un peu de pouvoir aux CdP Pas d'aspects importants	2	2 1	1 1	1 1			9
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	5	4	6	2	6	27

Dir = Dirigeants régionaux ; PAP = Acteurs du Pôle d'Appui au Pilotage ; Dod = Directeurs d'opérations délégués ; CdP = Chefs des projets ; A-E = Acteurs responsables des études ; A-T = Acteurs responsables p/ la réalisation des projets

De façon plus incisive, les membres du COPIL et de l'Équipe du Projet « Réussir » partagent le même point de vue que les acteurs de la DRI-Chambéry. Pour eux, la formalisation des dossiers et la contractualisation des projets est une façon normale de travailler. Avant, on passait d'une phase à l'autre du projet sans trop se poser de questions. Aujourd'hui, il faut se professionnaliser, être un bon négociateur et surtout très bon procédurier.

Tableau 39 : Les réactions au changement des règles et procédures imposées par le RFF, selon le COPIL et l'Équipe du Projet « Réussir »

Catégories d'analyse et composants	Catégorie d'acteurs/Nb. entretiens		
	COPIL (2)	Équipe Nationale (5)	F
Bonne acceptation La contractualisation est une façon normale de travailler La séparation de la MOA et de la MOE est fondamentale dans un projet Clarification des rôles oblige les gens à réfléchir C'est très bien de rendre compte au sens large : C'est normal, « On a le top départ de la MOA » Il faut être un bon négociateur, se professionnaliser et être procédurier Avant, on passait d'une phase à l'autre du projet sans trop se poser de questions	1 1 1	 1 1 1 1	 7
Démarrage difficile La phase de transition était difficile ; « On a vécu l'ancien et le nouveau régime en même temps » « Il n'est pas mal de mettre un peu de clarté dans les rapports MOA-MOE, mais il ne me plaît pas a priori de voir des concurrents venir sur nos « plates-bandes » On ne sait jamais si les règles du jeu seront appliquées de la même façon	 1	1 1	 3
Fréquence d'apparition des thèmes par catégorie d'acteurs	4	6	10

COPIL = Comité de Pilotage du projet « Réussir » ; Équipe Nationale, responsable pour la mise en oeuvre du projet « Réussir » au niveau national

Les acteurs de la DRI-Chambéry et les dirigeants nationaux du Projet « Réussir » n'ont pas mis en oeuvre de résistance accrue contre les règles et procédures RFF. Au contraire, ils ont plutôt dévoilé les risques et les contraintes présents dans le déroulement de leurs nouvelles activités. Ils font une appréciation assez positive sur les résultats obtenus avec l'adoption de nouvelles règles et procédures RFF. Ce qui semble être plus compliqué pour les acteurs est l'adaptation des différents groupes aux nouvelles règles et procédures RFF qui ont provoqué une augmentation de la charge de travail et a enlevé une partie substantielle du pouvoir de décision des dirigeants et des chefs de projets/directeurs des Établissements.

Ce constat montre que la survie des organisations dépend largement de leurs capacités d'organisation et de recherche, dans tous les domaines et par tous les moyens, visant à éliminer les incertitudes qui entourent leurs existences. La planification, la réglementation, l'ordonnancement et le contrôle de toutes les pratiques et produits du travail ont pour but d'optimiser l'adéquation entre les objectifs et les moyens. Cette organisation est construite

autour des règles, dont l'acceptation ne se fait pas toujours sans la résistance des membres de l'organisation. Pour Sainsaulieu (1994, p. 121), « l'organisation réelle est donc tout à la fois le produit d'un ordre imposé et le fruit de sa réinterprétation corrective par des gens constamment poussés à l'action pour trouver des solutions opératoires. »

Les jeux des acteurs qui se produisent dans l'organisation et les relations de pouvoir qu'ils entraînent avec eux ont été étudiées par Michel Crozier et Erhard Friedberg et constituent une des approches théoriques de la sociologie des organisations en France. « Le phénomène du pouvoir est simple et universel et (...) implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus et groupes. » Si les atouts, les ressources et les forces de chaque partie constituent les sources de ce pouvoir, c'est la puissance de chaque partie dans ce jeu qui déterminera la relation de pouvoir. (...) D'autre part, ils soulèvent que l'organisation est un lieu qui se prête bien au développement de relations de pouvoir et en fonde la permanence car « les acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement les négociations. » (Crozier et Friedberg, 1981, p. 64-81).

La reconstitution des enjeux et les formes des rapports sociaux à partir des failles ou des incertitudes des organisations est le but de la sociologie des organisations. Sainsaulieu (1994, p. 122) est partisan de ces idées et ajoute que l'un des problèmes sociaux majeurs des entreprises contemporaines se trouve dans la difficulté de reconnaître la nature, la complexité de ce système social et les possibilités d'évolution qu'il garde. Pour lui, « confrontés à de tels enjeux, des groupes divers opérationnels ou fonctionnels entrent en jeu pour imposer des solutions qui conviennent à leurs objectifs. Mais ils ne sont jamais seuls, d'autres acteurs interviennent dans une sorte de lutte de pouvoir visant plus de rationalité organisationnelle. Des rapports et des interactions stratégiques conduisent à des alliances, des conflits et des

négociations plus ou moins stables. Une configuration globale de telles stratégies souvent répétées sur les mêmes enjeux et dans les mêmes circonstances donne alors souvent l'image forte d'une structure sociale d'acteurs que l'entreprise secrète et entretient par l'état même de ses formes d'organisation. »

Ainsi, l'étude des enjeux, des rapports de pouvoir et des stratégies de négociation adoptées par les différents groupes d'acteurs pour faire face aux enjeux organisationnels nous amènent à l'approche des identités collectives. L'étude approfondie des identités collectives ne constitue pas l'objet spécifique de notre recherche mais nous l'avons utilisée en tant qu'approche supplémentaire de notre analyse sur la mise en place du management de projet dans la SNCF. Le but est de diagnostiquer les forces en présence dans la DRI-Chambéry qui peuvent agir pour ou contre la démarche management de projet mise en marche depuis 1998.

SECTION 2 : À LA RECHERCHE DES ACTEURS STRATÈGES : UNE ÉTUDE SUR LES IDENTITÉS COLLECTIVES

Comme nous l'avons montré dans la première partie de cette thèse, pour Sainsaulieu (1994, p. 202), l'identité « est un ensemble de représentations mentales permettant aux individus de retrouver une cohérence, une continuité entre leurs expériences présentes et celles du passé. (...) L'identité est aussi un système de repères conduisant à la découverte qu'on est proche de certains et différents des autres. »

Sainsaulieu (1994, 201-232) identifie quatre grandes sources de création d'identités collectives dans les organisations : la position organisationnelle occupée par l'acteur, l'exposition des acteurs aux situations de changements ou pratiques innovatrices ; les parcours d'emploi et de formations dans l'organisation et les implications des acteurs avec d'autres activités à l'extérieur de l'organisation. Pour chaque source identitaire, ont été développés des « modèles identitaires », en montrant la nature des relations et les types de rapports entretenus avec les collègues, les chefs, les groupes et les leaders.

Pour cette thèse, nous reposerons notre analyse sur la première source identitaire qui concerne les positions organisationnelles occupées par les acteurs. Cette source offre quatre modèles identitaires, à savoir : la fusion, la négociation, les affinités et le retrait, présentés dans la première partie de ce travail et que répétons maintenant pour favoriser la lecture des résultats.

Dans le **modèle de la fusion**, nous trouvons des acteurs pour qui la vie au travail a une signification pour elle-même, sans offrir pourtant de responsabilité personnelle, de perspective individuelle, d'autre moyen d'action éventuel que la pression de masse. C'est « l'acteur de masse ». Les relations avec les collègues sont affectives, nombreuses et peu sensibles aux différents points de vue. Tout ce qui menace l'homogénéité est repoussé, la décision est unanime et le chef autoritaire ou le leader sont nécessaires.

Le **modèle de la négociation** est très typique des professionnels et de l'encadrement qui sont en mesure de se différencier et de communiquer de façon contradictoire en accomplissant une tâche individuelle. Les échanges et les alliances avec d'autres représentent des atouts considérables. Ici, nous avons « l'acteur stratégique ». Les relations avec les collègues sont intenses et sensibles aux différences, le groupe a une existence forte et celui-ci est le lieu de confrontation « démocratique » régi par la loi de la majorité. Ici, le chef est mal accepté et il y a un certain refus du principe hiérarchique. On préfère le leader qui doit s'imposer par ses qualités de médiateur.

Le **modèle des affinités** est typique de ceux pour qui l'ascension professionnelle entraîne à quitter leur groupe d'appartenance d'origine, de ceux qui vivent de façon intense et quelquefois angoissante l'aventure de la mobilité. Ici, nous avons « l'acteur de soi ». Les relations entre les collègues sont acceptées seulement avec un petit nombre d'élus et les relations ne sont pas affectives mais sensibles au débat. On se tient volontiers à l'écart du grand groupe, pour se définir en petit ou moyen noyau « cultivant sa différence ». Le chef est nécessaire car c'est sur lui que s'appuie en partie et de lui que peut dépendre le projet promotionnel. En revanche, le leader est rejeté, car il évoquerait une implication collective dans des groupes dont on se méfie profondément.

Le retrait est le modèle où on observe que l'investissement majeur n'est pas dans le travail, considéré comme un moyen de réaliser une autre vie dehors (loisirs, vie familiale, etc.). Ici nous avons « l'acteur extérieur ». Les relations avec les collègues sont peu recherchées et le chef permet une structuration dans un ensemble humain atomisé. Ici, on rencontre, les individus proches de la retraite, les exclus du pouvoir ainsi que les catégories moins qualifiées dans l'entreprise.

Nous avons élaboré des questions spécifiques à nos interviewés et l'identification des modèles identitaires a été faite à partir des réponses fournies aux questions 6, 6.1, 6.2, 6.3 et 6.4 de la grille d'entretien⁴⁵ présentée dans la Deuxième Partie de cette recherche. Avec l'analyse de contenu, nous avons ressorti les thèmes qui s'adaptaient le mieux à la grille identitaire proposée par Piotet et Sainsaulieu (1994, p. 209). L'obtention des réponses aux questions n'a pas été une tâche facile pour le chercheur, car la plupart des interviewés ne se sentait pas à l'aise pour parler des collègues, des groupes, des dirigeants projets et des chefs hiérarchiques. L'observation sur place a été utilisée comme une méthode complémentaire de collecte de données nous permettant ainsi de connaître le mode de fonctionnement de ces groupes d'acteurs et de comprendre leurs routines de travail.

Avec les informations récoltées, nous avons établi un profil identitaire de chaque catégorie d'acteurs qui travaillent autour des projets d'investissement auprès de la DRI de Chambéry et qui peuvent être visualisés dans le Tableau 40 ci-après.

⁴⁵ Voir Grille d'entretien, questions : 6 Comment avez-vous réagi à l'imposition des nouvelles procédures RFF ? 6.1 Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec vos collègues au sein de votre service ? 6.2 Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec les collègues/groupes en dehors de votre service ? 6.3 Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec votre supérieur hiérarchique ? 6.4 Aujourd'hui, comment se déroulent vos relations avec les dirigeants-projets ? (DOD-CdP, PAP)

Tableau 40 : Types d'identités relationnelles au travail - DRI-Chambéry

Comportements De relations au travail	DIR	PAP	DOD	CDP	A-E	A-T
Relations entre les collègues						
Proximité (nombre d'années)	-	-	-	+	-	+
Ouverture et sensibilité aux différents points de vue	+	+	-	+	+	-
Relations dans les groupes de travail						
Homogénéité du groupe	-	+	+	+	+	+
Mode de décision par concertation	+	+		+ -	+	+
Mode de décision unanime			+			
Relations d'autorité						
Acceptation du principe hiérarchique	+	+	+	-	+	+
Relations avec un leader informel						
Acceptation des DOD et CdP	+ -	-	-	-	-	- +
Modèles identitaires	Affinités →	Affinités ↓ Fusion	Affinités ↑	Négociation ↑	Affinités ↓ Fusion	Fusion →
Pratiques : persistantes → en progression ↑ en déclin ↓						
Signes : + ou - indiquent l'existence forte ou faible du type de relation considéré dans les modèles identitaires développés par Sainsaulieu et Piotet (1994)						

En suivant la grille proposée par Piotet et Sainsaulieu (1994), nous avons mis en évidence les points suivants : Les relations entre les collègues, mesurées en termes de nombre d'années de travail ensemble et par les citations exprimant une ouverture et/ou sensibilité aux différents points de vue ; Les relations dans les groupes de travail, obtenues par des citations exprimant les modes de décision et la cohésion du groupe. Ici, nous avons considéré que l'acceptation des décisions RFF était une concertation, car les normes sont bien explicites dans les textes des conventions signées par la SNCF et RFF et tous doivent à priori les accepter ; Les relations d'autorité, exprimées par les citations montrant l'acceptation ou le refus du principe hiérarchique ; Les relations avec un leader informel, par les citations exprimant l'acceptation ou le refus du leader, notamment les Directeurs d'opérations délégués (DOD) et les Chefs de projet.

2.1 LES DIRIGEANTS, LES DOD, LES MEMBRES DU PAP ET DES BUREAUX D'ÉTUDES TRAVAILLENT PAR AFFINITÉS

Le modèle par affinités est très typique de ce type de groupes dans les relations de travail, surtout pour ceux qui font partie des bureaux d'études ou qui travaillent sur des techniques de pointe ou qui cherchent l'ascension professionnelle. Les relations avec les collègues se font par petits groupes avec des échanges mutuels et une ouverture aux différents points de vue.

Dans le cas de la DRI-Chambéry, la moyenne d'âge des dirigeants est de 45 ans, celle des DOD est de 47,5, celle des membres du PAP est de 43 et des membres des bureaux d'études est de 46. Les membres de ces groupes restent en moyenne entre 1 et 1,2 ans dans leur fonction. Bien qu'ils restent peu de temps dans leur fonction, l'homogénéité des groupes dans la SNCF est forte, ce qui contrarie la proposition du modèle. Cependant, tous acceptent l'autorité hiérarchique et presque tous ont des difficultés à accepter le leadership des DOD et

des chefs de projet. À l'inverse des dirigeants et des DOD, les membres du PAP et des bureaux d'études participent assez fréquemment à des formations sur le management de projet.

Le PAP est un nouveau groupe qui maîtrise, pour le moment, un ensemble de règles et de procédures RFF qui ne sont pas encore connues et assimilées par tous. C'est un groupe qui développe des activités très réglementaires et spécialisées. Mais, au fur et à mesure que les différents groupes parviennent à maîtriser de telles procédures, le PAP pourra devenir un groupe avec un profil plutôt fusionnel en développant des activités réglementaires dans un ensemble déjà très homogène.

Les groupes « études » possèdent une large tradition dans l'Ingénierie et dans l'Infrastructure. Ils sont très spécialisés (élaboration des études pour chaque opération) et les échanges se font avec des groupes ou personnes du même milieu. Ainsi, le profil par affinités s'applique bien à leur façon de travailler. Mais, à l'inverse du modèle, ces groupes gardent eux aussi une grande homogénéité au niveau interne. Ainsi, il est probable que ces groupes deviennent plutôt fusionnels, car désormais c'est le RFF qui décide sur les options techniques et la fiabilité de toutes les opérations d'investissement. Le grand atout de ces professionnels est la proposition d'options techniques plus performantes et au moindre coût pour la SNCF et pour le RFF. D'ailleurs, ceci est le défi de l'Ingénierie de la SNCF.

Les DOD constituent un jeune groupe de directeurs développant de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Ils développent des activités très réglementaires qui peuvent être résumées par la préparation et le suivi des dossiers RFF. Ainsi, pour les DOD, la prise de décision est unanime car le pouvoir final est avec le RFF. Ils travaillent par affinités et, avec la consolidation de ce groupe dans la structure de l'Infrastructure, ils ont une tendance à se renfermer encore plus puisqu'ils développent des activités très réglementaires et complexes au niveau opérationnel. Les discussions et les échanges d'informations se font avec un petit « groupe d'élus » notamment les dirigeants SNCF et RFF et les bureaux d'études.

Contrairement au modèle, les DOD sont très peu sensibles aux différents points de vue, car ils doivent suivre les règles RFF. Comme la plupart des interviewés, les DOD ont des difficultés à accepter l'autorité ou le leadership des chefs de projets. Des quatre DOD interviewés, trois n'ont pas suivi de formations depuis cinq ans et un seulement a suivi le module MdP.

2.2 LES ACTEURS-TRAVAUX CONFIRMENT LE PROFIL FUSIONNEL

Le modèle fusionnel est très typique des relations dans l'organisation du travail. C'est le modèle des « acteurs de masse » où la vie au travail a une signification pour elle-même. La moyenne d'âge est de 47 ans et ils restent 2,4 ans dans la fonction. Ce qui caractérise ce groupe d'acteurs est la petite ouverture aux différents points de vue, l'homogénéité du groupe et le mode de décision. Les acteurs-travaux développent les activités prévues dans la Fiche projet, participent à l'élaboration du reporting et rendent compte au CdP. Ils participent à très peu de réunions extérieures et sont presque absents des formations, surtout celles concernant le management de projet.

2.3 LES CHEFS DE PROJET DÉVELOPPENT LE PROFIL DE NÉGOCIATEURS

Le modèle identitaire de la négociation est typique des professionnels et de l'encadrement qui ont toutes les conditions de se différencier et de communiquer de façon contradictoire, accomplissant des tâches individuelles mais où les échanges et la formation des alliances avec d'autres groupes ou personnes représentent des atouts considérables. Le groupe a une existence forte et un lieu de confrontation démocratique.

Dans le cas de la DRI-Chambéry, les chefs de projets ont une moyenne d'âge de 43 ans et de 2,2 ans dans la fonction. La plupart des CdP sont des Chefs d'Établissement et ils doivent concilier la gestion des projets qui leur ont été confiés et développer les autres activités

administratives concernant les Établissements de la SNCF dans chaque département. À côté des dirigeants, ils sont un des groupes les plus touchés par l'adoption des règles et procédures RFF : ils ont perdu l'autonomie financière et administrative qu'ils avaient avant pour gérer les projets et pour négocier d'autres projets avec les tiers et les collectivités. Aujourd'hui, ils reçoivent une fiche projet avec toutes les informations concernant le projet et l'exécution ne devra pas dépasser les coûts et les délais fixés.

Dans ce scénario, ils doivent dorénavant négocier constamment avec les DOD tout et n'importe quelle modification de la Fiche Projet. Cela pose des problèmes car en cas de retard des travaux, le trafic sera perturbé et les intérêts des activités fret et voyageurs seront affectés. Tout cela, sans compter les impératifs de sécurité qui doivent être préservés avant tout. Au-delà de cela, les CdP se plaignent beaucoup de ne pas faire partie de la conception des projets qu'ils réalisent. Ils sont presque absents de la phase de conception des projets, ce qui justifie leur demande d'ouverture au dialogue avec les bureaux d'études.

Ainsi, les CdP constituent la catégorie d'acteurs qui s'adapte la mieux au profil du négociateur, car ils restent plus longtemps dans cette fonction, sont ouverts aux opinions contradictoires, le groupe est homogène, ils ont un degré d'autonomie administrative important et pourtant l'acceptation du principe hiérarchique n'est qu'une formalité administrative. Mais à l'inverse du modèle, les chefs de projets n'acceptent pas l'autorité des DOD, car ils disputent le même périmètre d'action. Des six chefs de projets interviewés, cinq ont participé aux modules de formations du Mdp, ainsi qu'à d'autres formations techniques et managériales.

2.4 LE MANAGEMENT DE PROJET : LES RÉACTIONS À LA MISE EN PLACE D'UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Pour Sainsaulieu et Piotet (1994, p. 211-212), la cohésion dans un système social peut se vérifier aussi par l'acceptation des innovations organisationnelles, technologiques ou de produit par des acteurs ou groupes. L'acceptation, la banalisation ou l'indifférence à de telles innovations peut dévoiler l'originalité de cet ensemble social en lui permettant la reconnaissance des autres groupes. Basé sur les travaux de N. Alter, les auteurs montrent que trois logiques d'action collective ou de comportements se dévoilent au moment de la mise en place d'une innovation technologique ou organisationnelle : les pionniers (les innovateurs), les légalistes (les conservateurs actifs) et les exclus, dont les profils ont été décrits dans la première partie de ce travail et que nous représentons pour permettre la lecture des résultats.

Les pionniers sont caractérisés par une attirance vers l'innovation et le changement dans leurs habitudes, relations et vies collectives. Ils n'ont pas de difficultés pour surmonter les règlements formels et ils craignent la bureaucratie et le retour à l'ordre. Par conséquent, l'aventure de la découverte, les contacts et la nouveauté constituent des valeurs à poursuivre. Les pionniers disposent d'atouts techniques et de réseaux pour profiter du désordre en instaurant une grande complexité de jeux d'alliances autour de l'innovation.

Les légalistes sont définis par leurs capacités réactives à la mise en ordre des innovations. Ils ne craignent pas l'innovation, mais le désordre qu'elle provoque dans le système existant déjà fondé sur des responsabilités et des métiers connus. Le jeu est tourné vers la disparition du désordre en banalisant l'innovation, en la rangeant dans des fonctions et un ordre rationnel acceptables.

Les exclus sont les sans pouvoir du jeu de l'innovation. On trouve ici des cadres, des techniciens, agents de maîtrise qui continuent à travailler dans les métiers classiques de l'entreprise. Ils ne peuvent pas participer à un jeu qu'ils ne contrôlent pas et à un désordre qui peut mettre en danger leur emploi.

Ainsi, à partir de la grille proposée par Sainsaulieu et Piotet (1994, p. 213) et de nos enquêtes sur le terrain, nous avons élaboré un profil identitaire des acteurs de la DRI-Chambéry en ayant comme but d'identifier les catégories d'acteurs les plus sensibles ou résistantes à la mise en place du management de projet, considéré comme étant une pratique organisationnelle innovatrice dans la branche infrastructure de la SNCF.

L'identification de ces profils identitaires a été faite à partir des réponses fournies aux questions 8 et 10 de la grille d'entretien⁴⁶ présentée dans la troisième partie, dont les résultats sont présentés par les Tableaux 41 et 42, ci-après. Avec l'analyse de contenu nous avons ressorti les thèmes qui s'adaptaient le mieux à la grille identitaire proposée. Comme le remarque Sainsaulieu (1994, p. 212) « pouvoir affirmer que l'expérience collective de l'innovation marque fortement le positionnement des individus au sein de l'entreprise conduit en effet à caractériser la culture d'une entreprise par l'expérience même du changement. »

Avec l'élaboration des profils identitaires, nous avons constaté que l'intérêt des acteurs pour le management de projet est fortement centré sur la possibilité que ce mode de fonctionnement puisse rétablir l'ordre dans le processus de préparation, élaboration et suivi des projets. La clarification des rôles, des fonctions et des tâches de chaque acteur est perçue comme un point important pour que chacun puisse se repérer dans le nouveau mode de fonctionnement imposé par le RFF. Nous n'avons trouvé aucune citation qui fasse référence ou qui mentionne le désordre comme étant un moment privilégié de la création, de l'innovation, etc. Au contraire, les acteurs sont en quête de trouver un nouvel ordre pour poursuivre leurs activités quotidiennes, fortement bouleversées par l'imposition des procédures RFF.

⁴⁶ Voir Grille d'entretien, questions : 8. À votre avis, quelle est l'utilité du management de projet dans une grande entreprise publique ? 10. Qu'attendez-vous du management de projet ?

Tableau 41 : Identification des pratiques innovatrices – MDP - DRI-Chambéry

Types des comportements d'innovateurs	DIR	PAP	DOD	CDP	A-E	A-T
Intérêt et attentes par rapport au Mdp	Clarification des rôles, des responsabilités	Établir une relation harmonieuse entre la MOA et la MOE	Clarifier les rôles et les missions des gens Décloisonner les groupes et les gens	Définir les acteurs du projet et les responsabiliser Clarification des rôles et responsabilités des acteurs	Meilleure définition des tâches et gestion des hommes Améliorer l'expression des besoins pour faciliter la préparation des projets	Clarifier les responsabilités et les rôles de chacun, concernant le personnel, les biens et le client La clarification des tâches et responsabilités des acteurs projet
Acceptation du désordre	Aucune citation	Aucune citation	Aucune citation	Aucune citation	Aucune citation	Aucune citation
Volonté de professionnalisation	Professionnalisation et optimisation des compétences Mieux répondre aux besoins des MOA Pouvoir vendre les compétences à l'extérieur	Permettre à tous les métiers de s'y retrouver et faire des apports "Dépenser moins de temps à bricoler, à bidouiller"	Mettre le personnel au service du client Prise en compte des besoins des différents clients	-	-	-
Volonté de rationalisation	Maîtriser la réalisation, manager un projet	Formaliser les engagements	-	Bien exprimer les besoins et gérer les risques	Maîtriser un projet dans tous les domaines	Bien mener un projet surtout les grands
Capacités de jeux et alliances stratégiques Ressources de pouvoir Expertise	- Maîtrise des coûts et meilleure gestion financière et technique	- La mise en place d'outils comptables plus performants	- Que l'Infra soit reconnue comme transparente et efficace au niveau économique des projets	- Avoir une approche pour justifier la pertinence des investissements et améliorer l'efficacité financière et des coûts Bien utiliser une enveloppe financière, respecter les délais Perfectionner la phase amont des projets Avoir des outils comptables et de gestion plus performants	-	- La mise en place des outils informatiques pour suivre les projets
Réseau				Reconnaissance du rôle du CdP et promouvoir des échanges entre eux	-	-
Gestion	Avoir des CdP avec pouvoir de décision Mieux manager les projets et contrôler la conception et la réalisation	Avoir des retours d'expériences par phase du projet	Organisation et personnel pour conduire des projets	L'établissement d'une organisation des projets	-	Définition de la fonction CdP Structurer et suivre les priorités Faire le Mdp, mettre en place une structure particulière pour les grandes opérations ou projets

Tableau 42 : Identification des pratiques innovatrices - MDP - DRI-Chambéry

Types des comportements d'innovateurs	DIR	PAP	DOD	CDP	A-E	A-T
Intérêt et attentes par rapport au MdP	+	+	+	+	+	+
Acceptation du désordre*	-	-	-	-	-	-
Volonté de professionnalisation	+	+	+			
Volonté de rationalisation	+			+	+	+
Capacités de jeux et alliances stratégiques						
Ressources de pouvoir						
Expertise	+	+	+	+		+
Réseau				+		
Gestion	+	+	+	+		+
Profils identitaires	Légalistes	Légalistes	Légalistes	Légalistes	Légalistes	Légalistes

2.4.1 Des groupes en quête du rétablissement de l'ordre : la confirmation du profil légaliste

Les dirigeants, les DOD et les membres du PAP ont démontré une volonté de professionnalisation et d'optimisation des compétences pour mieux répondre aux besoins internes de l'entreprise, ainsi que pour vendre des services à l'extérieur. Par contre, tous ont exprimé un fort besoin de rationalisation qui va de la maîtrise générale du projet, en passant par la formalisation des engagements, l'expression des besoins et la maîtrise des risques surtout des grands projets.

Ainsi l'acquisition d'expertises dans les domaines comptables, techniques, coûts et financiers sont indispensables pour le déroulement des activités quotidiennes et pour la reconnaissance de l'Infrastructure comme étant une activité performante. À l'exception des chefs de projets qui souhaitent la reconnaissance de leurs fonctions dans l'entreprise et la création d'un réseau pour échanger des expériences, les autres n'ont fait aucune mention aux alliances et coopérations et ont soulevé le besoin d'améliorer l'organisation et les structures projets dans l'entreprise pour que tous puissent se repérer et réaliser les projets conformément aux objectifs fixés.

Ceci étant, le profil identitaire **légaliste** nous semble le plus approprié pour caractériser la pensée des acteurs de la DRI-Chambéry. Sainsaulieu et Piotet (1994) nous apprennent que les légalistes ne sont pas contre les pratiques innovatrices. Au contraire ils sont contre les bouleversements ou les changements que modifient le système social ancré sur des responsabilités hiérarchiques et de métiers bien établis et connus par tous et où chaque individu maîtrise tous les risques et pourtant chacun a sa place garantie. Ainsi, nous avons pu constater que les différentes catégories d'acteurs de la DRI-Chambéry ne sont pas contre l'adoption du management de projet en tant que nouveau mode de fonctionnement. Ils ont une vision positive de la démarche et ils attendent que ce mode de fonctionnement puisse rétablir l'ordre du système de préparation, réalisation et suivi des projets.

Ce constat montre aussi que les acteurs possèdent encore une vision édulcorée du management de projet et des bouleversements que ce type de fonctionnement provoque dans les entreprises. La formation d'équipes temporaires, avec des compétences, buts, durée et ressources bien définis provoquent des conflits surtout dans des systèmes hiérarchiques bien constitués. Mais dans le cas de la SNCF, les acteurs n'ont pas encore bien assimilé cette problématique car les groupes et les équipes ne travaillent pas par projets. Toutes les opérations sont réalisées dans une structure fonctionnelle et ce que les acteurs attendent est le rétablissement du chemin à parcourir, dès l'émergence du besoin jusqu'à la clôture d'une opération d'investissement.

Avec l'analyse des profils identitaires des catégories d'acteurs de la DRI-Chambéry, nous pouvons ressortir trois grandes conclusions. La première est que, malgré toutes les exigences incarnées par les règles et procédures RFF, la DRI-Chambéry n'a pas effectué de changements importants au niveau de la structure organisationnelle. Le grand changement a été fait, par imposition du RFF, au niveau de la structure du pouvoir de décision. La deuxième est que les impacts du RFF se sont produits plutôt dans les routines de travail intra groupes que dans le mode de fonctionnement inter groupes. La troisième est que le Projet « Réussir » a eu une lente pénétration dans les 23 directions régionales et que la démarche management de projet a également eu une faible adhérence dans les routines de travail quotidiennes des équipes qui interviennent sur les projets d'investissement. L'analyse de la cohésion sociale dans la DRI-Chambéry nous apportera des pistes permettant de comprendre la situation.

2.5 LA COHÉSION SOCIALE DANS LA DRI-CHAMBÉRY: UN ENVIRONNEMENT MULTIPROJETS MARQUÉ PAR UNE FAIBLE INTÉGRATION DES ÉQUIPES

En ayant comme base l'analyse des profils identitaires des différentes catégories d'acteurs présentés auparavant, nous pouvons ressortir un diagnostic de la cohésion sociale ou de la régulation identitaire existante dans la DRI-Chambéry, en montrant l'enfermement des différentes catégories d'acteurs et la faible intégration des équipes.

2.5.1 Des structures atomisées

Comme nous l'avons démontré tout au long de cette Troisième Partie, il n'y a pas eu de grands changements au niveau de la structure organisationnelle de la DRI-Chambéry et presque toutes les opérations, indépendamment de leurs taille et complexité sont (après la définition des besoins) conçues par les bureaux d'études, exécutés par les Établissements Équipement et suivies par le PAP. Ce qui a vraiment changé, ce sont les procédures liées aux trois phases antérieurement décrites et le processus de prise de décision concernant l'opportunité et la faisabilité de chaque projet ou opération.

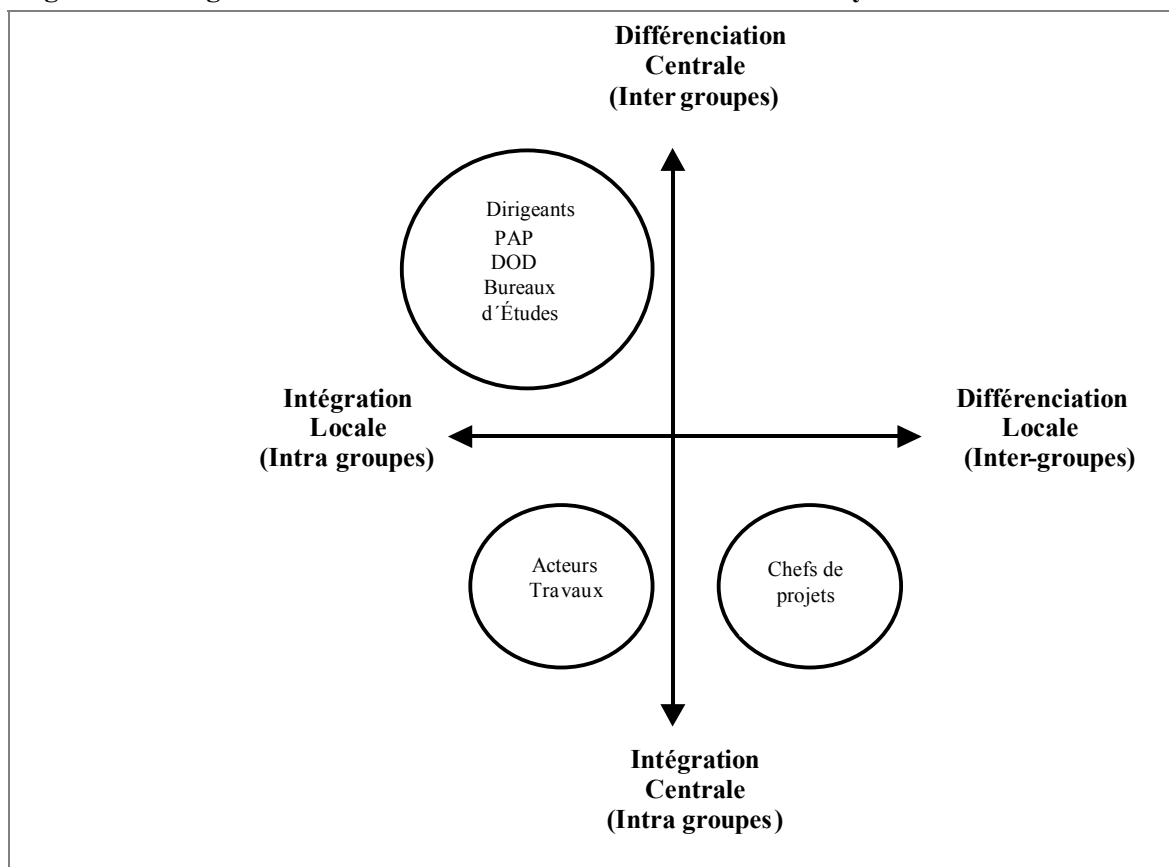
L'entrée du groupe des DOD dans le processus de préparation, réalisation et suivi des projets n'est qu'une semence qui vient se loger dans un système possédant des structures très atomisées et qui se caractérise plutôt par la différenciation que par l'intégration, pour reprendre les mots de Piotet et Sainsaulieu (1994). Ni l'augmentation des charges de travail, ni les difficultés liées à l'opérationnalisation des règles et procédures RFF ont réussi à changer les rapports des groupes. Ils ont gardé leur homogénéité interne et chacun essaie de maîtriser les nouvelles règles du jeu et de trouver un nouvel équilibre en maîtrisant les zones d'incertitudes qui couvrent la préparation, la réalisation et le suivi des projets.

Selon Piotet et Sainsaulieu (1994, p. 226, 227), il existe trois types de régulation identitaire : homogène, hétérogène et mixte. Une régulation homogène repose sur l'existence d'une majorité de groupes fondant une cohésion sociale dans l'entreprise sur des identités rassemblées (p. ex. les fusionnels). Une régulation identitaire hétérogène repose sur une majorité de groupes fondant leur cohésion sur l'expression des différences interpersonnelles et collectives (p. ex. les affinités et les négociateurs) ; et la régulation mixte est une combinaison des deux dernières. Il est encore possible de situer chaque groupe identitaire sur un continuum de cohésion allant d'une intégration (par ressemblance) à une différenciation (au sein même des rapports entre pairs).

En faisant une analogie avec le schéma proposé par Piotet et Sainsaulieu (1994, p. 226), nous avons constaté que dans la DRI-Chambéry, il y a plutôt une régulation hétérogène avec

une tendance d'intégration locale (l'homogénéité intra groupes) et une différenciation centrale (inter groupes) lorsqu'il s'agit des positions collectives de ces groupes, comme démontré dans la Figure 21.

Figure 21 : Diagnostic de la cohésion sociale dans la DRI-Chambéry



Nous avons constaté qu'il existait un enfermement des dirigeants, des DOD, du PAP et des bureaux d'études et qu'ils travaillaient par affinités et que chaque groupe essayait de mettre en valeur ses connaissances et les défis à surmonter dans le nouveau mode de fonctionnement. Concernant les chefs de projets, notre recherche a montré qu'ils sont plus ouverts et ils sont en train de construire ou bien de revendiquer un nouvel espace de pouvoir soit pour négoier de nouveaux projets soit pour exécuter ceux qui leur sont confiés par obligation d'office et pour lesquels ils comptent sur le travail des acteurs-travaux sous leurs responsabilités dans chaque Établissement Équipement.

2.5.2 Une faible intégration des équipes

En dehors du PAP, les acteurs ont soulevé le manque de réunions, de rencontres ou de comités spécifiques pour les aider à gérer leurs projets. Ce qui existe ce sont des réunions techniques pour traiter des aspects financiers et de planning ainsi que des démarches personnelles très localisées selon les besoins du projet. Ceci étant, le reporting est devenu le principal moyen de communication entre les participants du projet : ce sont des relations soutenues et formalisées qui permettent à tous la lisibilité et l'identification des coûts, nous a relaté un interviewé. Ces constats vont à la rencontre de ce que nous a informé le relais régional : la démarche management de projet dans la DRI-Chambéry n'est pour l'instant qu'une démarche rhétorique et que les impacts sont très faibles sur le fonctionnement quotidien des équipes.

Le manque d'intégration des équipes, le manque de rencontres et de solidarités peut être compris comme le résultat d'une rigidité organisationnelle et des structures inadaptées pour conduire des projets. Ces points ont été soulevés par les interviewés comme étant deux contraintes majeures qui rendent difficile la mise en place du projet « Réussir » et l'adoption du management de projet dans l'activité Infrastructure.

Maintenant nous avons des éléments concrets pour souligner que dans la SNCF et dans le cadre du Projet « Réussir », les acteurs n'ont pas encore bien assimilée la problématique du management de projet car les équipes et les groupes ne travaillent pas par projets. Toutes les opérations sont réalisées dans une structure fonctionnelle et ce que les acteurs attendent est le rétablissement du chemin à parcourir dès l'émergence du besoin jusqu'à la clôture d'une opération d'investissement. À la SNCF, les projets naissent comme des opérations et sont réalisées et clôturées comme des projets. C'est pour cela que les acteurs ont conceptualisé le management de projet comme étant un agent organisateur, comme « **un mode de fonctionnement**, appuyé sur une **structure dédiée**, composée par des **acteurs avec des rôles et missions bien définis** qui utilisent un **ensemble d'outils et méthodes** pour bien **conduire, piloter et suivre une opération** depuis l'initialisation jusqu'à la réalisation.

Devant un contexte marqué par une faible cohésion sociale, il est pertinent de se poser les questions suivantes : Pourquoi les groupes responsables pour la préparation et le suivi de projets continuent-ils encore enfermés dans des structures atomisées ? Quelles sont les principales contraintes organisationnelles qui rendent difficile la mise en place du projet « Réussir » et la diffusion des connaissances du management de projet dans la branche Infrastructure de la SNCF ?

Ces interrogations et d'autres questionnements concernant le management de projet dans les grandes entreprises publiques seront traités dans la Quatrième Partie de cette thèse où nous procéderons à des discussions théoriques vis-à-vis de nos résultats de recherche. Mais avant, nous voudrions conclure cette Troisième Partie en mettant en exergue l'importance de l'étude des représentations sociales dans un processus de changement, conformément à ce que nous avons proposé dans le cadre conceptuel de cette thèse.

EN GUISE DE CONCLUSION : DES REPRÉSENTATIONS AMBIVALENTES ET IMAGÉES

En étudiant l'entreprise comme un lieu d'apprentissage et de coopération, Bernoux (1999, pp, 230, 237-241) souligne que le processus d'apprentissage repose sur des savoirs qui ne sont pas acquis par transfert, mais par la construction individuelle et collective. L'analyse de la dimension cognitive - c'est à dire l'intégration des représentations des acteurs - s'avère pourtant très importante pour l'appréhension des différents modèles d'apprentissage et un « passage incontournable pour l'analyse du changement organisationnel. »

Pour Bernoux (1999, p. 238-240), « les représentations sociales se construisent à partir des expériences et des pratiques plus ou moins proches des pratiques actuelles. Elles informent la connaissance et les comportements. Ces pratiques donnent naissance à un univers métaphorique d'images, qui se renvoient les unes les autres et rendent compte de la manière dont les acteurs construisent l'univers qui structure leurs comportements et leurs projets ... Un changement ne peut donc se réduire à une décision hiérarchique. C'est évident. Mais il faut en

tirer les conséquences (...) Le changement consiste en la création de nouvelles règles, qui se construisent dans l'action mais aussi en fonction de l'imaginaire du groupe. » Regardons donc, quelques images !!

Notre recherche a montré que les nouvelles règles et procédures RFF ont affecté le mode de préparation, réalisation et suivi des projets d'investissement dans la branche Infrastructure de la SNCF. Les dirigeants et les chefs de projet ont perdu le pouvoir de décision et l'autonomie pour négocier des nouveaux projets et toutes les catégories d'acteurs interviewés ont soulevé l'alourdissement de la charge de travail, des circuits de décision et des rapports de l'Infrastructure avec les activités, notamment fret et voyageurs.

Malgré la lourdeur de ce processus, les acteurs sont d'accord pour dire que l'adoption de nouvelles règles et procédures ont apporté des résultats positifs sur le plan économique des projets. Presque toutes les catégories d'acteurs ont soulevé deux points positifs. Le premier, est que les règles et procédures RFF ont permis à l'activité Infrastructure de travailler avec plus de rigueur économique dans tous les projets. Le deuxième, quant à lui, peut être considéré comme une pré-condition du premier, et il s'agit de la formalisation des dossiers et de la contractualisation des services et prestations de l'Infrastructure. Les interviewés nous laissent comprendre que la transparence économique et la formalisation des dossiers d'investissement sont très positives dans la mesure où elles permettent à l'activité Infrastructure de s'affirmer dans l'entreprise comme étant le vrai gestionnaire des infrastructures et une source d'informations incontestable pour les autres activités.

Notre recherche a montré également que les représentations sur la présence et les impacts du RFF dans le fonctionnement de l'activité Infrastructure de la SNCF sont partagées par les acteurs de la DRI-Chambéry et par les responsables nationaux du « Projet « Réussir ». Nous avons vu que, en dépit de la lourdeur des règles et procédures RFF, les différentes catégories d'acteurs ne nient pas les apports positifs aux projets. Ceci étant, nous pouvons dire que l'arrivée du RFF a été un changement d'envergure dans le fonctionnement de la SNCF et

les représentations des acteurs sur la présence du RFF sont ambivalentes, si on adopte la terminologie utilisée par Perret (1994 ; 1996). À partir d'une étude sur le processus de changement intentionnel dans une grande entreprise publique française, Perret (1996) conclut que les acteurs montrent une appréhension apparemment contradictoire du changement et il est à la fois perçu comme positif et négatif, volontaire et involontaire, nécessaire et arbitraire, cohérent avec l'identité de l'entreprise et menaçant l'identité de l'entreprise.

Depuis que RFF est entré dans le système, les rapports sont encore tendus et compliqués. Le démarrage du processus n'a pas été facile pour tous. Au contraire, il a été très déstabilisant et les acteurs avaient l'impression de vivre « l'ancien et le nouveau régime » en même temps. Mais, les acteurs n'avaient pas beaucoup d'options et ils se sont résignés à l'application de la loi.

Des citations comme « le démarrage a été brutal », « tremblement de terre », « dans la phase de transition, on avait l'impression de vivre l'ancien et le nouveau régime », « le RFF est un pseudo maître d'ouvrage » expriment bien les représentations que les acteurs se faisaient de la présence du RFF dans la SNCF. Comme dans une guerre ou catastrophe naturelle, tous se sentaient perdus, sans une direction exacte et tous essayaient de comprendre le nouveau système pour s'en sortir. On voit bien que ce changement, marqué par la réforme ferroviaire, a provoqué un choc culturel dans l'activité infrastructure notamment pour ceux qui travaillaient sur les projets d'investissement et les images liées à un scénario de révolution et de catastrophes naturelles sont très présentes dans l'imaginaire des acteurs.

Afin de mieux comprendre les réactions des différentes catégories d'acteurs sur le changement imposé par le RFF, il est intéressant de se référer à Crozier et Friedberg (1981, p. 386). « Les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne le croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement. (...) même dans le plus humble contexte,

l'élément décisif du comportement, c'est le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et au travers duquel il affirme son existence sociale malgré les contraintes. (...) C'est inconsciemment, mais pourtant légitimement, qu'ils vont faire obstacle à tout ce qui menaçait leur autonomie et vont chercher à orienter le changement de telle sorte qu'ils puissent maintenir, sinon renforcer, la zone d'incertitude qu'ils contrôlent. »

Il semble clair, que les oppositions ou résistances ne concernent pas l'adoption des nouvelles règles et procédures RFF puisqu'elles ont permis la préparation de projets plus performants au niveau économique. Les acteurs sont plutôt inquiets et ont soulevé les contraintes ou les « zones d'incertitudes » liées à la préparation, le suivi et la réalisation des projets qui en a découlé. La charge de travail a augmenté, les circuits de décision se sont alourdis et l'apparition de nouveaux acteurs (les DOD) dans le système a bousculé le périmètre d'action notamment des dirigeants et des chefs de projets.

Des citations comme « les règles sont changées ! c'est tout ! » « on joue le jeu ! », « on applique un texte de loi », « pas de chocs ! vive la formalisation ! », montrent que les acteurs se sont résignés au nouveau mode de fonctionnement et que maintenant il fallait maîtriser les nouvelles règles et procédures et retrouver un certain équilibre dans le système, en mettant en exergue les apports positifs.

Des citations comme « l'infra joue encore sur des anciens roulements », « les gens du terrain ont tendance à faire comme avant, par copinage », démontrent les difficultés internes de l'Infrastructure de rompre avec de vieilles habitudes dans le nouveau mode de fonctionnement. L'association de l'Infrastructure à une vieille machine semble tout à fait pertinente pour exprimer les difficultés d'adaptation des différents groupes. « Guerre de chapelles » montre la nature de rapports internes entre les activités fret-voyageur-infrastructure dans une période déstabilisante, où chaque activité essayait de défendre ses propres intérêts

Et encore, « on essaye de surmonter les contraintes », « le RFF n'a pas changé nos rapports », « les DOD sont tiraillés par les Chefs de projets et par la MOA », « les chefs de projets s'ignorent complètement » « on ne décidait plus », « on doit tout faire », « nous faisons notre affaire », nous permettent d'avoir un aperçu des difficultés des groupes pour faire face à l'augmentation de la charge de travail et s'adapter aux nouveaux rôles et missions imposés par le RFF et que chacun doit remplir dorénavant, tout en gardant les moyens et les structures organisationnelles existantes. Les citations ci-dessus montrent également que les actions du projet « Réussir » ont été très timides et que la démarche management de projet n'a pas atteint les structures de travail des acteurs/groupes intervenant sur les projets d'investissement, tel qu'il était prévu dans la stratégie nationale du Projet « Réussir », depuis 1998. Les structures, les moyens et le processus d'élaboration et de réalisation des projets d'investissement restent les mêmes et les normes RFF viennent se greffer à un système pas du tout adapté aux nouvelles exigences d'un fonctionnement par projets. À propos des difficultés d'adaptation des groupes, il nous semble opportun d'écouter ce que nous apprend Enriquez (2000) sur l'importance de l'instance groupale pour l'analyse des organisations.

En étudiant les différentes instances d'analyse des organisations (mythique, socio-historique, institutionnelle, organisationnelle, groupale, individuelle et pulsionnelle), Enriquez (2000, p. 100-101) nous apprend que « ce n'est que récemment (...) que des sociologues se sont rendu compte que les interactions dans les groupes, à l'intérieur des organisations, pouvaient avoir un rôle décisif dans la prise de conscience des membres de l'organisation et dans leur volonté de changement. » Enriquez continue en argumentant que « un groupe ne s'instaure qu'autour d'une action à accomplir, d'un projet à mettre en oeuvre, d'une tâche à mettre à bien. Un projet commun signifie d'emblée que le groupe possède un système de valeurs suffisamment intériorisé par l'ensemble des membres pour donner au projet ses caractéristiques dynamiques... Un tel système de valeurs pour exister doit s'arc-bouter sur une

(ou des) représentations collectives, sur un imaginaire social commun. Par imaginaire social, j'entends que nous ne pouvons agir qu'en tant que nous avons une certaine façon de nous représenter ce que nous sommes, ce que nous voulons advenir, ce que nous faisons et dans quel type de société ou d'organisation nous désirons intervenir ou exister. De telles représentations doivent être non seulement intellectuellement pensées, mais affectivement ressenties pour être opérantes. »

Force est de constater que les acteurs n'ont pas encore de représentations bien structurées sur la démarche management de projet, étant donnée que la pénétration régionale du projet « Réussir » est lente et que les apports du management de projet sont très ponctuels, avec actions du type « acupunctures organisationnelles » visant la solution de problèmes particuliers selon les contextes et les besoins de chaque région. Ceci étant, nous pouvons passer à la Quatrième Partie de cette thèse où nous allons apporter des éléments nous permettant de mieux comprendre et analyser certains aspects organisationnels qui ont joué défavorablement, contraignant le déploiement du projet « Réussir » et la diffusion de la démarche management dans la grande entreprise publique SNCF, en suivant le cadre théorique que nous avons choisi et qui a guidé la réalisation de cette recherche.

QUATRIÈME PARTIE

LES ENJEUX ET LES PERSPECTIVES DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LES GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES

DISCUSSION THÉORIQUE ET CONCLUSION

CHAPITRE XI : LA RÉFORME FERROVIAIRE ET LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES DANS L'ACTIVITÉ INFRASTRUCTURE DE LA SNCF

INTRODUCTION

La réforme ferroviaire de 1997, toujours en cours, a des impacts importants au niveau interne de l'entreprise notamment au sein de la Direction d'Infrastructure. D'une logique de propriétaire, elle est passée à une logique de prestataire de services destinés aux clients internes et externes. Cela a imposé des défis au niveau des compétences, de la satisfaction des clients en matière de sécurité, de fiabilité et d'efficacité économique. Désormais, le défi le plus important posé aux équipes, est de faire des propositions techniques et méthodologiques au RFF ainsi qu'aux clients internes et externes. C'est dans ce cadre que les dirigeants ont proposé le développement de la démarche management de projet et la mise en oeuvre du projet « Réussir » au sein de la branche Infrastructure de la SNCF depuis janvier 1998.

Pour le Comité de Pilotage-COPIL du Projet « Réussir », il y a deux risques majeurs liés au déploiement du management de projet dans la SNCF. Le premier est financier et concerne la problématique des moyens liés aux rémunérations des différentes missions réalisées au sein du projet. Le deuxième est plus curieux et concerne le fonctionnement matriciel. Pour le COPIL, « le fonctionnement matriciel vers lequel s'oriente le management de projet n'est pas un objectif en soi. La hiérarchie doit maintenir sa vision d'ensemble.⁴⁷ Il semble que la proposition d'une carrière, d'un cursus professionnel de chef de projet en cours dans la SNCF, constitue une menace au pouvoir des dirigeants hiérarchiques et bouscule leur contrôle sur le système de préparation, réalisation et suivi de projets dans la branche Infrastructure.

⁴⁷ SNCF, Compte rendu de la réunion du Comité de Pilotage du Projet « Réussir », le 1^{er} juillet 1999.

Au-delà des réticences des dirigeants sur le fonctionnement matriciel, l'Équipe du Projet « Réussir » et le COPIL sont persuadés que les outils du management de projet favorisent une meilleure traçabilité des projets et contribuent au processus de modernisation de l'entreprise. Au cours de nos entretiens, un membre du COPIL a révélé que « le MdP allait permettre de modifier notre fonctionnement, malgré toutes les résistances dues aux luttes de pouvoir qui peuvent exister ». Tous attendent que le management de projet soit accepté par tous et qu'il rentre dans la culture organisationnelle de l'entreprise. La transparence et la formalisation des procédures et des processus seront les grands atouts par rapport à la concurrence.

Ceci étant, dans ce chapitre nous présentons un diagnostic général des problèmes et des défis posés aux structures organisationnelles existantes vis-à-vis des réformes en route dans l'entreprise. Ce diagnostic porte sur le changement du processus de prise de décision dans l'activité Infrastructure et la mise en exergue des dysfonctionnements repérés dans le processus de préparation, suivi et réalisation des projets de la DRI de Chambéry, dans la période 1997-2000. Nous pensons que ces dysfonctionnements se trouvent dans l'ensemble de l'activité Infrastructure, puisque les règles de fonctionnement et les organisations projet possèdent une structure semblable dans les 23 régions de la SNCF, sauf à de très rares exceptions comme nous l'avons montrées dans la Troisième Partie de ce travail. Enfin, appuyé par nos résultats de recherche, nous pensons avoir des éléments suffisamment consistants pour faire une analyse sur le niveau de maturité du management de projet dans la SNCF, en tenant compte du contexte organisationnel des grandes bureaucraties ou entreprises publiques.

SECTION 1 : LE CHANGEMENT DU PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Dans l'organigramme, l'activité Infrastructure abrite essentiellement la Direction d'Infrastructure, la Direction d'Ingénierie et les Établissements Équipements. Ces trois composants sont présents dans les 23 directions régionales de l'entreprise. Au niveau national,

les directions d'Infrastructure et d'Ingénierie sont attachées à la Direction Générale Déléguée d'Exploitation. Au niveau régional, les Directions Déléguées de l'Infrastructure (DRI), les Pôles d'Ingénierie et les Établissements Équipement sont reliés à la Direction Régionale, en suivant les directives nationales de l'activité.

Le poids de l'activité infrastructure dans l'entreprise est considérable : 61 000 employés environ (35% du total des effectifs) répartis dans l'ensemble des directions régionales et représente 30% environ du chiffre d'affaires généré par l'entreprise.⁴⁸ Les Établissements Équipement et Exploitation constituent la base opérationnelle et commerciale de l'entreprise et regroupent 85% des effectifs totaux.

Les orientations stratégiques de l'activité Infrastructure peuvent être résumées ainsi : la sécurité et la fiabilité restent au cœur du système, l'augmentation de l'efficacité économique non seulement par le développement du volume de production, mais surtout par une politique de réduction des coûts, l'optimisation du réseau existant et le renforcement de la veille technologique et la promotion des innovations.

Après le RFF, le défi est de transformer le gestionnaire délégué de l'Infrastructure en « véritable activité tournée vers les clients, accroître l'efficacité de la production, développer les compétences et mobiliser les hommes au service de ces enjeux. »⁴⁹ Dans ce nouveau mode de fonctionnement trois grands changements sont apparus : le premier est la perte du pouvoir de décision de la Direction d'Infrastructure, le deuxième est la consolidation de la Direction d'Ingénierie comme le principal maître d'œuvre auprès du RFF et des tiers, et enfin, le manque d'un système de gestion pour que les Établissements Équipements puissent conduire les projets sous leur responsabilité.

⁴⁸ En 1995 la SNCF possédait un effectif de 182.539 personnes. Une baisse importante s'est confirmée entre les années 1996 et 1998. Au 31/12/1999, les effectifs de la SNCF se sont élevés à 178 893 grâce à l'augmentation du trafic et aux accords sur les 35 heures, en devenant ainsi, l'un des principaux recruteurs de France. De ce total, 76,4% sont des hommes et 23,6% des femmes. Du total des effectifs cadres, seulement 15,9% sont des femmes. La moyenne d'âge des effectifs permanents est de 41, 1 ans. (SNCF, Les Infos, n° 115 du 14/07 au 24/08/2000).

⁴⁹ SNCF, Les Cahiers Crescendo, mars 2000, p. 47.

1.1 DE L'INFRASTRUCTURE AU RFF : LE POUVOIR CHANGE DE MAINS

Avec la création du Réseau Ferré France (RFF) et la mise en œuvre de la gestion par activités, la branche Infrastructure devient un prestataire de services aux clients externes et internes à la SNCF. L'infrastructure doit gérer, entretenir et exploiter le réseau ferré national dans les meilleures conditions économiques pour ses divers clients, en garantissant la sécurité des circulations et des personnes, la sûreté de fonctionnement des installations et la régularité des trains. Dans ce nouveau mode de fonctionnement, les dirigeants de l'infrastructure ont perdu le pouvoir de décision sur la faisabilité et l'opportunité des investissements sur le réseau national. Depuis 1997, celles-ci sont devenues des prérogatives du RFF. Mais l'Infrastructure, en tenant compte de ses capacités d'expertise et de conseil, peut encore concevoir, proposer, étudier et réaliser pour le compte des propriétaires (RFF, les activités voyageurs et fret ou les tiers) les opérations de développement ou de modification d'installations.

1.2 L'INGÉNIERIE RENFORCE SON RÔLE DE MAÎTRE D'OEUVRE (MOE)

L'Ingénierie de la SNCF passe par des réformes internes afin de mieux s'adapter au nouveau contexte organisationnel pour faire face à la concurrence et s'assurer de la confiance du RFF et des autres clients. La réforme de l'Ingénierie, connue dans l'entreprise comme « l'évolution de l'Ingénierie », a été lancée en mars 2000 et a pour but de réaliser un état des lieux de tous les pôles d'Ingénierie régionaux, des projets et des organisations régionales, avec des études approfondies sur les forces et faiblesses et sur le contexte extérieur - l'Europe, la France et la concurrence -, les exigences des clients, la nature des projets, les contrats de plan, ainsi que la clarification des périmètres d'action de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'ouvrage et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Depuis l'arrivée du RFF, l'Ingénierie a perdu le monopole de la conception des grands projets d'investissement ferroviaires en France et dorénavant, elle doit faire face à la concurrence des ingénieries privées. Par exemple, sur le cas du TGV Est, l'Ingénierie de la SNCF a obtenu quatre lots sur un total de huit. Il semble évident aujourd'hui que le RFF est le

principal client de l'Ingénierie et tout doit être fait pour que ses équipes soient reconnues par leurs capacités professionnelles et surtout par le savoir-faire et l'efficacité du système.

On s'aperçoit que dans la documentation et dans les discours des dirigeants, l'Ingénierie a adopté une stratégie tournée vers les clients, notamment le RFF, en développant une organisation par projets pour réaliser les études d'ouvrages, de conception et développement de produits et systèmes de sécurité, d'amélioration des lignes existantes et création de lignes nouvelles. Au-delà, l'Ingénierie de la SNCF se réorganise pour améliorer l'assistance conseil et vendre des services d'expertise dans le domaine ferroviaire en ce qui concerne l'architecture, l'aménagement et l'environnement. Pour mieux jouer le rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage qu'elle convoite depuis longtemps et assurer sa mission de maître d'œuvre de façon plus efficace, une structure de coûts,⁵⁰ un plan assurance qualité et une démarche de certification ont été mis en place en couvrant tout le génie civil et l'ensemble des départements.

1.3 LES ÉTABLISSEMENTS ÉQUIPEMENT : MANQUE D'UN SYSTÈME DE PILOTAGE

Les Établissements Équipement sont la base opérationnelle de l'activité Infrastructure et responsables de la réalisation de la plupart des projets d'investissement et de maintien du réseau. Avec le nouveau mode de fonctionnement imposé par le RFF, deux grands problèmes administratifs sont apparus. Le premier, est l'obligation de réagir de façon urgente afin de répondre aux impératifs de sécurité et maintien du réseau définis par la loi et également répondre aux demandes exprimées par le RFF tout en obéissant aux exigences formalisées par les conventions SNCF/RFF. Le deuxième, est l'implication urgente de toutes les directions fonctionnelles dans la mise en place du nouveau système de gestion de projets d'investissement et de maintenance du réseau.

⁵⁰ Voir SNCF, Décomposition des prestations d'ingénierie (Moe générale, études et travaux), dossier élaboré par le Département Méthodes et Contrôle de Gestion (IG.M), septembre 2000 ; SNCF, Le système de contrôle de coûts des projets et affaires ; Principes et liens avec le contrôle de gestion. Document élaboré par le Département Méthodes et Contrôle de Gestion (IG.M), le 30/09/1999

À ce propos, un groupe de travail a été nommé en 1998 par le Directeur général délégué d'exploitation (national) pour étudier la situation et proposer des actions à court et moyen termes. Les objectifs à moyen terme étaient la définition et la mise en place des méthodes de comptabilisation, des outils informatiques et des structures accessibles permettant le suivi des projets et le système de facturation à RFF. À long terme, les objectifs étaient la mise en place du système de gestion des projets d'investissement, conforme aux exigences conventionnées avec RFF, intégrant l'ensemble de la démarche (estimation, planification, gestion des engagements, contrôle de l'avancement, « re prévision », facturation, gestion de trésorerie), ainsi que mettre à la disposition des responsables opérationnels de terrain, des directions régionales et de la direction nationale de l'infrastructure, un système de pilotage de l'activité de maintenance du réseau.⁵¹ Ceci impliquerait une réforme des Établissements et cela ne tardera pas à devenir une réalité !

SECTION 2 : LES DYSFONCTIONNEMENTS DU PROCESSUS DE PRÉPARATION, DE SUIVI ET RÉALISATION DES PROJETS

Les conventions RFF-SNCF sont claires en disant que la maîtrise d'ouvrage appartient au RFF et qu'il la délègue à la SNCF, pour l'exécution des programmes et des opérations individualisées, comme nous l'avons vu dans la Troisième Partie. Ainsi, les Directeurs d'Opération Délégués (DOD), comme l'indique bien leur nom, sont les représentants du RFF et s'occupent des opérations d'investissement dans l'Infrastructure. Du côté de la maîtrise d'œuvre, c'est à dire de la SNCF, les bureaux d'études sont les responsables pour la réalisation des études techniques et pour l'estimation des coûts de chaque opération, et les chefs de projets pour l'exécution de la plupart des opérations de maintenance et renouvellement du réseau, approuvés par le RFF. L'Infrastructure est rémunérée pour ces prestations. Mais au

⁵¹ SNCF, *La gestion des établissements Équipement*. Dossier élaboré par le Pôle Production-Gestion (IVP) et présenté au Chef du Département IVQ, le 23/08/1998.

niveau interne et dans le travail quotidien des groupes, cette séparation n'est pas aussi nette qu'elle y paraît et nous allons donc connaître les causes de cette dernière et d'autres dysfonctionnements perçus dans le système de préparation, suivi et réalisation des projets dans l'activité Infrastructure.

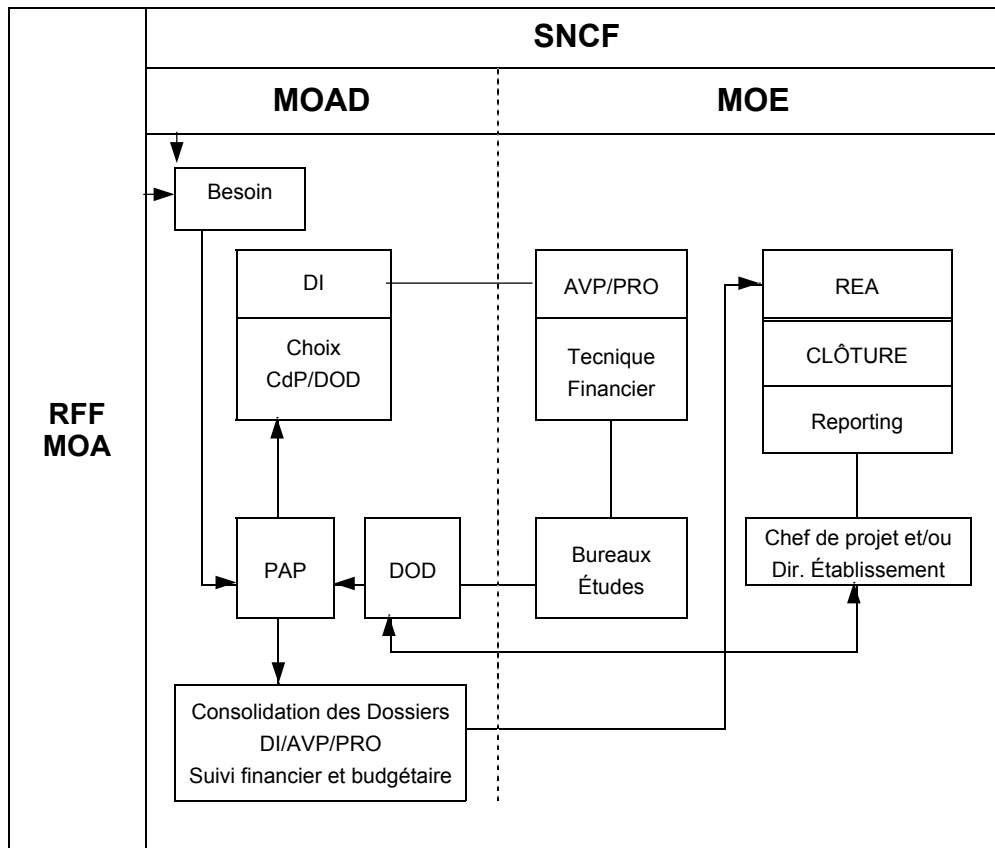
2.1 LE MÉLANGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LA MOA ET LA MOE

Le mélange des responsabilités entre la MOA et la MOE est dû notamment à la superposition hiérarchique. Les DOD travaillent directement avec les bureaux d'études dans la préparation technique et financière des projets à la place des chefs de projets. Ces derniers sont peu consultés et lorsqu'ils le sont, c'est pour des renseignements bien spécifiques. Il faut encore ajouter qu'un nombre considérable de DOD sont aussi les responsables hiérarchiques des bureaux d'études, ce qui facilite encore plus ce mélange des fonctions. Comme nous a souligné un des interviewés lors de nos rencontres, « les DOD font leur soupe avec la MOE-Études (bureaux d'études) et les chefs de projets font leurs soupe avec la MOE-Travaux (les équipes des Établissements). » La Figure 22, ci-après, présente de façon schématique cette situation.

Le mélange des fonctions, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, se vérifie également lorsque les DOD prennent la responsabilité d'élaborer les reportings financiers des opérations à la place des chefs de projets. Nous avons vu que la fonction chef de projet est une imposition du logiciel GÉODE (Fiche projet) qui exige la désignation d'un chef de projet pour que l'opération rentre dans le système comptable. On observe que tous les projets d'investissement menés au sein de la DRI-Chambéry possèdent un « chef de projet », mais en réalité, ceux-ci (la plupart Directeurs d'Établissements) ne sont que des coordonnateurs de projets, sans ou presque aucune autonomie, qui partagent leur temps entre les projets et les autres activités de management, de maintenance et de représentation administrative de leurs Établissements. À cause de la méconnaissance des règles et procédures RFF et de la surcharge de travail, les DOD finissent par élaborer ou orienter directement la préparation de la plupart des reportings finaux des projets exécutés dans les Établissements Équipement. Pour résumer la situation, les

DOD (maîtrise d'ouvrage) interfèrent directement sur les activités de la maîtrise d'œuvre études et travaux, ce qui démontre bien un flou dans les périmètres d'actions des chefs de projets et des DOD.

Figure 22 : Le mélange des missions de la MOA et MOE dans le processus de préparation, suivi et réalisation des projets dans la DRI-Chambéry



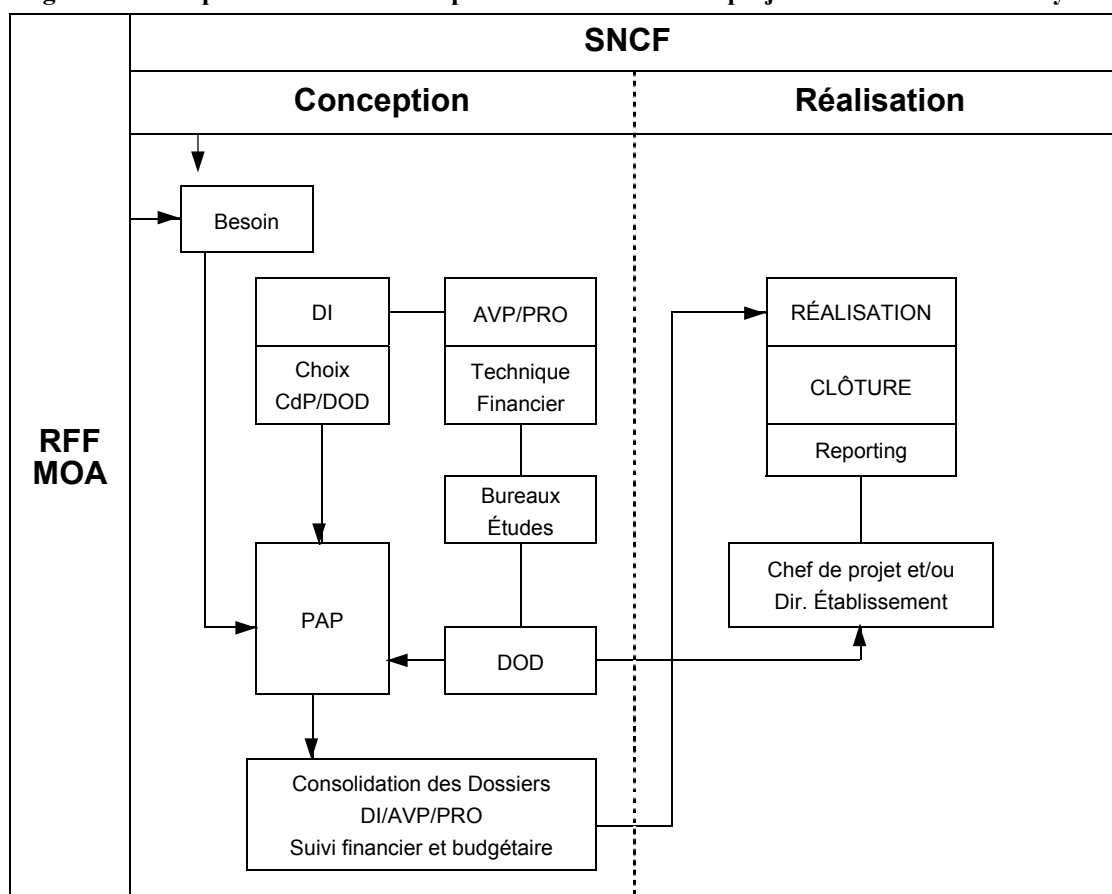
DI- Dossier d'Initialisation ; AVP = Dossier Avant Projet ; PRO = Dossier Projet ; REA = Réalisation du projet
 CdP = Chef de projet ; DOD = Directeur d'Opération Délégué ; PAP = Pôle d'Appui au Pilotage
 MOA(D) = Maîtrise d'ouvrage déléguée ; MOE = Maîtrise d'œuvre.

2.2 LA SÉPARATION ENTRE LA CONCEPTION ET LA RÉALISATION DES PROJETS

Il suffit de regarder les organigrammes de la Direction Régionale de Chambéry et de la Délégation Régionale de l'infrastructure, présentés dans la Troisième Partie pour s'apercevoir de la distance, aussi géographique, qui sépare la conception et la réalisation des projets d'investissement. La préparation des projets se fait au siège de la Direction régionale de Chambéry par les bureaux d'études, et la réalisation se fait très souvent dans les Établissements Équipement situés dans les départements de la Savoie, Haute Savoie, Isère et l'Ain.

D'une part, on trouve les bureaux d'études qui travaillent sous la responsabilité des chefs des trois pôles régionaux (exploitation, ingénierie et maintenance) qui répondent, eux aussi, aux fonctions de directeur d'opération délégué (DOD). Il semble naturel qu'ils exercent un rôle important dans le processus de planification et de réalisation des études nécessaires à la préparation des projets d'investissement et de maintenance des différents domaines (voies, ouvrages d'art, systèmes électriques et sécurité, etc.). D'autre part, on trouve les chefs de projets (Directeurs d'Établissements) qui sont sous la responsabilité du Directeur Régional et qui sont rarement engagés dans le processus d'élaboration des projets et qui doivent s'occuper de la réalisation et du reporting final des projets (Figure 23).

Figure 23 : La séparation entre la conception et la réalisation des projets dans la DRI-Chambéry



DI - Dossier d'Initialisation ; AVP = Dossier Avant Projet ; PRO = Dossier Projet ; REA = Réalisation du projet
 CdP = Chef de projet ; DOD = Directeur d'Opération Délégué ; PAP = Pôle d'Appui au Pilotage
 MOA (D) = Maîtrise d'ouvrage déléguée ; MOE = Maîtrise d'œuvre.

Bref, les opérations sortent des bureaux d'études sous la forme d'une Fiche Projet, fruit d'un système de planification qui jusqu'à présent a bien fonctionné. Ils n'ont pas de marque et tous les petits, moyens ou grands projets passent par le même processus de préparation, suivi et forme de reporting, indépendamment de leurs types, complexité et degré d'innovation, comme nous l'avons montré dans le Tableau 13, de la Troisième Partie.

2.3 LES FONCTIONS DOD ET CHEF DE PROJET: UN PÉRIMÈTRE FLOU

Le rassemblement et la préparation des dossiers pour l'approbation du RFF est de la responsabilité des DOD. L'exécution des projets et l'élaboration du reporting final sont des responsabilités des chefs de projets. À cause du dysfonctionnement de la structure et des circuits d'information, montrés par les Figures 22 e 23, la préparation des dossiers d'investissement devient une tâche très compliquée pour les DOD et la charge de travail augmente au fur et à mesure qu'ils doivent chercher les différentes pièces des dossiers auprès des services achats, contrôle de gestion, bureaux d'études, Établissements, etc. Avec le reporting c'est le même problème. Au lieu de rassembler simplement les informations envoyées par les chefs de projets, les DOD doivent faire le « parcours du combattant » pour demander aux différents services l'envoi des documents.

Les liens formalisés entre un DOD et un chef de projet sont nombreux mais les relations ne le sont pas. Un DOD répond pour la maîtrise d'ouvrage de plusieurs opérations, faisant partie ou non d'un même programme. Et les chefs de projets répondent à plusieurs DOD et à plusieurs projets en même temps (voir Tableau 12, Chapitre VIII). Étant donné la quantité de projets sous leur responsabilité, les chefs de projets délèguent cette fonction aux chefs des unités de voie pour les petites opérations et aux chefs des pôles techniques pour les opérations financièrement plus importantes. Ce type de délégation est très typique dans la DRI de Chambéry : on délègue la seule fonction qui ne doit pas être déléguée. De ce fait, il y a un

manque de communication entre les DOD et les chefs de projet et il y a des cas où les uns ne se rencontrent jamais avec les autres.

Bref, ces dysfonctionnements sont provoqués par le manque de « professionnalisation » des fonctions chef de projet et de DOD dans l'Infrastructure où les uns finissent par répondre pour les activités des autres. Comme nous l'avons vu auparavant, les DOD participent activement à la conception des projets à la place des chefs de projets, et ceux-ci laissent le reporting final aux DOD. De plus, la grande majorité des DOD et des chefs de projet cumulent ces fonctions avec les activités permanentes de leurs postes hiérarchiques. Le système de préparation, réalisation et suivi de projets est très enchevêtré et les DOD et les chefs de projet ont du mal à obtenir une vision d'ensemble des projets sous leur responsabilité.

2.4 LE SUIVI DE PROJETS : MANQUE D'OUTILS PERFORMANTS

Le suivi et le contrôle comptable des projets sont réalisés par source de financement, avec un système de facturation SNCF, RFF et tiers. Tout le système de facturation SNCF et RFF est centré sur le Groupe Contrôle de Gestion du Pôle d'Appui au Pilotage-PAP qui doit rendre compte aux dirigeants de la situation des projets.

Le suivi de projets commence à devenir une tâche difficile pour le PAP à cause du volume de projets et du manque d'outils comptables fiables. En juin 2000, le PAP suivait 466 projets dans les différentes phases de préparation et réalisation. Pour suivre un projet, les chefs de projets, les DOD et le PAP, utilisent le Système d'Informations Comptables de l'entreprise (SIC), avec les applications Restitutions budgétaires et GÉODE avec sa Fiche Projet. Les restitutions budgétaires peuvent être consultées par tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, cependant le Système GÉODE et les fiches projets peuvent être consultés par les bureaux régionaux et par les chefs des Établissements. De nombreux acteurs projets ne sont pas encore formés pour manier ces outils.

Dans l'état actuel des choses, pour suivre un projet dans de bonnes conditions, il faut que les outils – les restitutions budgétaires(SIC), et la Fiche Projet (GÉODE) – fournissent les mêmes informations en temps réel. La mise à jour des informations comptables dans les applications GÉODE et fiche projet souffrent de décalages importants et on arrive à des situations où chaque outil comptable présente un résultat différent, ce qui rend épineux le suivi des projets.

Depuis mai 2000, la consolidation budgétaire entre le SIC et l'outil restitution budgétaire sont au point, mais il faut centrer les efforts sur la mise à jour de l'outil fiche projet de GÉODE : document fondamental pour la réalisation d'un projet, car elle définit le DOD, le chef de projet, les lots de travaux et la répartition des ressources approuvées, permettant de réaliser le suivi budgétaire des projets ou des opérations.

2.5 DES PROJETS OU DES OPÉRATIONS ? LE MANQUE D'UNE TYPOLOGIE

Le référentiel du Management de projet de la SNCF (1998) propose quatre types d'organisation d'équipes projets à savoir : Structure avec un chef de projet, structure avec un coordinateur, structure multimétier, structure matricielle. On observe aujourd'hui, que toutes les opérations sont conduites par des coordinateurs de projets, presque sans autonomie et très occupés par d'autres activités administratives. De ce fait, la fonction « Chef de Projet » est dévalorisée dans la SNCF actuellement, car tout projet d'investissement de n'importe quel type, taille, complexité ou degré d'innovation est mené par un chef de projet désigné et se trouve dans l'obligation de l'identifier dans la Fiche Projet du logiciel comptable GÉODE.

Le lecteur attentif s'est aperçu que nous avons parlé des projets ou des opérations sans trop de soucis. Cela s'explique par le fait que dans la DRI-Chambéry toutes les opérations d'investissement deviennent des projets au bout de la ligne. Est-ce que toutes les opérations doivent être traitées comme des projets, comme nous l'avons défini au début de ce travail, et nécessitent des équipes projets dédiées ? Est-ce que la stratégie nationale du projet « Réussir »,

concernant le développement du management de projet prend en compte les besoins et le contexte des projets ou des opérations dans la branche Infrastructure de la SNCF ? Il semble que non et nous allons en connaître les facteurs contraignants les plus significatifs.

2.5.1 La taille financière : un critère pas généralisable à toutes les opérations

L'Équipe Nationale a voulu adopter les outils du management de projet à tous les projets au bout de trois ans, en utilisant comme critère la taille financière des opérations. Ainsi, dans la première phase, les outils étaient appliqués aux grands projets, ensuite aux moyens et finalement aux petits projets. Ce critère n'a pas bien fonctionné à cause du nombre et spécificités des projets (ouvrages d'art, voies, renouvellement de gares, etc.) menés dans chaque direction régionale, ainsi qu'au volume que chaque dossier allait prendre après l'incorporation des procédures RFF et les documents du management de projet. À titre d'exemple, seulement le Plan Directeur du Projet présentait environ une trentaine de pages et cela rendait la préparation et la manipulation des dossiers, une tâche compliquée.

2.5.2 Le grand nombre de projets et le manque de directives pour gérer un 'portefeuille'

Concernant le nombre de projets, la DRI-Chambéry a accumulé dans la période 1997-2000 un portefeuille de 466 projets (RFF et Contrat du Plan) toutes phases confondues. Dans cet environnement multiprojets, les DOD et les chefs de projets n'ont pas eu de moyens pour suivre les projets en utilisant les procédures RFF et les outils et méthodes du management de projet.

Devant un tel contexte, le relais régional de Chambéry arrive à parler même de l'échec du management de projet à la SNCF. Pour lui, la base d'un tel échec est dû à deux facteurs. Le premier concerne les Référentiels du management de projet : « ils sont illisibles et il est difficile à les mettre en oeuvre car ils ont été élaborés par des personnes qui ne connaissaient pas bien le terrain et la réalisation des projets. » Le deuxième facteur est le manque de

définition sur le type d'organisation ou de structure projet que la SNCF voudrait mettre en place. Selon le relais régional, « le manque de directives a cassé une ambiance management de projet qui pourrait exister ... Chacun a trouvé dans l'Infra la solution qui s'adaptait le mieux au contexte et aux besoins de chaque région. Aujourd'hui il y a la théorie, sans avoir une vraie compréhension des contextes de l'entreprise et de l'organisation qu'on voulait mettre en place ! L'Infra a tout cassé et maintenant la maîtrise d'ouvrage du projet « Réussir » est passée à l'Ingénierie qui a le rôle de maître d'œuvre. Des réflexions et des audits disent que le Projet « Réussir » devrait être logé auprès de la direction générale de la SNCF pour que la démarche ait une acceptation nationale.»

EN GUISE DE CONCLUSION

De la lecture de ce qui précède, il paraît que l'Équipe Nationale du projet « Réussir » a commis quatre erreurs stratégiques : la première est celle de mettre tous les projets sur les principes du management de projet au bout de trois ans ; la deuxième est le manque de définition des structures ou des organisations types pour gérer les différents projets dans la branche infrastructure, ainsi que pour conduire le projet « Réussir » dans les régions. La troisième, est l'utilisation de référentiels très normatifs et sans aucune adhérence avec le contexte multiprojets de l'entreprise et la quatrième est la mise en place de formations qui ne répondent pas aux besoins des acteurs et des projets en région.

De ce fait, les objectifs nationaux et régionaux du projet « Réussir » n'ont pas été atteints car la proposition ne collait pas à la réalité multiprojets vécue dans l'entreprise et les dysfonctionnements que nous venons de présenter dans la Section 2 de ce chapitre en témoignent. Le mélange entre les missions de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, la séparation entre la conception et réalisation des projets, le manque d'une définition claire des périmètres d'action des DOD et des chefs de projets, le manque d'une typologie de projets et

d'outils performants pour suivre et contrôler des projets d'investissement, le changement du processus de décision, la spécialisation croissante des bureaux d'études et le manque de pilotage des Établissements, montrent les difficultés rencontrées par les dirigeants régionaux et par le PAP pour gérer le portefeuille de projets de l'Infrastructure. Bref, ces facteurs mettent en exergue également les difficultés inhérentes à une entreprise bureaucratique pour gérer les cahiers des charges de chaque projet ou famille de projets tout en obéissant à un ensemble de règles et procédures standardisées et réglementaires provenant de la SNCF et du RFF.

Pour conclure ce chapitre écoutons encore le témoignage du relais régional de Chambéry, car il résume bien la situation du management de projet dans la SNCF. « Il devrait y avoir des documents simplifiés et on n'a pas eu du temps de réfléchir à certains outils (...) Je pense que la direction nationale aurait dû le faire avant de les diffuser en région (...) mettre tous les projets sur le MdP c'est l'horreur, c'est quasiment impossible, insupportable. Les DOD et les chefs de projets n'ont pas de moyens pour suivre les projets en utilisant les procédures RFF et les outils et méthodes du management de projet. Les formations nationales ne sont pas du tout adaptées aux besoins des acteurs (...) Il y a des formations générales et des formations sur les outils (...) Aujourd'hui on n'arrive pas à avoir de formations qui permettraient de suivre les projets tels que les voit l'acteur projet sur le terrain. Manque de moyens matériels, mais aussi on a fait fausse route au départ. Maintenant il faut regarder l'ambiance multiprojets de Chambéry et de la SNCF, qui a besoin de moyens simplifiés, et centrer l'attention sur d'autres projets, notamment de changement, de modernisation de l'entreprise qu'on doit traiter différemment. On ne doit pas traiter tous les projets de la même façon, donc on ne doit pas utiliser les outils et les méthodes du management de projet à tous les projets. Il semble que la direction nationale a commis une erreur stratégique en disant que tous les projets devraient être traités sur les principes du management de projet (...) Et pourtant les objectifs nationaux et régionaux du projet « Réussir » ne sont pas atteints... Mais il y a des acquis et maintenant il faut savoir comment les utiliser... »

Après tout ce que nous avons vu dans cette thèse, il semble n'avoir aucun doute que la démarche management de projet à la SNCF est encore embryonnaire car elle n'a pas réussi à changer ou adapter les structures existantes à travailler par projets ni à développer la cohérence entre les outils et les méthodes du management de projet avec les règles et procédures RFF. Les différentes catégories d'acteurs n'ont pas démontré des résistances à la mise en place du management de projet dans la SNCF, mais faute d'une stratégie nationale réaliste et applicable aux différents contextes organisationnels, les équipes ou groupes de travail se sont accommodés dans les structures existantes afin d'accomplir les tâches et atteindre les objectifs définis par les conventions RFF-SNCF.

CHAPITRE XII : LE NIVEAU DE MATURITÉ DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF : UNE ÉVALUATION

INTRODUCTION

Il ne semble avoir aucun doute sur l'important rôle du Project Management Institute (PMI) et de l'International Project Management Association (IPMA), depuis les années soixante, dans le processus de diffusion des connaissances du management de projet dans les différents pays et continents. En Europe, le réseau IRNOP (International Network on Organisation by Projet), fondé en 1993 par des chercheurs français et scandinaves, a joué également un rôle très important dans la formation d'une communauté académique spécialisée dans le domaine des projets. Et en France, on ne peut pas oublier l'AFITEP (Association Francophone de Management), qui depuis sa fondation en 1992, travaille en étroite coopération avec l'IPMA dans la diffusion des corpus de connaissances du management de projet.

Au-delà du programme de formations et des orientations concernant l'organisation des départements de projets, notamment dans les grandes entreprises, le « PMBOK Guide » publié par le PMI est devenu une référence pour la mise en place du management de projet dans les grandes entreprises privées et publiques dans le monde. Seulement aux États Unis, pendant les années 1980-1990, le nombre d'entreprises associées au PMI est passé de 3 000 à 44 000, justement dans la période où se développait la certification de la fonction chef de projet (Kerzner, 2002, p. 29). Concernant l'IPMA, il faut souligner les contributions ayant trait à la recherche et à l'institutionnalisation de la discipline. Plus récemment, cette association développe des programmes dans le domaine selon les besoins des différents pays et sociétés associés. Les publications parues dans l'International Journal of Project Management reflètent cet important travail. Les formations universitaires et les différents diplômes offerts (Masters, DEA, Doctorat, certification professionnelle) reflètent également la montée en puissance de la discipline management de projet dans les différents pays et continents.

Basée sur une grande étude auprès des 32 grandes entreprises américaines, la plupart privées, Kerzner (2002, p. 35, 145, 159), nous apprend que tôt ou tard, toutes les organisations publiques et privées reconnaîtront le besoin de transformer les départements de management de projets en centres d'excellence et que tôt ou tard, toutes les entreprises arriveront à développer un degré de maturité en management de projet. Cette maturité se produira le plus souvent à long terme, voire au bout de 15 ans selon le secteur industriel, et pourra se manifester de différentes manières tels que dans une unité organisationnelle, dans un métier, dans un système ou bien dans la façon par laquelle les personnes s'organisent, travaillent, communiquent entre elles ou planifient les activités de l'entreprise.

La littérature consultée montre que le management de projet est devenu un mode de fonctionnement assez répandu dans les entreprises privées et que les entreprises publiques commencent de plus en plus à s'en servir justement pour faire face aux mouvements de privatisations, de restructurations et modernisation internes visant l'assainissement des finances publiques. Le management de projet devient donc un mode de fonctionnement à la mode et fait partie des réflexions théoriques autour du concept de la nouvelle gestion publique (NGP) ou nouveau management public (NMP), dont les chercheurs essaient de mieux comprendre les fondements et la légitimité de ces approches. Pour certains, l'objet d'étude doit se centrer sur les transformations majeures de l'État, pour d'autres, il faut étudier les ajustements tactiques en ce qui concerne les mécanismes de fonctionnement de l'Administration et de ses organismes (Mazouz et alii., 2005).

En faisant une revue de la littérature sur le management public, Mazouz (2002) souligne que "les efforts des réformateurs semblent de plus en plus orientés vers la gestion, plutôt que vers la forme de propriété ou la structure organisationnelle, pour moderniser la fonction administrative. (...) la gestion axée sur les résultats, la gestion par projets et par programmes sont en phase de devenir des modes appropriés de gestion des institutions gouvernementales et

des entreprises de la nouvelle économie. (...) Les changements amorcés ont progressivement et irréversiblement remis en question le paradigme bureaucratique. Les structures et les façons de faire et de faire faire des organisations publiques peuvent désormais être questionnées.”

Nous pouvons maintenant comprendre les motivations qui ont poussé des entreprises publiques françaises comme La Poste, la RATP, France Télécom et plus récemment la SNCF à consacrer des efforts pour organiser un département de management de projets, depuis les années 90. À la SNCF, cette démarche est bien présente avec la mise en place du Projet « Réussir », depuis janvier 1998.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons procéder à une première évaluation du niveau de maturité du management de projet. Cette évaluation prendra en compte les résultats de notre recherche et la grille d’analyse proposée par Kerzner (2002). Ceci étant, dans la Section 1, nous faisons un rappel des principales stratégies de mise en oeuvre du management de projet, présentés dans la Première partie de ce travail, tout en essayant de mettre en exergue les caractéristiques majeures de ces expériences, en soulevant les obstacles au changement dans les grandes bureaucraties. Ces informations nous permettront de conclure que la démarche management de projet dans la SNCF se trouve encore dans une phase embryonnaire, notamment à cause du manque d’appui des dirigeants.

Devant ce scénario et en tenant compte de nos résultats de recherche, dans la Section 2 nous proposons quatre actions stratégiques prioritaires pour que le management de projet sorte du champs du discours et commence à rentrer dans le quotidien des groupes de travail de la branche Infrastructure. Enfin, nous tisserons des considérations sur l’approche management de projet adoptée par la SNCF. Nous verrons que l’approche mise en place dans la SNCF possède une grande partie des aspects liés à la gestion de projets traditionnel : une approche centrée sur la maîtrise des outils et méthodes et sur un processus de planification et décomposition des tâches à accomplir.

SECTION 1 : LE CYCLE DE VIE DU MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF

La mise en place du management de projet, tel quel il est conçu et appliqué dans les entreprises privées, va trouver des obstacles naturels lors de sa mise en oeuvre dans les entreprises publiques notamment à cause de la rigidité des règles impersonnelles et de la spécialisation du travail des différentes strates professionnelles.

1.1 LES OBSTACLES AU CHANGEMENT DANS LES GRANDES BUREAUCRATIES

En discutant les caractéristiques de la bureaucratie française, Sainsaulieu (1987, pp 97-101) parle d'un 'grand luxe des structures formelles' dans les corps de l'État et de ses entreprises en soulevant l'existence de pyramides hiérarchiques très développées, le 'monument de textes' réglementant les rémunérations et les avancements de carrière dans chaque catégorie professionnelle et de l'ensemble des notes de services et règlements permanents pour gérer le travail quotidien.

Tout système bureaucratique produit des dysfonctionnements et au-delà de la routine et du ritualisme étudiés par Merton en 1937 et du phénomène de la strate soulevé par Selznick en 1942 et Gouldner en 1950, Sainsaulieu (1987, p. 101-102) souligne la difficulté de faire passer l'information, la transformation et l'interprétation ritualiste des décisions par les différentes strates professionnelles responsables de leur application, la coupure entre les zones de conception et de mise en oeuvre des politiques, la difficulté de faire remonter l'information, ainsi que l'apparition de réseaux informels pour résoudre les problèmes de relations inter strates. Au fur et à mesure que ces dysfonctionnements s'enchaînent, il apparaît ce que Michel Crozier (1963, p. 237-239) a défini comme 'les cercles vicieux' des organisations bureaucratiques, soit la mise en place de nouvelles règles impersonnelles pour régler les problèmes et les dysfonctionnements.

Bien naturellement, l'existence de règles impersonnelles dans les grandes bureaucraties est très importante pour protéger les individus des différentes strates des attitudes ou décisions arbitraires des dirigeants stratégiquement placés. Mais d'autre part, cette rigidité et rationalisation du travail peut empêcher la créativité et/ou les initiatives des individus ou groupes, notamment les plus jeunes et qui sont placés dans les échelons hiérarchiques les plus bas de l'organisation. C'est pour cela, que Henry Mintzberg devient un critique de la planification en disant qu'elle est un obstacle à la réflexion des grands changements de stratégies et à la mise en place des innovations.

Selon Mintzberg (1998a, p. 216-217), « les organisations qui formulent leurs stratégies à partir de procédures de planification, semblent se contenter d'extrapoler de stratégies déjà existantes, peut-être avec quelquefois certaines variations mineures, ou copier les stratégies d'autres organisations. » Le management de projet ne doit pas être donc compris comme une démarche salvatrice de la SNCF, mais comme un mode de fonctionnement plus souple et flexible capable d'aider les dirigeants et les équipes projets à mettre en place des nouvelles règles et procédures RFF, en optimisant les ressources, les structures et les moyens existants. L'adoption du management de projet comme un mode de fonctionnement applicable à grande échelle dans la SNCF relève donc d'une stratégie à long terme réfléchie et acceptée par l'ensemble des dirigeants et des strates professionnelles.

Une autre caractéristique est que les organisations bureaucratiques passent par des longues périodes de stabilité et de courtes périodes de crise et de changement, dont les effets sont ressentis par tous les participants. Crozier (1963, p. 240, 270) nous apprend qu'« un système bureaucratique ne cède pas au changement que quand il a engendré des dysfonctions vraiment graves et qu'il lui est devenu impossible d'y faire face... On attendra pour effectuer un changement qu'une dysfonction soit devenue assez grave pour menacer la survie de l'organisation. »

Les interventions de Goldstein (1997) auprès des collectivités américaines montrent qu'au-delà des contraintes d'ordre légal et administratif, les institutions publiques ont du mal à mettre en place un fonctionnement basé en projets à cause notamment de la centralisation d'informations, d'un faible système de communication entre les différents départements et du scepticisme concernant les buts et les objectifs établis dans chaque secteur d'activité. En étudiant la mise en place du management de projet dans la Poste française, Leroy (1996) va aussi dans la même direction en disant que malgré l'existence d'un discours explicite en faveur du management de projet, la Poste n'a réussi qu'à mettre en place un système d'administration par objectifs, à cause d'une inertie structurelle. Ces constats ont été bien longtemps faits par Crozier (1963, p. 268-277) car le défaut majeur d'une organisation bureaucratique est le manque de souplesse et la difficulté de s'adapter à un environnement en continuelle transformation... longues périodes de stabilité et courtes périodes de crise et changement sont des traits typiques des bureaucraties et en sont le résultat de la combinaison de l'isolement individuel, du manque de communication entre les catégories et de la peur des relations face à face.

La mise en place du management dans les entreprises publiques étudiées dans cette thèse se déroule depuis des années et, à l'exception du Département Californien de Transports, ne sont pas de grande envergure et touchent à la fois la mise en place de nouvelles structures projets, la définition et la mise en place de quelques outils et méthodes du management de projet, ainsi que l'élaboration de diagnostics pour mieux cerner le contexte organisationnel de l'entreprise.

1.2 LES STRATÉGIES DE MISE EN OEUVRE DU MANAGEMENT DE PROJET DANS QUELQUES ENTREPRISES PUBLIQUES

Les expériences d'un département régional de la Poste française relatée par Picq et Bompar (1999) et de la RATP étudiée par Tajan (1998), montrent que la démarche management de projet dans ces institutions sont encore embryonnaires, ou dans une phase de

sensibilisation, en se consacrant particulièrement à l'élaboration de diagnostics, à la réalisation de formations et à la mise en oeuvre de référentiels ou guides du management de projet.

Les expériences américaines du Service de Bâtiment et Travaux Publics de Philadelphie, étudiée par Al Lucia (1999), et du Département Californien de Transports, étudiée par Chinttenden (1997), montrent que la mise en place du management de projet dans les grandes entreprises publiques prend du temps et relève d'un plan stratégique à long terme, car il faut laisser du temps aux individus pour qu'ils puissent absorber la démarche et créer des points de repère pour avancer à l'étape suivante. L'engagement et la formation continue des dirigeants et des chefs de projets ainsi qu'une stratégie interne de déploiement de la démarche s'avère très importants. Dans le premier cas, les efforts ont été centrés sur la réorganisation des structures projets, alors que le deuxième s'est consacré au développement et à l'institutionnalisation d'une démarche management de projet ancrée par un département de projets attaché au sommet de l'entreprise. Les expériences américaines sont en cours depuis une quinzaine d'années. Le Tableau 43 montre les principaux points stratégiques de la démarche management de projet adoptée par les entreprises publiques étudiées dans ce travail.

Si on compare l'expérience de la SNCF avec les deux expériences américaines, nous constatons que l'expérience française, à l'époque de notre recherche sur le terrain, est assez jeune, moins de cinq ans. La démarche stratégique française adoptée garde, grosso modo, une similitude avec le cas américain. Les différences plus marquantes sont la place réservée au Département Management de Projets dans la structure hiérarchique de la SNCF, la définition du statut des chefs de projets et une certaine rigidité dans le processus de gestion des enveloppes budgétaires.

Tableau 43 : Points stratégiques de la mise en oeuvre du management de projet par des entreprises publiques

ENTREPRISE	POINTS STRATÉGIQUES
Département Californien de Transports (USA)	« Bureau central »/département de management de projet placé au sommet de l'entreprise La définition du statut des chefs de projets par rapport aux chefs hiérarchiques régionaux Décentralisation des enveloppes budgétaires Programme de formations ciblées Programme de communication : information et solution de conflits Définition de l'organigramme technique : conduite de projets
Service du Bâtiment et Travaux Publics de Philadelphie (USA)	Réformes des structures organisationnelles : de fonctionnelle pour matricielle Des structures hybrides : projets en fonctionnel , projets en matriciel
La Poste (FR)	Élaboration de diagnostics sur l'organisation du travail, les pratiques du management et la proposition des actions concrètes au niveau opérationnel.
RATP (FR)	Département des outils et méthodes du Management de projet Définition des rapports de la MOA et la MOE et des rôles des acteurs projets Élaboration des guides ou référentiels du management de projet Programme de formations
SNCF (FR)Projet « Réussir »	Comité de Pilotage au niveau de la direction (3 ^{ème} échelon) Équipe projet, en structure fonctionnelle au niveau de département (4 ^{ème} échelon) Animateurs régionaux Programme de formation Élaboration des référentiels ou guides du management de projet Définition des rôles et missions de la MOA et MOE Mise en place de projets pilotes Mise à disposition des outils d'estimation, de reporting et de gestion

1.3 LE MANAGEMENT DE PROJET À LA SNCF : EN PHASE EMBRYONNAIRE

D'après nos analyses et la grille d'analyse proposé par Kerzner (2002), que nous passons à adopter pour faire une première évaluation du degré de maturité du management de projet dans la SNCF (voir Tableau 44), nous constatons que la mise en place du management de projet dans la SNCF se trouve encore dans une phase embryonnaire, notamment à cause du manque d'appui effectif des dirigeants et de la divergence d'intérêts.

Dans ce point, nous tissons des considérations sur la définition des objectifs du projet « Réussir » pendant le démarrage et après la restructuration de l'Équipe Nationale en 2000 ; la définition de la démarche et de l'approche management de projet adoptées ; la stratégie de déploiement et d'animation du projet, ainsi que sur l'appui des dirigeants pendant tout le processus de mise en place du projet « Réussir ».

1.3.1 Des objectifs ambitieux à court terme

Le Projet « Réussir le management de projet à la SNCF », lancé en janvier 1998, est un projet de changement et a affiché des objectifs ambitieux à court terme. Le premier, concerne la création d'un environnement propice au déploiement de la démarche management de projet, avec des structures aptes à assurer sans confusion les missions de maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre. Le deuxième, concerne le développement de la cohérence et synergie entre les processus d'investissement et les processus du management de projet.

Quant au premier grand objectif, il paraît n'avoir aucun doute que les efforts de l'Équipe Projet National et des dirigeants nationaux et régionaux attachés à l'activité Infrastructure ont réussi à mettre en place des structures ou des cellules d'assistance Maîtrise d'ouvrage et de Maîtrise d'œuvre dans presque toutes les directions régionales. Cette réussite est due aussi à la nécessité urgente de réorganisation interne imposée par les textes de loi et les conventions signées par la SNCF et RFF. Nous avons vu dans la Troisième Partie de travail, que les différentes structures régionales ont réussi à s'adapter aux nouvelles règles et procédures RFF pour la préparation et exécution des projets d'investissement, malgré un certain mélange de responsabilités entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre qui persévère encore aujourd'hui.

Quant au développement de la cohérence et de la synergie entre les projets d'investissement et le processus de management de projets, le chemin est encore loin et les directions ne sont pas encore très claires. Les cartographies de projets, réalisées depuis 1998, l'étude exploratoire, élaborée au moment du processus de démarrage du Projet « Réussir », et l'étude approfondie que nous avons menée auprès de la DRI-Chambéry montrent que les acteurs n'ont pas très bien compris l'aspect complémentaire des démarches management de projet et procédures RFF et que la synergie voulue n'a pas encore eu lieu. Ces études signalent à l'Équipe Nationale et au Comité de Pilotage du Projet « Réussir » les difficultés trouvées dans la phase de démarrage du projet ainsi que les améliorations à mettre en place pour perfectionner la conduite du projet et promouvoir l'avancement du management de projet dans la branche Infrastructure.

Les objectifs initiaux, dénotent clairement la mise en place d'une démarche management de projet, selon la définition de l'AFNOR que nous avons montrée dans la Première Partie de ce travail, c'est à dire un mode de fonctionnement visant « l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet ». Dans cette approche, la dimension instrumentale (la panoplie d'outils et méthodes) a moins d'importance vis-à-vis des changements et des implications organisationnels que la mise en place d'un mode de fonctionnement basé en projets peut provoquer dans l'entreprise.

Depuis la restructuration de l'Équipe Nationale, en 2000, nous observons un certain rétrécissement des objectifs puisque la stratégie d'action, présentée auparavant dans le Chapitre IX., est basée sur la consolidation des acquis et à la diffusion des outils du management de projet, parmi des formations spécifiques et de l'assistance conseil aux projets en régions. Cette stratégie démontre clairement les contours d'une démarche du type gestion de projets classique, où la dimension organisationnelle a peu d'importance et où tout le travail est centré sur un éventail d'outils utilisés pour effectuer la décomposition du projet, sa planification et le contrôle des coûts et délais (Giard et Midler (1996) et Navarre (1993)).

Pendant cette période, nous observons également que les programmes de formation, notamment les modules de sensibilisation (Module A- Sensibilisation au MdP, préparé par l'Institut de Management de la SNCF) et de diffusion des connaissances de l'approche management de projet (Module B-Vision Intégrée du MdP, préparé et sous la responsabilité de l'Équipe Nationale) n'ont pas été restructurés, ce qui a provoqué une certaine confusion dans les « têtes » des acteurs car il y avait un décalage flagrant entre ce qui était enseigné et ce qui était appliqué. Des expressions comme « les formations sont très théoriques... elles doivent être plus pratiques... il faut réduire ou cibler les contenus par type d'intervention dans le projet, etc. » ce sont des expressions récurrentes dans les paroles des acteurs, toutes catégories confondues, pendant toute la réalisation de nos entretiens.

1.3.2 Une démarche et une approche floues

Nous avons constaté que, pendant la période de démarrage du Projet « Réussir », en 1998 et à Chambéry, en 2000, les acteurs ont établi comme priorité la maîtrise de nouvelles règles et procédures RFF et non pas la mise en place d'outils et méthodes du management de projet. La démarche et l'approche management de projet à adopter par la SNCF étaient perçues comme floues et n'étaient et ne sont pas encore claires pour tous les acteurs. D'un côté, nous trouvons la Direction d'Ingénierie, avec une forte expérience dans la gestion de grands projets d'ingénierie, qui propose une approche plutôt centrée sur les outils à mettre en place, et d'autre part, la Direction d'Infrastructure qui est davantage préoccupée avec les aspects organisationnels liés à gestion d'un grand nombre de petits et moyens projets sous sa responsabilité, on pourrait dire même, du management d'un portefeuille de projets. Bref, les spécificités d'action et le jeu de pouvoir qui se sont établis entre ces deux directions pour conduire le Projet « Réussir », au sein de la branche Infrastructure, ont rendu difficile la définition des contenus des formations et pourtant de la démarche et de l'approche projet à mettre en œuvre dans la SNCF.

1.3.3 Une faible stratégie de déploiement et d'animation

Après avoir repéré un nombre considérable de dysfonctionnements dans le système de préparation, réalisation et suivi de projets - manque d'outils comptables plus performants, du mélange des missions des DOD et des Chefs de Projets, de la séparation de la conception et de la réalisation des projets, la spécialisation croissante de la maîtrise d'œuvre études et le manque de pilotage de la maîtrise d'œuvre travaux – il est évident que le Projet « Réussir » ne possède pas de stratégie claire de déploiement, de communication et d'animation en région. L'Équipe Nationale n'a pu établir les conditions capables de créer la synergie et la cohérence

nécessaires pour gérer les différentes actions de changement qui se déroulaient dans la branche Infrastructure depuis 1998. À l'exemple d'autres directions régionales, relaté dans le Chapitre IX, la Direction Régionale de Chambéry s'est organisée selon ses propres moyens et besoins afin de mieux répondre aux demandes et exigences du RFF.

1.3.4 Le manque d'appui des dirigeants

En faisant un étude approfondie des stratégies de la mise en oeuvre du management de projet auprès d'une trentaine d'entreprises privées américaines, Kerzner (2002) a identifié les cinq phases du cycle de vie du management de projet, définies comme : embryonnaire, acceptation par les hauts dirigeants, acceptation par les chefs métiers, la croissance et la maturité (Tableau 44), en ressortant les facteurs critiques de succès et d'échec dans chaque phase (Tableau 45).

En analysant l'expérience de la SNCF vis-à-vis des informations concernant la phase embryonnaire présentées dans le Tableau 44, nous constatons qu'au moins au niveau du discours, les dirigeants régionaux reconnaissent explicitement le besoin, les bénéfices et l'applicabilité du management de projet dans l'entreprise et des citations comme « la conduite rigoureuse pour aboutir à quelque chose de concret et économiquement viable », « l'identification de tous les acteurs, leurs rôles et compétences », « méthodes et mode d'organisation pour conduire la réalisation d'un projet » constituent l'expression du besoin, de l'applicabilité et des bénéfices apportés par le management de projet. Cependant il y a une divergence d'intérêts entre les dirigeants nationaux - organisés autour du COPIL et de l'Équipe Nationale - et les dirigeants et acteurs régionaux concernant ce qui reste à faire ou les améliorations à mettre en place. Nous pensons que cette divergence peut être comprise comme étant une contrainte majeure pour le passage à la deuxième phase, comme démontré dans le Tableau 45.

Tableau 44 : Les cinq phases du cycle de vie du management de projet

Embryonnaire	Acceptation par les hauts dirigeants	Acceptation par les chefs hiérarchiques (métiers)	Croissance	Maturité
Reconnaître le besoin	Obtenir l'appui visible des dirigeants	Obtenir l'appui des chefs hiérarchiques	Reconnaître l'utilité des phases du cycle de vie	Développer un système de programmation et de gestion des coûts
Reconnaître les bénéfices	Faire en sorte que les dirigeants comprennent le management de projet	Avoir le compromis des chefs hiérarchiques	Développer une méthodologie/une démarche de management de projet	Intégrer la gestion des coûts et la programmation
Reconnaître l'applicabilité	Établir des animateurs aux niveaux hiérarchiques supérieurs	Promouvoir des formations aux chefs hiérarchiques	Respecter les plannings, les programmations	Développer un programme de formation pour améliorer les compétences en management de projet
Reconnaître ce qu'il reste à faire	Être capable de changer sa façon de conduire les choses	Être favorable à la libération des fonctionnaires aux journées de formation en management de projet	Minimiser les changements, les adaptations au cours de la réalisation de chaque projet. Définir un système de traçabilité du projet	-

D'après Kerzner, H., (2002, p. 47)

En regardant les suggestions d'améliorations (voir Tableau 37, Troisième Partie) concernant la stratégie de mise en place du management de projet dans la SNCF, formulées par le COPIL et par les acteurs du terrain et montrées dans la Troisième Partie, nous nous rendons compte que quelques intérêts sont diamétralement opposés et ceci peut être considéré comme un facteur critique de l'échec du management de projet (voir Tableau 45). Nous rappelons qu'au-delà d'une certaine peur des dirigeants par rapport à la mise en place des structures matricielles et des enjeux de pouvoir qu'une telle organisation apporte, la définition d'une typologie de projets est prioritaire pour les acteurs régionaux et pas du tout pour les dirigeants nationaux du Projet « Réussir ». Il est intéressant d'observer également que le programme de sensibilisation des dirigeants n'est pas une

priorité pour les acteurs régionaux, mais constitue la deuxième grande priorité des dirigeants du projet « Réussir ».

Face à ce scénario, la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation des dirigeants devient une action stratégique majeure pour l'Équipe du Projet « Réussir », car elle sait que de cet appui dépendront certainement les ressources et les moyens pour institutionnaliser vraiment la démarche management de projet dans cette grande entreprise publique. Du contraire, cette expérience dont certains acquis sont déjà perceptibles, notamment au niveau de la maîtrise de quelques outils et méthodes, ne tarderont pas à tomber dans l'oubli ! Et comme le souligne bien Mintzberg^(a) (1998a, p. 218-219) la force de l'effet bureaucratique dans l'organisation mécaniste sont les personnes, les dirigeants, que dans des périodes de stabilité constituent les forces motrices du grand succès de l'entreprise et que dans des périodes de crise deviennent les principaux freins au changement, à cause des difficultés pour traiter les différents flux et systèmes d'informations qui arrivent au sommet.

En analysant la stratégie de la SNCF, nous constatons que la décision de mettre en place le management de projet est devenue essentielle dans la branche Infrastructure au moment où le RFF est rentré dans le système de préparation, réalisation et suivi de projets d'investissement. Le grand problème est que les dirigeants de l'Infrastructure ont pris la décision de tout faire à court et moyen termes et nous avons vu qu'une telle stratégie était irréaliste car elle ne prenait pas en compte les caractéristiques des projets ni les contextes organisationnelles des directions régionales de l'Infrastructure. Les données du terrain ont montré que les acteurs projets ont donné la priorité à la mise en place des règles et procédures RFF et pas aux méthodes et outils du management de projet diffusés par les séances de formation. L'application des méthodes et outils dans les régions est ponctuelle et répond notamment aux motivations et aux intérêts d'apprentissage de quelques acteurs ou chefs de projets.

Tableau 45 : Facteurs critiques dans le cycle de vie du management de projet

Facteurs critiques de succès	Facteurs critiques de l'échec
Phase de l'acceptation du management de projet par les hauts dirigeants	
Prendre en compte les recommandations des employés Reconnaître le besoin du changement Promouvoir la participation des dirigeants dans le management des projets	Refuser les idées des collègues Pas admettre que le changement est devenu nécessaire Faire croire que le contrôle du management de projet est une tâche des hauts échelons hiérarchiques
Phase de l'acceptation par les chefs hiérarchiques (métiers)	
Mettre les intérêts de l'entreprise au-dessus de ses propres intérêts Avoir la disposition pour prendre des responsabilités Accepter le progrès des collègues	Refuser à partager des informations Refuser à prendre des responsabilités Mécontentement avec le succès des collègues
Phase de croissance	
Reconnaître le besoin d'avoir une méthodologie, une démarche de management de projet dans l'entreprise Avoir un suivi de projets et de reportings standardisés Reconnaître l'importance d'un planning effectif, tangible	Percevoir la méthodologie ou la démarche management de projet comme étant une menace Ne pas être capable de reconnaître les bénéfices apportés par le management de projet Donner seulement « l'appui moral » au planning
Phase de maturité	
Reconnaître que le planning et les coûts sont inséparables Procéder à la traçabilité des coûts réels Développer des formations en management de projet	Croire que l'avancement du projet peu être déterminé seulement par le planning Ne pas percevoir l'importance de la traçabilité des coûts réels Croire que la croissance et le succès des projets sont synonymes

D'après Kerzner, H. 2002, p. 47

L'analyse des données sur le Projet « Réussir » à Chambéry confirme les résultats de l'étude exploratoire élaborée au début du projet et montre que l'imposition des règles et procédures RFF a produit plus d'impacts dans les routines de travail des équipes ou groupes responsables pour la conception et réalisation des projets (à l'intérieur et à l'extérieur de la branche Infrastructure) que l'adoption du management de projet en tant que mode de fonctionnement. Les équipes continuent à travailler dans les mêmes structures organisationnelles, que nous avons défini comme étant 'atomisées' car le manque d'intégration des groupes de travail est flagrant, tout en essayant de répondre aux besoins et règles du RFF. Devant ces résultats, il faut repenser la stratégie du projet « Réussir » pour les années à venir.

SECTION 2 : REPENSER LA STRATÉGIE D'ACTION DU PROJET « RÉUSSIR »

D'après Kerzner (2002, p. 61-74), pour arriver à la phase de maturité du management de projet, les entreprises doivent définir les projets stratégiques à court, moyen et long termes, connaître les attentes des clients et le niveau de compétitivité de l'entreprise, avoir l'engagement des dirigeants, tenir compte du développement de nouveaux produits, l'efficacité, l'efficacite et la pérennité de l'entreprise.

À partir de l'analyse approfondie des données de terrain qui montrent le faible impact du management de projet dans le déroulement des activités de la branche Infrastructure, nous trouvons que l'Équipe Nationale du Projet « Réussir » doit entamer un large processus de discussion interne, avec la participation effective des dirigeants nationaux et régionaux, pour repenser la stratégie d'action du projet dans les années à venir. Dans cette section, nous mettons en exergue quelques points qui méritent d'être mieux analysés pour que le management de projet sorte du discours et devienne une réalité concrète et applicable au quotidien, des groupes de travail responsables pour la préparation, réalisation et suivi des projets. Nous proposons d'abord, l'élaboration d'un programme de sensibilisation dirigé spécialement aux dirigeants. Ce programme ouvrira certainement des horizons pour que l'Équipe Nationale puisse repenser le statut et la place du Département Management de Projets dans l'organigramme de l'entreprise, élaborer et mettre en place une démarche management de projet qui réponde aux besoins et aux caractéristiques de cette entreprise publique et, enfin, définir la stratégie d'animation régionale du Projet « Réussir »

2.1 DÉVELOPPER UN PROGRAMME DE SENSIBILISATION DES DIRIGEANTS :

PREMIÈRE ACTION PRIORITAIRE

À propos des programmes de formation en management de projet, il semble que l'Équipe Nationale et le COPIL soient dans la bonne direction, dans la mesure où elle propose la sensibilisation des dirigeants comme étant une action prioritaire du Projet « Réussir », malgré que cette action ne soit pas considérée prioritaire pour les acteurs sur le terrain.

En discutant de l'adoption des méta-règles et l'effet surgénérateur qu'elles peuvent produire sur les projets en termes de compétences et d'augmentation de l'autonomie des acteurs, Jolivet (2003, p. 215) nous apprend que « les dirigeants doivent exercer une pression sur l'obligation d'auto organisation, tout en ayant une attitude de soutien à l'obtention d'objectifs performants : Comment pouvons-nous y arriver ? De quoi avez-vous besoin ? » En analysant la situation, Christophe Midler apporte toute son expérience en disant que tout ce processus-là passe obligatoirement par un programme de formation et de capitalisation d'expériences.

Selon Midler⁵² (in Jolivet, 2003, p. 216-225), les formations sur le management de projet en France sont variées, foisonnantes, individualisées et hors du contexte de l'entreprise. Pour résoudre ce biais méthodologique, il propose que les formations privilégient tout d'abord une vision intégrée, abordant la démarche du changement, la matérialisation de la dimension collective et l'approfondissement de la question de la spécificité du champ professionnel et des processus institués. Ensuite, elles doivent confronter les pratiques internes aux apports des théories et des expériences externes parmi un système de témoignage, tout en évitant les mimétismes des modes ; elles doivent être conçues comme des dispositifs de formation-action, favorisant l'intégration des composants instrumentales et organisationnelles du management de projet et, le plus important, elles doivent privilégier la participation des dirigeants d'entreprises aux tables rondes, réunions, séminaires, etc., afin de faciliter l'articulation des aspects théoriques avec les politiques.

Les recherches réalisées par Kerzner (2002, p. 21, 31) auprès de différents secteurs industriels montrent que dans les entreprises ferroviaires, de transport, du tabac et alimentaire, le niveau de la formation en management de projet est bas et le processus est long nécessitant cinq à

⁵² Christophe Midler a discuté la problématique de l'ap. rentissage ap. orté par les projets dans tout son ouvrage et les points présentés ici sont des commentaires du Chapitre 9 nommé 'Le projet qui produit l'homme qui produit le projet', p. 216-225 de l'ouvrage de JOLIVET, F., *Manager les entreprises par projets : le métarègles du management par projet* » Éditions EMS, 2003.

dix ans pour que la démarche soit absorbée par l'ensemble des équipes et dirigeants concernés, comme le montre le Tableau 46. Selon lui, ces entreprises - qu'il appelle hybrides - reconnaissent à peine l'applicabilité du management de projet et sont essentiellement orientées vers la production, développant cependant plusieurs projets qui sont gérés sur la forme de programmes et tournés vers la qualité. À la fin de chaque projet, les dirigeants ne connaissent pas vraiment la totalité des coûts alloués dans le processus de préparation et réalisation du projet.

Tableau 46 : Niveau de la formation en management de projet par secteur industriel

Type d'entreprise			
Niveau de Formation en MdP	Hybride	Orientée projets	Orientée projets
Haut	Automobile, santé, machines, minéralogiques	Sous traitants automobiles, informatique et électronique	Aérospatiale, défense et bâtiment
Moyen	Hybride	Hybride	Orientées projets
	Boisson, chimique, papier	Banque, pharmaceutique, pétrole, gaz, télécommunication	Loisir, nucléaire
Bas	Hybride	Hybride	Non orientées projets
	Assurance, Édition, détail, transports	Alimentation, ferroviaire et tabac	Biens durables, métallurgie
Années d'expérience en management de projet			
	1 à 5 ans	5 à 10 ans	15 ans ou plus

D'après Kerzner, 2002, p 31

Sensibiliser et obtenir la participation effective des dirigeants dans le processus de prise de décision, d'allocation des ressources et des moyens nécessaires à l'organisation et au placement du Département Management de Projets dans la structure organisationnelle de l'entreprise est devenue une action essentielle pour que le management de projet se développe dans la SNCF. Il reste encore un important travail de sensibilisation à faire car les contenus des programmes de formation sont très orientés vers la maîtrise des outils du management de projet et les publics sont mal ciblés !

2.2 REPENSER LA PLACE DU DÉPARTEMENT MANAGEMENT DE PROJET DANS LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE : DEUXIÈME ACTION PRIORITAIRE

Avec la restructuration de l'Équipe Nationale en 2000, on perçoit bien que le Projet « Réussir » et la démarche management de projet ont perdu de l'importance dans la direction d'Infrastructure et deux impacts importants sont à souligner. Le premier, est la migration de la coordination générale du projet de la direction d'Infrastructure à l'Ingénierie. Le deuxième est la place de l'équipe projet dans l'organigramme des deux directions. Si avant, la conduite du projet « Réussir » avait une primauté de l'Infrastructure, avec la nouvelle structure, on constate que l'Ingénierie joue une carte importante dans la conduite du projet. La démarche management de projet devient un axe d'action de la direction d'Ingénierie, avec une division dédiée au sujet, et qui définit les bases du management de projet dans la branche Infrastructure de la SNCF. La perte d'importance de la démarche management de projet dans la Direction d'Infrastructure est visible car le management de projet devient l'affaire d'un groupe de travail, attaché au Département de Métier, développant plutôt un rôle opérationnel avec la réalisation du programme de formations.

Le manque d'autonomie de l'Équipe Nationale pour définir les structures, les méthodes et outils du management de projet à adopter par l'entreprise, associé au manque d'informations des dirigeants sur les implications organisationnelles que l'adoption d'une telle démarche peut déclencher, expliquent la faible adhérence régionale du « Réussir » et les faibles impacts du management de projet dans le déroulement des routines de travail des équipes projets en région.

Une Équipe Nationale, hybride, travaillant à mi-temps et abritée dans une structure fonctionnelle n'a pas été capable de promouvoir les changements nécessaires pour le déploiement du Projet « Réussir » et la diffusion des connaissances du management de projet dans les régions. De la même façon, la centralisation des programmes de formation et d'assistance conseil aux projets pilotes ainsi que la simple nomination des relais régionaux

pour animer le projet dans les 23 directions régionales de l'entreprise montrent également l'épuisement de cette politique centralisatrice. À l'exception de quelques projets pilotes, comme celui de la Gare du Futuroscope, il semble qu'une évaluation et capitalisation d'expériences plus larges restent à faire. Turner (2005) nous apprend que l'utilisation de projets pilotes peut-être très utile pour l'identification et le contrôle des risques et incertitudes, lors de la mise en œuvre d'une stratégie de changement ou innovation. La gestion des risques devient essentielle dans la démarche management de projet contemporaine et sur ce point l'Équipe Nationale est dans la bonne direction en définissant l'élaboration d'études dans ce domaine.

Devant un tel scénario et prenant comme exemple l'expérience américaine du Département Californien de Transports relaté par Chittenden (1997) et du Département de Transports de l'État de Virginie, étudiée par Kerzner (2002), il semble opportun que les dirigeants nationaux du Projet « Réussir » proposent la création d'un Département National de Management de Projets, attaché au sommet de l'entreprise, avec la responsabilité d'établir les directives nationales de la démarche management de projet, avec un budget défini et une équipe travaillant à temps complet.

L'organisation des Départements de Projets est une pratique courante dans les entreprises d'ingénierie depuis les années 60, avec le but de fournir les informations aux clients et de standardiser toute sorte de procédures liées au développement des projets. De nos jours, ces départements sont entendus comme des centres d'excellence et selon Kerzner (2002, p. 144-145) ils ont pour buts de : réaliser un état de lieu des meilleures pratiques (*benchmarking*), développer des modèles et consolider la démarche management de projet, suggérer et mettre en œuvre des changements et perfectionnements méthodologiques, procéder à la standardisation des projets et des méthodes, coordonner et conduire des programmes de formation, réaliser le transfert de connaissances parmi l'assistance conseil aux individus, développer des plans visant l'identification des ressources et compétences dans l'entreprise, réaliser les estimations des risques et élaborer des plans d'urgence en cas d'échec ou de recul des objectifs, etc.

Étant donné la dimension et la décentralisation de la SNCF, il faut penser à créer également des cellules ou antennes régionales avec le but d'aider l'Équipe Nationale dans le processus d'animation, d'élaboration et de mise en place des directives nationales en respectant les contextes multiprojets régionaux. Ces cellules donneraient la visibilité au Projet « Réussir » en région et auraient comme mission d'aider le relais régional à faire l'animation du projet, préparer des formations spécifiques en répondant à des besoins particuliers et fournir les renseignements aux acteurs sur les outils et méthodes à utiliser dans les phases de préparation, réalisation et clôture des projets.

2.3 DÉFINIR LA DÉMARCHE MANAGEMENT DE PROJET DANS LA SNCF :

TROISIÈME ACTION PRIORITAIRE

Pour Kerzner (2002, p. 85, 97), le développement d'une méthodologie ou démarche de management de projet dans l'entreprise aura un rôle intégrateur tant qu'elle ne provoquera pas trop de changements dans les activités opérationnelles de l'entreprise. La règle est de ne pas inventer la roue de nouveau ! Il souligne que les méthodologies ou démarches de mise en oeuvre du management de projet doivent changer seulement quand il y a des changements organisationnels pour faire face aux changements de l'environnement, car un tel développement exige du temps des dirigeants à tous les niveaux de l'organisation.

Kerzner (2002) nous apprend également que peut-être le développement d'une démarche management de projet à court et moyen termes ne soit pas faisable en terme de coût-bénéfice, mais pour les projets à long terme, il peut devenir essentielle et apporter des bénéfices tels que la diminution du temps et des coûts des projets, la réalisation d'une planification réaliste avec de grandes probabilités d'obéir aux délais prévus, l'amélioration de la communication entre les groupes sur « quoi » et « quand » une prestation devra être fournie, le retour et la capitalisation d'expériences.

Si on considère le nombre de projets menés dans la branche Infrastructure, sans compter les autres activités, nous constatons que la SNCF vit aujourd'hui dans un environnement multiprojets, dont les décisions peuvent être prises par les dirigeants SNCF ou par le RFF. Si le commanditaire du programme ou du projet peut changer de camp, on ne peut pas en dire autant pour la préparation, le suivi et l'exécution de la plupart des projets d'investissement et de maintenance du réseau ferré national. À l'exception des grands chantiers type nouvelles lignes ou ouvrages d'art qui ont des structures autonomes et bien définies, les autres projets sont conçus à l'intérieur de l'entreprise (bureaux d'études) et réalisés par les Directeurs d'Établissement et ses équipes. Ce point nous met face au deuxième grand problème qui concerne l'institutionnalisation de la carrière ou de la fonction chef de projet.

Les Directeurs d'Établissement jouent un rôle plutôt de coordinateurs de projets, aidés par des groupes qui travaillent isolément, en employant leurs propres moyens pour atteindre les objectifs définis par le commanditaire, tout en obéissant aux règles, techniques et coûts spécifiés par les conventions RFF-SNCF, par les dossiers projets et par les Fiches Projet. Nous avons discuté dans la Troisième Partie de cette thèse du problème de l'isolement, en montrant que les groupes responsables pour la préparation, exécution et suivi de projets dans la branche Infrastructure de la SNCF travaillent dans des structures spécialisées et atomisées.

En analysant l'utilisation de la gestion de projets dans les collectivités territoriales françaises, Jolivet (2003, p. 243-246) nous apprend que les projets sont lancés de façon irréversible et que les interactions entre les différents services se font à travers des réunions animées par des coordinateurs ou leaders de projets qui recherchent le consensus et n'hésitent pas à faire appel au commanditaire lorsque le projet coince. Pour lui, « la désignation d'un responsable, en charge d'un dossier, sans pouvoir effectif, constitue une parodie du management de projet. » Donc, il faut réfléchir également aux rôles et fonctions des chefs de projets dans la branche Infrastructure de la SNCF !

2.3.1 Prendre en compte le contexte multiprojets

D'après notre recherche, il semble que les faibles impacts du management de projet dans la SNCF peuvent être expliqués par la méconnaissance, des dirigeants de l'entreprise et du projet « Réussir », du contexte multiprojets que vit aujourd'hui la branche Infrastructure. Ce point a été soulevé par les différentes catégories d'acteurs à Chambéry et apparaît comme un point important à étudier par les dirigeants et les responsables du projet « Réussir ». Il faut développer une approche commune permettant la gestion des différentes familles de projets, avec des petits, moyens et grands projets, en optimisant l'application des compétences, des structures, des outils et des ressources financières. L'expérience de la Microsoft et des entreprises automobiles étudiées par Cusumano et Nobeoka (1999) montrent que ce type d'organisation des structures projets est possible malgré toutes les difficultés, surtout dans les entreprises publiques car il faut prendre en compte tout un appareil réglementaire qui conditionne leur fonctionnement.

Le besoin d'établir une typologie de projets a déjà été exprimé pendant la phase de démarrage du projet « Réussir ». Travailler par famille de projets ou établir une typologie de projets sont des suggestions d'améliorations proposées par les acteurs et que nous remettent en esprit la problématique de la gestion d'un environnement multiprojets. Ce thème apparaît comme une priorité dans la liste d'améliorations proposées par les acteurs en région, alors que pour l'Équipe Nationale et le Comité de Pilotage il apparaît au dernier degré de l'échelle d'améliorations à mettre en place.

Notre recherche a démontré que la SNCF vit dans un environnement multiprojets, mais qu'elle est loin d'un système de gestion multiprojets. Cette définition commence à apparaître dans la littérature et, à notre avis, la démarche management de projet à adopter par la SNCF ne peut se passer d'une analyse approfondie des contextes multiprojets. Basée sur un grand nombre de recherches réalisées dans le domaine du management de projet, Midler (2004), souligne que cette analyse ne relève pas seulement d'une analyse de la constitution d'un

portefeuille de projets. Pour Midler (2004, p. 4), la problématique multiprojets existe depuis longtemps dans les secteurs caractérisés par un foisonnement de « petits » projets souvent très risqués... Les notions de plate-forme multiproduits, d'architecture modulaire deviennent des concepts stratégiques majeurs infléchissant fortement la manière d'organiser les projets de nouveaux produits. C'est à la fois la définition des projets qui est en cause mais également les interactions entre différents projets, en particulier dans la perspective de tirer parti des économies d'échelle liées à la standardisation des composants. » Selon Fernez-Walch et Triomphe (2004, p. 189), « le management multiprojets vise à gérer de façon globale un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble. »

Ceci dit, nous pouvons ressortir sans problèmes quatre grandes familles de projets dans la branche Infrastructure – ouvrages d'art, voies, installations de sécurité et télécommunications, et installations électriques –, déjà définies par les Conventions SNCF/RFF et qui méritent une analyse approfondie des interactions produites entre les composants, les compétences et les moyens nécessaires au développement de chaque projet.

À titre d'exemple, Crawford et Pollack (2004) proposent une grille d'analyse pour mesurer le degré de succès des projets et capitaliser les expériences. Au bout de l'analyse, les projets sont identifiés comme étant simples ou complexes à partir de l'interaction des sept dimensions suivantes : La clarté et la tangibilité des buts/objectifs du projet ; le type de critères adoptés pour mesurer le succès ; la perméabilité du projet aux décisions externes ; le nombre de solutions proposées par le projet pour atteindre les objectifs ; le degré de participation des membres de l'équipe dans la gestion du projet ; les attentes des supporteurs du projet. Turner et Müller (2003) proposent une organisation constituée par un grand portefeuille (gestion des ressources), subdivisé par programmes (responsables pour les directives d'un

ensemble de projets) et projet (réalisation d'un ensemble d'objectifs de changement)... Il y aura bien d'autres alternatives, méthodologies ou critères à employer, mais sans aucun doute, ce sera à la SNCF d'étudier son contexte multiprojets et d'établir l'approche et l'organisation qui répondra le mieux à ces besoins et intérêts stratégiques.

2.3.2 Institutionnaliser la fonction chef de projet

Un autre point qui explique aussi le faible impact du management de projet dans la SNCF concerne le manque de professionnalisation de la fonction chef de projet. Dans la Première Partie de cette thèse, nous avons montré qu'au-delà de la panoplie de compétences techniques et d'animation, un chef de projet doit privilégier le développement de compétences collectives pour mieux comprendre et résoudre les problèmes de conflits au sein des équipes (Petit et alii. , 1999 ; Leclair, 1993). Mais, dans la pratique des entreprises, la désignation des chefs de projets est peu formalisée, leurs fonctions et responsabilités sont peu discutées et traitées avec une certaine ambiguïté (Leclair, 1993).

En faisant une révision de la littérature sur les meilleures pratiques du management de projet, Barber (2003) arrive à une conclusion très importante et qui corrobore ce que nous venons de relater. Selon Barber (2003), il est surprenant d'observer le petit nombre d'accords entre les chercheurs et les directeurs des programmes de formations, de plusieurs entreprises leaders, à propos des compétences requises pour qualifier un bon chef de projet. Elle conclut également en disant que ce consensus sera obtenu seulement après la définition d'une méthodologie de *benchmarking* qui soit acceptée par tous !

Dans le cas de la SNCF, il ne s'agit pas de rendre les choses plus compliquées qu'elles le sont. Il faut commencer par l'institutionnalisation de la fonction chef de projet pour que les acteurs puissent assumer les responsabilités des projets qui leur sont confiées et avoir la légitimité nécessaire pour négocier les intérêts du projet avec les dirigeants, les DOD, les bureaux d'études,

les services et les clients internes et externes de l'Infrastructure. Un chef de projet en structure fonctionnelle ou jouant un rôle de coordinateur de projets a des limites hiérarchiques supplémentaires à surmonter et dans la SNCF, la situation n'est pas moins lourde.

Le contexte multiprojets vécu par l'Infrastructure commence déjà à mettre en lumière le besoin urgent de développer de nouvelles compétences dans le domaine du management de projet, notamment au niveau de la négociation. Nous avons vu que les chefs de projets sont en avance et qu'à force de résoudre toute sorte de conflits hiérarchiques, techniques et de participer aux séances de formation, ils commencent déjà à développer un profil de négociateurs. La proposition d'un plan de carrière pour les chefs de projets dans la SNCF, formulée par l'Équipe Nationale, doit prendre en compte ces acquis et capitaliser les expériences en cours. Mais tant qu'elle ne deviendra pas une réalité, les chefs de projets actuels continueront à constituer, à peine, une formalité administrative nécessaire pour que les projets soient réalisées en suivant les processus de planification en cours.

2.4 DÉFINIR LA STRATÉGIE D'ANIMATION DU PROJET « RÉUSSIR » EN RÉGION : QUATRIÈME ACTION PRIORITAIRE

Les entretiens avec les différentes catégories d'acteurs de la DRI-Chambéry révèlent que les dirigeants n'ont pas encore trouvé l'occasion de discuter et d'identifier les interdépendances de chaque ensemble de projets, ainsi que de l'intégration des équipes dans le processus de conception et exécution des différentes familles de projets. En dehors du PAP, les acteurs ont soulevé le manque de réunions, de rencontres ou de comités spécifiques pour les aider à gérer leurs projets. Ce qui existe, ce sont des réunions techniques pour traiter des aspects financiers et de planning ainsi que des démarches personnelles très localisées selon les besoins du projet. En cas d'absence du chef de projet, le reporting est devenu le principal moyen de communication entre les participants du projet : ce sont des relations soutenues et formalisées qui permettent à tous la lisibilité et l'identification des coûts, nous a relaté un interviewé.

Il faut souligner que malgré les problèmes de forme, de contenu et de public cible, les formations ont joué et continueront à jouer un rôle très important dans la formation de nouvelles mentalités et pourquoi pas d'une nouvelle culture organisationnelle à la SNCF. Ceci peut expliquer la quasi inexistence de résistances au management de projet, en 2000, ce qui montre déjà une évolution des mentalités des acteurs par rapport au démarrage du Projet « Réussir » en 1998. La première partie du travail a été faite et les résultats sont porteurs d'avenir. Il suffit donc d'élaborer une stratégie d'animation en région claire et cohérente avec les objectifs nationaux du projet « Réussir ».

Pour conclure cette section, nous présentons un résumé de l'avancement de la démarche management de projet, en comparant les résultats de l'étude exploratoire avec les résultats de notre recherche sur le terrain que nous avons réalisé auprès de l'Équipe Nationale/COPIL et dans la DRI-Chambéry (Tableau 47). Le lecteur observera que peu de choses ont vraiment changé et que les acquis, nous l'avons montrés pendant toute la réalisation de ce travail, peuvent être résumés en trois grandes points. Le premier, est l'amélioration des rapports RFF-SNCF et l'éclaircissement progressif des rôles des DOD, pourtant de la maîtrise d'ouvrage. Le deuxième est la maîtrise de quelques outils et méthodes du management de projet, malgré que leur application reste encore l'apanage de quelques acteurs. Et le troisième, est l'absence presque de résistances au management de projet, en tant que mode de fonctionnement. Comme dans n'importe quelle bureaucratie, les changements d'ordre organisationnel sont très lents et à la SNCF, une entreprise avec une forte culture technique et un palmarès international convoité, la tâche devient complexe et sans l'appui effectif des dirigeants, les changements de règles et procédures deviennent presque impossibles !

Tableau 47 : L'avancement du Projet « Réussir » dans la période 1998-2000

Points à relever	1998 (Étude exploratoire, vision nationale)	2000 (Étude de cas, unité d'analyse DRI-Chambéry)
Coordination Générale	Direction d'Infrastructure	Direction d'Ingénierie
Structure du Projet Temps des membres dédié au projet	Attachée à la Direction d'Infrastructure Temps partiel	Hybride : Attaché à la Direction d'Ingénierie et d'Infrastructure Temps partiel
Budget du Projet	Direction d'Infrastructure	Transféré à la Direction d'Ingénierie
Stratégie d'Action	Définition des projets pilotes Assistance conseil Programme de formation – Modules Sensibilisation et Vision Intégrée du MdP	Projets pilotes Assistance conseil Programme de formations centré sur les outils
Stratégie de déploiement et d'animation	Centralisée au niveau national : Équipe Projet appuyée par une équipe de consultants et par les relais régionaux	Centralisée au niveau national ; Équipe Projet appuyée par des relais régionaux
Représentations par rapport au RFF	RFF-SNCF : « Une bataille de forces » Surcharge de travail	Les rapports s'améliorent : résultats positifs en termes économiques et formalisation des dossiers Alourdissement des rapports internes avec les autres activités Éclaircissement progressif des rôles des DOD Surcharge de travail
Acceptabilité de la Démarche MdP	Existence de résistances visibles : « Démarche impérialiste ... « éviter la paperasse »	Pas de résistances importantes, plutôt localisées Acteurs en quête du rétablissement de l'ordre
Démarche	Les dirigeants reconnaissent l'applicabilité du MdP Perçue comme étant floue Objectifs ambitieux à court terme	Manque d'appui effectif des dirigeants Reste encore floue Objectifs plus centrés sur la consolidation des acquis et la maîtrise des outils
Approche	Visiblement tournée ver le Management de projet, en prenant compte prioritairement de la dimension organisationnelle.	Plutôt tournée ver l'approche traditionnel de la gestion de projets et centrée sur la dimension instrumentale (boîte à outils)
Principaux problèmes	Manque de cohérence entre les actions de changement Manque d'une approche commune Manque d'une stratégie de déploiement et communication Pas de définition des structures projets DOD et CdP : nouvelles fonctions à légitimer	Manque d'une stratégie de déploiement et d'animation en région Pas de directives pour gérer le 'portefeuille' de projets Formations mal ciblées, améliorer les contenus Définir les périmètres d'action des DOD et des CdP Fonction CdP reste encore une formalité administrative MOE-Études reste cloisonnée MOE-Travaux : éloignée des changements

EN GUISE DE CONCLUSION : UNE APPROCHE PROJET TRADITIONNELLE

Nous voudrions conclure cette quatrième de la thèse en tissant quelques considérations sur l'approche management de projet développée dans la branche Infrastructure de la SNCF. D'après la littérature et nos résultats de recherche, il semble clair que l'approche projets développée actuellement dans la branche Infrastructure de la SNCF est plus compatible avec les lignes générales de l'approche gestion de projets. Il semble clair aussi que ce recul n'a pas été fortuit, mais une conséquence des difficultés et des contraintes organisationnelles qui ont empêché le développement à court terme de l'approche management de projet, dont la dimension organisationnelle joue tout son poids.

En discutant de l'évolution méthodologique et conceptuelle de l'approche projet depuis les années 60, Garel, Giard et Midler (2005) et Kerzner (2002) nous présentent un ensemble d'informations nous permettant d'identifier et de caractériser les approches projets développées et mises en place au cours de différentes périodes.

Pour Kerzner (2002, p. 159-161), la période 1960-1985 est marquée par l'approche gestion de projet traditionnel, avec la prédominance de grands projets développés par les entreprises aérospatiales, du bâtiment et de la défense. Ces points ont été soulevés aussi par Cleland (1992), Giard & Midler(1996) et Navarre (1993) et ils ont été pris en compte dans le cadre conceptuel qui a orienté cette recherche. L'expérience de la SNCF dans le domaine des grands projets 'sortie', pour reprendre la définition de Clark (d'après Midler, 1993) est inéluctablement reconnue. Le développement de la technologie des lignes et des trains à grande vitesse utilisés quotidiennement par la population française sont la preuve vivante de ce succès.

La période 1985-1993 est considérée par Kerzner (2002) comme étant l'époque de la renaissance et celle-ci est marquée par la diffusion de l'approche projet dans les entreprises, appliquée aussi désormais, aux moyens et petits projets. Devant un scénario économique perturbé, le rétrécissement des marchés de grands projets, la concurrence technologique et la complexité des

activités dans les différents marchés, les entreprises commençaient à chercher de nouvelles formes d'organisation plus souples et flexibles pour faire face à ces changements. La gestion de projets traditionnelle, basée sur le découpage du projet, la planification, le contrôle des coûts et des délais ne remplissaient plus les exigences de flexibilité, de quête de nouveaux marchés et de réponses internes rapides. C'est à cette époque qu'est apparue la nouvelle approche management de projet : une démarche centrée sur les aspects organisationnels, comportementaux et d'apprentissage fort étudiés, en France, par les groupes de recherche sous le leadership de Vincent Giard, Christophe Midler et Gilles Garel pendant les années 90.

Si pour les entreprises privées les études en phase amont des projets et la reconnaissance des contextes organisationnels multiprojets (voir Navarre et Jolivet (1996), Cusomano et Nobeoka (1999), Giard et alii. (2004)) sont fondamentales pour la définition de leur stratégie globale, les entreprises publiques commencent à peine à s'intéresser aux projets. Les expériences américaines et françaises relatées dans ce travail en témoignent ! L'expérience de la SNCF, avec la mise en place du projet « Réussir » et la définition d'une stratégie pour la diffusion des connaissances du management de projet s'insère dans ce cadre d'analyse.

La période 1993-1999 est marquée par ce que Kerzner (2002) appelle du nouveau management de projet et celle-ci est marquée par la reconnaissance des aspects quantitatifs et comportementaux liés au processus de gestion des projets dans toutes les entreprises, tous secteurs confondus. Ces réflexions ont été formulées par les entreprises qui avaient déjà un certain niveau de maturité dans le management de projet et qui voulaient diffuser aux clients, employés et d'autres intéressés, les bénéfices et les perfectionnements apportés par l'adoption de la démarche management de projet.

Giard et alii. (2004, p. 4-5) parlent du management stratégique de projets, c'est à dire une démarche où la conception de l'entreprise est tenue comme étant le produit de l'interaction entre la stratégie globale, le management des connaissances et le management des projets. « Le management des connaissances développe de nouveaux concepts, à leur tour

déclinés en projets en fonction des ressources de l'entreprise et de ces choix stratégiques ».

Les récents travaux de recherche développés en France vont dans cette direction !

Ceci étant, appuyé sur la grille d'analyse proposé par Kerzner (2002) et, selon nos résultats de recherche, nous avons identifié quelques aspects qui montrent clairement que l'approche projets dans la branche Infrastructure de la SNCF reste encore centrée sur la gestion de projets traditionnelle malgré tout un discours et une stratégie d'action initiales qui mettaient en avant l'approche management de projet comme nous en avons parlé précédemment. D'après la grille de Kerzner, nous avons retenu les aspects concernant les objectifs du projet, vitesse du changement, autorité des postes et fonctions, évaluation des membres de l'équipe, responsabilités et habiletés des chef de projets et les problèmes communs des projets pour démontrer que les acteurs projets en région conservent encore une vision technique de la gestion de projets. (Tableau 48).

Tableau 48 : Aspects à prendre en considération pour évaluer la maturité de l'approche projets dans la SNCF

Évolution Aspects	Gestion de projets traditionnelle	Période de la renaissance	Nouveau management de projet
Objectifs du projet	Techniques - 75% De l'entreprise - 25%	Techniques - 50% De l'entreprise - 50%	Techniques - 10% De l'entreprise - 90%
Définition de succès	Seulement techniques	Temps, coûts, performance (qualité, technique)	Délais, coûts, performance et satisfaction du client
Vitesse du changement	Minimum de 3 à 5 ans Restructuration organisationnelle obligatoire Centrée sur le pouvoir et l'autorité Responsabilisation n'est pas un facteur critique	Minimum de 3 à 5 ans Restructuration organisationnelle obligatoire Centrée sur le pouvoir et l'autorité La responsabilisation est nécessaire	Peut arriver vite de 6 à 24 mois Restructuration n'est pas nécessaire Centrée sur des équipes multifonctionnelles Responsabilisation est obligatoire
Style de gestion	Réactif	Réactif	Pro-actif
Autorité et description des postes, fonctions	Le chef du projet a l'autorité formelle (pour les grands projets)	Description minimale de la fonction Conflits de pouvoir et d'autorité	Cartographie de projets et lettres d'indication Centrée sur la coopération et le travail en équipe L'autorité est celle du chef du projet

(suit)

Évolution Aspects	Gestion de projets traditionnelle	Période de la renaissance	Nouveau management de projet
Évaluation des membres des équipes	Le chef de projet n'a pas d'informations pour l'évaluation	Les informations sont informelles	Les informations sont formelles
Responsabilités	Total du chef de projet Négocie les meilleurs ressources Défini l'orientation technique	Partagée avec l'équipe du projet Négocie les meilleures ressources Partage la définition technique	Partagées avec les chefs métiers Négocie les meilleures ressources Les chefs métiers définissent les orientations techniques
Aptitudes du chef de projet	Aptitudes techniques	Aptitudes techniques et comportementales	Connaissance du domaine du projet, management des risques et capacité d'intégration
Résolution de conflits	D'ordre technique	Plus d'ordre technique que fonctionnelle	D'intégration et de management de risques
Critères pour la prise de décision	Techniques	Objectifs du projet x professionnels	Les directives de l'entreprise
Coût/heure de la planification	15-20% Excès de bureaucratie	25-30% Excès x manque (8-10% pour les entreprises orientées projet et 12-15% pour les entreprises non orientées projet)	35-55% (la planification est imparfaite) Variable tout au long du projet La plupart est destinée à l'intégration
Formations académiques	Peu de cours Pas de certification	Beaucoup de formations et cours de troisième cycle (DEA, Masters) Introduction du programme de management de projet	Diplômes ou CV en management de projet (interne ou externe) Amélioration du programme de management de projet et définition des programmes pour chaque entreprise
Formations internes	Techniques	Techniques et comportementales	Comportementales et techniques
Problèmes des projets	Quantitatifs (planning, estimation, planification, contrôle)	Quantitatifs (planning, estimation, planification, contrôle)	Comportementaux (manque de moral, d'intérêt, d'appui des métiers, baisse productivité, rapports)
D'après Kerzner, H., 2002, p. 161-182			

En analysant le processus de préparation et réalisation des projets dans la branche Infrastructure et les apprentissages apportés par les projets, comme nous l'avons montré dans le Tableau 29 de la Troisième Partie, ceux-ci montrent d'une façon nette que les différentes catégories d'acteurs fixent les **objectifs des projets** en privilégiant les variables techniques et

économiques, notamment la gestion budgétaire, des coûts et délais. Les apprentissages concernant le travail en équipe et les implications organisationnelles lors de la mise en place d'un projet ont reçu des appréciations qui peuvent être situées dans une démarche de connaissance générale de l'entreprise, sans trop d'implications dans la définition des objectifs.

Quant à la **vitesse du changement**, il paraît n'avoir aucun doute que la démarche management de projet dans l'entreprise est encore dans une phase embryonnaire et que peu de changements de structures ont été effectués, sauf ceux concernant l'organisation de la maîtrise d'ouvrage dont nous avons discuté tout au long du Chapitre X, en évaluant les capacités internes de changement de la DRI-Chambéry. Concernant l'organisation de la maîtrise d'œuvre, les changements observés ne sont que des solutions du type « d'acupuncture organisationnelles » en attendant les intérêts et les objectifs spécifiques de chaque direction régionale vis-à-vis des règles et procédures RFF. Le processus de décision est centré sur le pouvoir de l'autorité hiérarchique et la responsabilisation des acteurs est limitée, ponctuelle et obéit aux normes et procédures qui guident le fonctionnement des entreprises publiques.

Concernant **l'autorité et la description des postes et fonctions clés**, discutées tout au long de ce travail, il semble que dans la branche Infrastructure elle est plus cohérente avec l'approche management de projet qu'avec l'approche gestion de projets. Cependant, il faut penser à définir les périmètres d'action des DOD et des Chefs de Projets - maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre - pour que les acteurs puissent se repérer dans le système sans créer trop de conflits internes.

La suprématie des aspects techniques est très visible dans **le processus de prise de décision, de résolution des conflits et de nominalisation des chefs de projets**, ainsi que dans la définition **des contenus du programme de formations**. En cas de conflits techniques, les membres des bureaux d'études n'hésitent pas à trancher la situation avec les DOD. Pour la réalisation des projets ou opérations courantes dans l'Infrastructure, les critères ne sont pas

techniques, mais hiérarchiques et, en cas de problèmes avec les DOD, les chefs de projets nommés (Directeurs d'Établissement) n'osent pas trancher la situation auprès des supérieurs hiérarchiques. Sur le **contenu des programmes de formations**, nous ne ferons pas de commentaires supplémentaires étant donné que le sujet a été récurrent dans toute la réalisation de ce travail.

Étant donné la séparation de la conception et de réalisation des projets dans la branche Infrastructure de la SNCF, les chefs de projets nommés ne sont pas **responsables ni pour la définition des ressources ni pour la définition des aspects techniques du projet, ni pour l'évaluation des membres des équipes**. En règle générale, dans la plupart des bureaucraties publiques les notations et les progressions de carrière passent par le filtre hiérarchique, en suivant des règlements précis qui ne sont pas nécessairement à la portée des chefs de projets. Sauf, s'ils cumulent les deux fonctions ! Ces constats contredisent le modèle traditionnel de gestion de projets. Nous avons exploité ce cas de figure d'une façon exhaustive dans la Section 2 du Chapitre IX, en analysant les impacts du projet « Réussir » dans l'activité infrastructure de la SNCF, en mettant en exergue les représentations de chaque catégorie d'acteurs à propos des jeux de rôles des uns et des autres, comme dans le Chapitre X, lors de la présentation des dysfonctionnements repérés dans le système de préparation, réalisation et suivi de projets dans la DRI-Chambéry !

Devant un tel contexte, et il ne pourrait pas être différent, la plupart des **problèmes à résoudre** par les responsables projets dans l'Infrastructure de la SNCF concernent aussi les aspects technique et financier. Les reportings financiers et le respect des coûts et délais sont devenus le mot d'ordre et constituent les liens d'intégration majeurs permettant à tous de se retrouver dans le système!

Nous voulons conclure cette Quatrième et dernière Partie en écoutant ce qui nous apprend Sainsaulieu et. alii. (1995, p. 576) dans l'ouvrage *Les mondes sociaux de l'entreprise*.

« Les entreprises bureaucratiques, administratives et de service ont également évolué, moins rapidement que d'autres parce qu'inscrites dans l'ancien système de leur statut. Elles ont néanmoins rencontré la nécessité du changement à leur périphérie. Ce sont des autonomies de réponses aux usagers, qui, se développant aux guichets tous les jours, interpellent les régulations de contrôles fondées sur la mise en œuvre de règlements rationalisés pour le long terme. La bureaucratie vit en son sein la confrontation d'une régulation de long terme et de court terme, avec la difficile exigence de mise en œuvre d'autres formes d'élaboration collective. » !

CONCLUSION

Tout au long de cette thèse nous avons tenté de comprendre le déroulement de la mise en oeuvre du management de projet dans les entreprises publiques et de vérifier les impacts de ce mode de fonctionnement dans les routines de travail au sein de l'activité Infrastructure de la SNCF. Le Projet « Réussir le développement du management de projet à la SNCF » est un projet de changement mis en place par les dirigeants de l'Infrastructure qui a pour but de réorganiser les équipes et les structures projets afin de répondre aux nouvelles règles et procédures imposées par le Réseau Ferré de France-RFF. Depuis 1997, répondant aux prescriptions des directives de l'Union Européenne, le RFF est devenu le propriétaire des infrastructures ferroviaires françaises et le commanditaire de tous les projets d'investissement et de maintenance du réseau, laissant à la SNCF l'exploitation du service.

Pour comprendre une telle dynamique, nous avons emprunté les enseignements de trois courants théoriques - changement organisationnel, la théorie des représentations sociales et la sociologie des organisations - tout en sachant que le risque d'être superficielle et de ne pas respecter en profondeur le cadre méthodologique de chaque discipline est bien présent. Mais comment comprendre les contextes organisationnels liés aux projets de changement sans une telle démarche ? De la même façon, nous avons utilisé l'étude de cas comme stratégie d'accès au terrain, car elle nous permettait d'avoir une compréhension holistique des systèmes d'action. La triangulation des techniques de récolte des données - entretiens, analyse de la documentation officielle et observation non-participante -, ainsi que l'élaboration d'un protocole de recherche nous ont permis d'assurer la validité du construit et la transparence du processus par lequel nous sommes arrivés aux résultats.

Dans un premier temps, nous avons mis en exergue la politique européenne pour le transport ferroviaire et les implications organisationnelles de cette politique au niveau interne de la SNCF. L'activité Infrastructure devait s'adapter aux règles et procédures imposées par le RFF, tout en utilisant les ressources internes pour trouver un nouvel équilibre et jouer son

nouveau rôle en tant que gestionnaire des infrastructures, malgré tout le poids que cette perte de pouvoir représentait pour les dirigeants et les équipes de la SNCF.

Le management de projet était perçu par les dirigeants de la SNCF comme étant une réponse organisationnelle rapide pour faire face aux changements imposés par le RFF dans le système de préparation, réalisation et suivi des projets d'investissement. Lors du lancement du projet «Réussir», le Directeur d'Infrastructure disait qu'à l'exemple d'autres groupes de l'État, la SNCF devait s'occuper du développement d'une démarche management de projet dans l'entreprise, notamment pour organiser la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. «Ce n'est pas le RFF qui oblige la SNCF à développer ce concept mais c'est un besoin ressenti depuis longtemps... Il fallait progresser dans les projets de la SNCF ; c'est devenu une urgence avec l'arrivée du RFF. »

Une étude exploratoire menée dans la phase de démarrage du projet « Réussir », en 1998, nous a permis de constater que la naissance de ce projet et les bases qui ont guidé sa conduite initiale sont ancrées sur un processus de planification traditionnelle et normative. La définition de plans, programmes, référentiels de management de projet et la réalisation de quelques formations n'ont pas été suffisantes pour créer la synergie entre les procédures RFF et le management de projet à court terme, malgré l'organisation d'une structure projet. D'autre part, l'étude des représentations des acteurs a montré que les deux démarches - mise en place des procédures RFF et des méthodes et outils du management de projet - n'étaient pas complémentaires, mais concurrentes, et que les acteurs ont choisi la maîtrise des règles et procédures RFF, car elles étaient essentielles pour le déroulement de leurs travaux quotidiens. Il existait une résistance visible des acteurs à la mise en place du management de projet dans l'entreprise car il représentait un surplus de travail pour remplir la « paperasse ». Ces faibles résultats montrent également une faible stratégie de communication et d'animation du projet au niveau national ainsi qu'une certaine méconnaissance des dirigeants, des contextes régionaux qui enveloppent la préparation et la conduite des projets d'investissement.

Dans un deuxième temps, nous avons étudié le processus de mise en place du projet « Réussir », en abordant les aspects concernant la conduite et la stratégie du projet au niveau national et dans la Direction Régionale de Chambéry, en ressortant les méthodes et les outils adoptés, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, ainsi que les apprentissages et les dysfonctionnements repérés dans le système de préparation, réalisation et suivi des projets d'investissement. Les impacts du RFF et du management de projet dans le fonctionnement quotidien des structures ou groupes de travail complètent notre analyse et sont le produit d'une étude sur les représentations des dirigeants du Projet « Réussir » et des différentes catégories d'acteurs travaillant sur les projets d'investissement financés par le RFF, dans la DRI de Chambéry.

L'étude approfondie de l'expérience de la Direction Régionale de Chambéry nous a permis de ressortir des résultats qui reflètent la situation des 23 directions régionales de l'entreprise, sauf à de rares exceptions. Avec ce retour au terrain, nous avons pu dégager deux grands résultats de notre recherche.

Tout d'abord, nous avons constaté l'existence de structures atomisées et d'un environnement multiprojets marqué par une faible intégration des équipes. Il faut rappeler qu'à l'exception de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, il n'y a pas eu de grands changements au niveau de la structure organisationnelle de la DRI-Chambéry. Presque toutes les opérations, indépendamment de leur taille et complexité sont conçues par les bureaux d'études, exécutés par les Établissements Équipement et suivies par le PAP.

Ce qui a vraiment changé, ce sont les procédures liées à l'élaboration des différents dossiers d'investissement et le processus de prise de décision sur l'opportunité et la faisabilité de chaque projet ou opération. L'entrée des DOD dans le processus de préparation, réalisation et suivi des projets est une nouvelle instance de pouvoir, une semence qui vient se greffer dans une structure organisationnelle déjà existante et le PAP n'est qu'une instance de contrôle et de suivi, nécessaire pour la maîtrise d'ouvrage.

Dans ce système, nous remarquons la présence de structures atomisées, avec un enfermement des dirigeants, des DOD, du PAP et des bureaux d'études. Tous travaillent par affinités et chaque groupe essaie de mettre en valeur ses connaissances pour surmonter les obstacles liés au nouveau mode de fonctionnement. Concernant les chefs de projets, notre recherche a montré qu'ils sont plus ouverts et ils sont en train de construire ou bien de revendiquer un nouvel espace de pouvoir soit pour négocier de nouveaux projets soit pour exécuter les projets sous leurs responsabilités. Bref, ni l'augmentation des charges de travail ni les difficultés liées à l'opérationnalisation des règles et procédures RFF ont réussi à changer les rapports des groupes. Ils ont gardé leur homogénéité interne et chacun essaie de maîtriser les nouvelles règles du jeu et de trouver un nouvel équilibre en maîtrisant les zones d'incertitudes qui couvrent la préparation, la réalisation et le suivi des projets.

Le manque d'intégration des équipes est dû au manque de rencontres et de solidarités. Pour les interviewés, ce manque d'intégration et de rencontres sont des contraintes majeures qui rendent difficile la mise en place du projet « Réussir » et l'adoption du management de projet dans l'activité Infrastructure. Ce qui existe, ce sont des réunions techniques pour traiter des aspects financiers et de planning ainsi que des démarches personnelles très localisées selon les besoins du projet.

Ces constats coïncident justement avec tout ce que nous a été dit par le relais régional de la DRI-Chambéry. Pour lui, le management de projet n'est pour l'instant qu'une démarche rhétorique et les impacts sont très faibles sur le fonctionnement quotidien des équipes. Force est de constater que les acteurs n'ont pas encore bien assimilé la problématique du management de projet car les équipes et les groupes ne travaillent pas par projets. Toutes les opérations sont réalisées dans une structure fonctionnelle et ce que les acteurs attendent, c'est le rétablissement de l'ordre ou du chemin à parcourir dès l'émergence du besoin jusqu'à la clôture d'une opération d'investissement. À la SNCF, les projets naissent comme des opérations et sont réalisés et clôturés comme des projets.

À la lumière de ce qui précède, nous arrivons à ressortir notre deuxième grand résultat de recherche. À la différence des entreprises privées où la démarche projets peut être absorbée plus rapidement, dans les entreprises publiques, en particulier dans le secteur du transport ferroviaire, cette démarche prend du temps et exige une stratégie de déploiement à long terme. Ceci dit, la démarche management de projet à la SNCF se trouve encore dans une phase embryonnaire à cause notamment du manque d'appui des dirigeants. Il faut absolument sensibiliser les dirigeants pour que la démarche management de projet progresse dans l'entreprise, surtout dans une grande entreprise publique où les changements sont lents et les modifications des règles et procédures ne se réalisent pas sans l'accord des différentes parties prenantes.

En analysant l'expérience de la SNCF nous constatons qu'au moins, au niveau du discours, les dirigeants régionaux reconnaissent explicitement le besoin, les bénéfices et l'applicabilité du management de projet dans l'entreprise et que la décision de mettre en place le management de projet est devenue essentielle dans la branche Infrastructure au moment où le RFF est entré dans le système de préparation, réalisation et suivi des projets. Le grand problème est que les dirigeants de l'Infrastructure ont pris la décision de tout faire à court et moyen termes et nous avons vu qu'une telle stratégie était irréaliste car elle ne prenait pas en compte les caractéristiques des projets ni les contextes organisationnels des directions régionales de l'Infrastructure.

Les données du terrain ont montré que la démarche et l'approche projet à la SNCF sont floues et les acteurs projets ont donné la priorité à la mise en place des règles et procédures RFF et pas aux méthodes et outils du management de projet diffusés par les séances de formation. L'application des méthodes et outils dans les régions est ponctuelle et répond notamment aux motivations et aux intérêts d'apprentissage de quelques acteurs ou chefs de projets.

Devant les faibles impacts du management de projet dans le déroulement des activités de la branche Infrastructure et de la presque inexistence de résistances des acteurs à la démarche, nous pensons que l'Équipe Nationale du Projet « Réussir » doit entamer un large processus de discussion interne, avec la participation effective des dirigeants nationaux et régionaux, pour

repenser la stratégie d'action du projet dans les années à venir. Il faut que le management de projet sorte du discours et devienne une réalité concrète et applicable au quotidien des groupes de travail responsables pour la préparation, réalisation et suivi des projets. Pour cela, il faut également repenser la stratégie nationale de déploiement et d'animation régionale du Projet « Réussir », en passant par la définition du statut et de la place du Département Management de Projets dans l'organigramme de l'entreprise, par l'élaboration d'une démarche management de projet qui réponde aux besoins et aux caractéristiques de cette entreprise publique mais également par l'institutionnalisation de la carrière chef de projet.

La démarche projet dans la SNCF devra dépasser la dimension instrumentale, dont les acquis sont déjà visibles au niveau de la maîtrise des outils du management de projet et se consacrer à la dimension organisationnelle des projets, en tant que composants de la stratégie globale de l'entreprise.

La problématique de la mise en oeuvre du management de projet dans les entreprises privées, et la littérature l'exploite assez bien, pose des défis aux dirigeants lors de la définition des structures, des compétences et des outils et méthodes à mettre en place, tout en prenant en compte le type, la taille, le degré d'innovation et la complexité de chaque projet ou d'une famille de projets. D'autre part, le défi à relever est de gérer quotidiennement les activités dites « opérations » et « projets » et de les intégrer au sein de l'entreprise, tout en capitalisant les expériences apportées par les projets. La prise en compte des contextes multiprojets est une pratique assez répandue dans les entreprises privées et commence à peine dans les entreprises publiques. Notre recherche a montré qu'au-delà de ces défis, les entreprises publiques doivent faire face à d'autres obstacles typiques des entreprises publiques, comme la rigidité des règles impersonnelles et la spécialisation du travail des différentes strates professionnelles.

Ceci étant, et dans la perspective de recherches futures, nous soulignons le besoin d'études approfondies et contextualisées sur la mise en place du management de projet dans les entreprises publiques. Ces études devront prendre en compte les spécificités et les facteurs qui conditionnent leur fonctionnement, particulièrement l'ensemble de règles et procédures liées à l'exécution des

enveloppes budgétaires, à l'architecture des systèmes formels d'information et à l'usage de certains outils qui façonnent le travail quotidien des équipes et groupes, à responsabilisation des chefs de projets (ou la création d'une carrière chef de projet) vis-à-vis des dirigeants hiérarchiques, ainsi que la reconnaissance d'un environnement multiprojets.

Comment gérer un portefeuille ou une famille de projets dans une entreprise publique ? La réponse à cette question n'est pas facile, mais certainement l'analyse devra tenir compte du secteur d'activité, des enveloppes budgétaires définies par l'État, la taille de l'entreprise, les impératifs de sécurité, le niveau de spécialisation et ou compétences des équipes, la décentralisation des activités et du pouvoir décisionnel. Il est clair que le mimétisme des formes de gestion ou l'utilisation de méthodes et outils originaires des entreprises privées ne prennent pas forcément en compte les contraintes typiques des entreprises publiques et les résultats sur l'adoption du management de projet sont assez décevants.

Un autre point qui mériterait une étude approfondie est la différence qui existe entre les représentations des entreprises publiques et les entreprises privées lors de la mise en œuvre des changements. Ici, nous nous joignons à Perret (1996, p. 311), pour dire que les « clivages (...) entre ces deux univers laissent envisager également des différenciations fortes dans les priorités, les contraintes et les modes d'action qui sont activés dans la conduite du changement. » La réalisation de nouvelles recherches, et pourquoi pas de nouvelles études de cas pourront apporter de nouveaux enseignements et certainement donneront plus de robustesse au corpus de connaissances de la discipline management de projet.

ANNEXES

**ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE
EXPLORATOIRE POUR LE COURT TERME**

Catégorie : Réseau Ferré de France (MOA)

Sous-catégorie : Fonctionnement du RFF

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions
<p>La mise en place de nouvelles procédures dans une courte période de temps</p>	<p>Le RFF doit alléger sa démarche, en prenant en compte la réalité de la SNCF actuellement</p> <p>Les lettres entre le RFF et la direction projet se contredisent, changent souvent</p> <p>La riposte doit être proportionnelle à l'attaque</p>	<p>Instabilité des règles entre la SNCF et le RFF</p>
<p>Contexte</p> <p>Depuis toujours, la SNCF a été la responsable pour tous les investissements et l'exploitation du réseau ferré national. Avec, l'évènement du RFF, il y a un partage d'activité : Le RFF s'occupe de toutes les questions concernant les investissements et la SNCF s'occupe de l'exploitation du système. Ce nouveau mode de fonctionnement montre un changement net du pouvoir stratégique de l'entreprise et selon avis des interviewés, c'est une perte de l'unicité de l'entreprise, ce qui explique les sentiments de rejet et de résistance aux nouvelles procédures. C'est une « bataille de forces ».</p>		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
<p>Professionaliser la MOA</p> <p>Muscler la MOA et les clients, en expression des besoins, et avec des ressources</p> <p>Faire en sorte que ce soit la MOA (RFF) qui doit disposer du chéquier et non la MOE (SNCF)</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>

Catégorie : Administration

Sous catégorie: Problèmes de gestion des ressources humaines et des compétences

CONDITIONS		PROPRIÉTÉS	DIMENSIONS
CAUSALES			
Manque de clarté et de transparence des rôles de chacun	<p>Pas de rôles définis</p> <p>Manque de formalisation et définition des rôles des acteurs concernés</p> <p>Pas de transition d'un projet à l'autre</p> <p>Manque d'outils de formation</p> <p>Diversité des formations concernant le même sujet</p> <p>Manque de formation sur les principes du MdP</p> <p>Perte d'information entre les phases d'étude et travaux</p> <p>Perte d'information entre les dossiers d'initialisation et les études</p>	<p>Manque de formations de sensibilisation concernant le MdP</p> <p>Manque de formations sur les rôles MOA/MOE</p>	
Contexte (*)			
Le manque de clarté et de transparence concernant les rôles et missions de chacun, la pluralité des formations sur un même sujet, le manque de formations spécifiques sur le MdP et les nouveaux rôles de la MOA/MOE, font apparaître les sentiments d'exclusion et d'instabilité professionnelle.			
STRATÉGIE D'AMÉLIORATION		Conditions modératrices	Conséquences
Établir un plan de formation en ciblant les personnes à former, surtout au niveau des Plans Directeurs de Projets (PDP), Chartes de Projet et Dossiers d'Initialisation (DI)		Décentraliser les formations, au niveau des régions, concernant le montage et la présentation des projets	Repenser la structure de formation du Pôle National de Formation (PNF)
Établir un système de gestion des compétences et de récompenses ("pas de bâton, plutôt une carotte"), pour éviter les sentiments d'exclusion et le mélange de métiers.		Faire des formations-action, auto-formation MOA région.	"Attention à la perte de savoir faire"
Les compétences études ne peuvent pas se mélanger avec les compétences travaux			
Il faut capitaliser les bonnes expériences: La MOE études doit participer aux retours d'expériences et Améliorer les processus d'échanges inter régions.			

Catégorie : Administration

Sous catégorie: Organisation des structures projet

Conditions causales	Propriétés	Dimensions	
Changement des structures organisationnelles	Manque de définition des rôles et responsabilités de chaque acteur projet Manque d'organisation des équipes en amont, surtout après la phase d'études Manque d'harmonisation des décisions hiérarchiques, de coordination, sur les documents et procédures pour la préparation et suivi de projets Les établissements équipement sont incompétentes pour assurer la MOE générale : coordonner les phases études et travaux Impossibilité de faire régler ou signer un avenant avant la fin du chantier Demandeurs non connus	Faible connaissance des dirigeants sur le mode de fonctionnement des équipes projet	
Contexte			
La SNCF est au début d'un processus de changement organisationnel, dont la base de cette organisation sont les structures projet. Dans cette période de transition les rôles, les responsabilités, l'organisation des équipes et les moyens sont encore flous.			
Stratégie d'amélioration		Conditions modératrices	Conséquences
Connaître les besoins du client à fond et les documenter : établir un système de gestion des demandes pour mieux cerner les besoins du commanditaire		Les acteurs projet font des confusions entre la structure matricielle proposée par le Mdp et le nouveau mode de fonctionnement proposé para la direction générale de l'entreprise : gestion par activités.	La structure matricielle est mal perçue par les syndicats.
Restructurer les équipes projets : l'ensemble des projets importants doivent faire l'objet d'un programme technique national.			
Pour gagner du temps et simplifier les relations avec la MOA, il faut assurer la participation active de la MOE études et travaux			
Formaliser les différentes enveloppes budgétaires attribuées aux différents postes. Il faut avoir des arbitrages budgétaires plus rapides			
Il faut stabiliser le fonctionnement pour que les acteurs puissent s'adapter : stabiliser les structures			
Éviter que certains s'approprient des projets lors de la configuration du comité de pilotage			

Catégorie : Administration**Sous- catégorie : Problèmes de gestion**

Conditions causales	Propriétés	Dimensions
Manque d'organisation Trop d'intervenants Gestion autoritaire	Les lettres de missions ne sont pas claires Manque de clarification des tâches et missions de chacun Manque de respect des plannings Méfiance sur l'action des départements responsables pour la démarche MdP	Hiérarchie non porteuse Manque de synchronisation entre les régions et le siège Manque de politique, de cohérence des directions appui centrale
Contexte Il existe un grave problème de gestion marqué surtout par la présence de plusieurs intervenants pour le même sujet, ce qui provoque des changements importants de plannings et rend difficile le rapport avec les acteurs projets au niveau national et en régions.		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
Il faut prendre en compte de l'importance de la planification générale avec l'information à chaque acteur aussi bas soit-il Il faut développer un système de planification informatique avec pilotage par les bureaux d'études compatible au niveau national Établir un système de prise de décision entre le siège et régions, concernant les formations, le budget, les moyens informatiques, etc.	Travailler selon la loi : « garder les pieds sur terre »	Repenser le système de gestion de l'entreprise

Catégorie : Rapport MOA/MOE (RFF/SNCF)

Sous-Catégories : Manque de communication entre MOA et MOE

<p>Conditions causales</p> <p>Grand volume d'informations et de documents</p>	<p>Propriétés</p> <p>Rédaction non procédurée</p> <p>Utilisation de différents terminologies</p> <p>Pas d'information des prises de décision et des modifications</p> <p>Doubles saisies informatiques, surtout au niveau comptable</p>	<p>Dimensions</p> <p>Faible harmonisation des procédures en direction générale quelque soit le domaine d'intervention</p>
<p>Contexte</p> <p>Le manque de communication entre la MOA et la MOE est caractérisé par un certain degré d'in formalité, grande diversité de terminologies et différentes saisies informatiques, surtout au niveau du système comptable.</p>		
<p>Stratégies d'amélioration</p> <p>Établir un plan de communication pour améliorer la circulation d'information et des documents entre le siège, les régions et les établissements, en améliorant la remontée des informations comptables au niveau des régions et la diffusion des engagements aux divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise.</p>	<p>Conditions modératrices</p> <p>Former des personnes pour faire le triage et les traitements des informations destinées aux acteurs projets, soit au niveau du siège, des régions et des établissements.</p>	<p>Conséquences</p> <p>-----</p>

Catégorie : Rapports MOA/MOE

Sous-Catégorie : Difficulté d'identification des tâches de la MOE et des cellules AMOA/AMOE

Conditions causales	Propriétés	Dimensions
La structure actuelle contient des « circuits alambiqués et pas cartésiens ».	Manque de clarté des tâches MOE conception et réalisation Manque de définitions des tâches/rapports AMOA/MOE.	Pluralité d'intervenants
Contexte		
La structure actuelle contient des « circuits alambiqués et pas cartésiens qui rendent difficile le travail de la MOE-études et de la MOE-travaux sur la responsabilité de la SNCF.		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
Placer la MOE dans les établissements, soit le plus près possible de la réalisation Les chefs de projet doivent avoir double compétence : études et travaux Améliorer la réactivité de la MOE travaux qui ne prend pas conscience de l'urgence d'un tel projet Mettre en place des cellules d'assistance à la MOA (AMOA) et à la MOE (AMOE) pour éliminer les remises en cause permanentes Définir les responsabilités et les champs de travail des cellules AMOA et AMOE	Donner des responsabilités effectives aux intervenants sans pour autant hiérarchiques	Création de nouvelles instances organisationnelles

Catégorie : Rapports MOA/MOE

Sous-Catégorie : Difficile relation contractuelle entre la MOA/MOE (RFF/SNCF)

Conditions causales	Propriétés	Dimensions	
<p>Manque de définitions concernant les missions, les rôles, les limites et responsabilités de la MOA/MOE</p>	<p>Manque de précisions sur les rôles, les limites et les responsabilités de la MOA, MOE</p> <p>Manque de définitions claires sur le rôle et les responsabilités des Directeurs Délégués d'Opérations (DOD)</p> <p>Manque de précisions sur quoi et comment facturer au Réseau Ferré de France (RFF)</p>	<p>Doubllement de la charge de travail depuis l'évènement du RFF</p>	<p>Important « turn over » entre les ressources humaines MOA/MOE</p> <p>Faible connaissance des besoins du client (RFF)</p>
<p>Contexte</p> <p>Manque de définitions concernant les missions de la MOA/MOE, les rôles, les limites et les responsabilités des intervenants dans ce nouveau découpage. Telle situation est caractérisée par le manque de connaissances concernant les besoins du client, par le « turn over » des intervenants entre l'une et l'autre et par de doublement de la charge de travail.</p>			
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices		Conséquences
<p>Définir des interlocuteurs pour l'établissement des conventions (avec le RFF ou non)</p> <p>Améliorer les procédures d'approbation des projets soumis à RFF</p> <p>Clarifier au niveau central, l'unité des projets qui jouent à la fois SNCF et RFF</p> <p>La Direction d'Ingénierie (IG) doit être la MOE générale</p> <p>Les notions MOA/MOE ne collent pas aujourd'hui avec la structure de l'entreprise et obligent la mise en place d'organisations complexes</p> <p>La situation actuelle n'exige pas des changements majeurs. Il faut garder un flou relatif sur la définition du rôle des différents acteurs et un pouvoir de décision fort. Le travail est plus que correct et il n'y a donc pas une position nette de changement.</p>	<p>Les relations SNCF et RFF sont difficiles. Il faudrait du temps</p> <p>La distinction MOA/MOE ne doit pas s'accompagner de la formalisation lourde, de processus complexes ou d'une certaine bureaucratie ralentissant la prise de décision</p>		<p>Positions divergentes concernant le processus de formalisation du rapport RFF/SNCF</p>

Catégorie : Préparation et suivi des projets
Sous-catégorie : Difficultés de préparation des projets

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions	
Diminution du temps pour élaborer les projets	Manque de ratios pour chiffrer les dossiers d'initialisation (DI) Les séries de prix sont inadaptées, irréalistes et ne collent pas à la réalité pour chiffrer les avant projets (AVP) Le suivi budgétaire des projets ne permet pas de visualiser clairement les dépenses engagées Manque de retour d'expérience (REX) travaux, d'où le manque des séries de prix Manque de synchronisation des prix enter –régions Difficultés pour prendre en compte la notion de coûts par rapport aux études L'organisation des équipes projet se fait dans l'urgence : pas de rôles et de responsabilités définies.	Faible maîtrise des coûts Grosses difficultés pour suivre les budgets, les coûts et les engagements avec le système comptable existante (SIC)	
Contexte Réduction du temps d'élaboration des Dossiers d'Initialisation (DI) des projets ce qui rend difficile la prise en compte de la totalité des coûts par rapport aux études nécessaires à la préparation des projets. Tout cela est aggravé par le manque d'organisation des équipes projets et par le manque d'outils et méthodes d'estimation de coûts/prix des projets. Depuis l'arrivée du RFF, la préparation des projets est devenu une tâche difficile.			
Stratégies d'amélioration Pour la préparation des projets plus performants au sein de la SNCF, il faut : Élaborer des chartes de projet très claires Placer plus rapidement les acteurs en contact avec le projet dès l'émergence et définir les rôles et métiers de chaque acteur Rattacher une unité comptable aux chefs de projets et aux directeurs d'opération délégués (DOD) Mettre en place des moyens informatiques et de personnel qualifié Améliorer le suivi budgétaire Perfectionner les outils et méthodes d'analyse de risque et de rentabilité de projets Perfectionner les méthodes de planification d'études Clarifier les terminologies employées.		Conditions modératrices La transmission des dossiers d'initialisation (DI) doit être plus rapide entre le RFF et la Direction d'Investissement, Stratégie et Infrastructure (ISI)	Conséquences Prévoir des investissements pour la réforme interne des structures projets

Catégorie : Préparation et suivi des projets

Sous-catégorie : Difficultés dans les phases d'exécution et de suivi des projets

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions	
<p>L'architecture des systèmes budgétaires et comptables de l'entreprise</p>	<p>Difficultés pour planifier à l'avance tous les appels d'offre et commandes nécessaires pour l'exécution de certain projets</p> <p>Problèmes de décalage de temps entre l'approbation du projet et son entrée dans les systèmes budgétaires et comptables</p> <p>Difficultés pour passer de la facturation au paiement</p> <p>L'exécution des projets reste encore très centralisée, attachée aux directions</p> <p>Le suivi des projets se fait par des personnes qui ne connaissent pas assez les processus de mise au point et de réalisation des projets. Il y a des cas où les projets n'ont pas de vérification après le lancement</p> <p>Pluralité des systèmes informatiques comptables pour la saisie des projets</p> <p>Le suivi budgétaire ne rend pas compte des particularités des projets</p>	<p>Faible respect des plannings initiaux des projets</p> <p>Faible suivi des projets</p>	
Contexte			
<p>L'architecture des systèmes budgétaires et comptables de l'entreprise posent de sérieux problèmes à l'exécution et le suivi des projets, dont l'effet plus visible est le retard des plannings initiaux des projets</p>			
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences	
<p>Améliorer la coordination et la communication interne des projets</p> <p>Définir/ élaborer/perfectionner un système comptable de base pour le suivi de tous les projets en exécution</p> <p>Définir clairement les dates de début et fin des projets, ce qui permettra regrouper les chantiers et les appels d'offre des projets</p> <p>Décentraliser l'exécution et les suivis des projets, en partageant avec les établissements</p> <p>Mettre en place un système de suivi/évaluation après le lancement du projet.</p>	<p>Vérifier les contraintes légaux concernant les systèmes comptables et budgétaires des entreprises publiques</p>	<p>Nouveaux investissements en informatique, logiciels et formation du personnel</p>	

Catégorie : Chef de projet et Directeurs d'Opération Délégué

Sous-catégorie : Manque de professionnalisation de la fonction CdP

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions
<p>Manque d'autonomie et très attachés à la structure hiérarchique</p>	<p>Chefs de projet nommés de façon informelle</p> <p>Manque de formalisation du rôle des chef de projets</p> <p>Les chefs de projet travaillent en temps partiel sur les projets et ne disposent pas des moyens pour bien mener leurs projets. « C'est un goulot d'étranglement surtout dans les projets complexes dû au nombre croissant d'acteurs. »</p>	<p>Rétention du savoir par certaines personnes</p>
<p>Contexte</p> <p>Il n'existe pas de chefs de projets à la SNCF. Ce qu'il existe sont des coordinateurs de projets, liés à la hiérarchie et nommés informellement, qui n'ont pas d'autonomie et qui travaillent en temps partiel. Cette façon de conduire les projets commence à être un goulot d'étranglement surtout dans les grands projets. La dimension du problème commence à devenir importante car le savoir-faire se concentre dans les mains de certaines personnes.</p>		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
<p>Mettre en place un plan de formation sur les missions, les rôles, les responsabilités et les profils des chefs de projet.</p> <p>Les chefs de projet doivent être nommés par des lettres de mission</p> <p>Les chefs de projets doivent travailler à temps complet dans les projets et doivent être dotés d'un certain degré d'autonomie.</p>	<p>Création de la fonction chef de projet</p>	<p>Établir de nouveaux plans de carrière</p>

Catégorie : Chef de projet et Directeurs d'Opération Délégué

Sous-catégorie : Profil des compétences des directeurs d'opérations délégué (DOD)

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions
<p>La mise en place d'une fonction nouvelle dans l'entreprise</p>	<p>Les DOD sont nommés de façon assez informelle Les DOD sont surchargés et dédient peu de temps aux projets Les DOD possèdent faible degré d'autonomie et ne maîtrisent pas assez bien la partie financière des projets</p>	<p>Faible maîtrise du contexte des projets RFF/SNCF Faible reconnaissance de la fonction de DOD</p>
<p>Contexte</p> <p>Pour contrôler les projets sous sa responsabilité, le RFF a créé la fonction de Directeur d'opération (DO/RFF) et la SNCF a créé une fonction homologue au sein de son structure le directeur d'opération délégué (DOD). Le problème qui se pose actuellement c'est le manque de définitions concernant les missions, les rôles et les responsabilités des DOD : une fonction nouvelle qui demande légitimité et formalisation.</p>		
<p style="text-align: center;">Stratégies d'amélioration</p> <p>Mettre en place un plan de formation sur les missions, les rôles, les responsabilités et les profils des DO et des DOD.</p> <p>Placer un DOD par région et créer une cellule d'AMOA pour lui aider dans les questions techniques et financières</p> <p>Les DOD doivent être au courant des plusieurs phases de développement des projets</p>	<p style="text-align: center;">Conditions modératrices</p> <p>Formalisation de la fonction DOD</p>	<p style="text-align: center;">Conséquences</p> <p>Établir de nouveaux plans de carrière</p>

Catégorie : Chef de projet et Directeurs d'Opération Délégué

Sous-catégorie : Positionnement des DOD et des CdP dans la structure des projets

<p style="text-align: center;">Conditions Causales</p> <p>Manque de formalisation des nouvelles fonctions</p>	<p style="text-align: center;">Propriétés</p> <p>Les DOD et les CdP sont nommés de façon assez informelle Mélange de fonctions car les rôles, les responsabilités et les périmètres d'action ne sont pas très clairs</p>	<p style="text-align: center;">Dimensions</p> <p>Faible reconnaissance des fonctions des DOD et CdP par les niveaux hiérarchiques de l'entreprise</p>
<p style="text-align: center;">Contexte</p> <p>Manque de formalisation des nouvelles fonctions, ce qui génère des problèmes concernant le positionnement de l'un et de l'autre, ainsi que leurs périmètres d'actions.</p>		
<p style="text-align: center;">Stratégies d'amélioration</p> <p>Promouvoir rapidement une large sensibilisation sur ces fonctions dans l'entreprise Désigner les DOD et les CdP par des lettres de mission (du directeur régional pour les DOD) et par la signature de contrats entre les DOD et les CdP Désigner aussi un DOD et CdP pour les projets non RFF.</p>	<p style="text-align: center;">Conditions modératrices</p> <p style="text-align: center;">-----</p>	<p style="text-align: center;">Conséquences</p> <p style="text-align: center;">-----</p>

Catégorie : Les outils**Sous-catégorie : Non stabilité de l'architecture comptable**

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions
Changements des systèmes comptables	La transition des systèmes comptables du ILV pour les SIC a bouleversé la préparation, l'exécution et le suivi de projets. Difficulté d'adaptation aux nouvelles procédures Difficulté pour appréhender l'évolution économique des projets (dépenses et engagements)	Manque de paramètres pour comparer les projets
Contexte		
Le changement du système comptable dans la SNCF, en 1997, a bouleversée la préparation et le suivi des projets. Les principales difficultés concernent d'une part à l'adaptation aux nouvelles procédures et d'autre part, à l'obtention des séries de données économiques sur les projets.		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
Stabiliser le système comptable pour comparer, sur les mêmes bases, différents projets pour réagir en temps réel au niveau du suivi et du retour d'expérience (REX) Développer/adopter le système comptable pour aider les directions d'infrastructure et les chefs de projet qui travaillent sur Mdp.	-----	-----

Catégorie : Les outils

Sous-catégorie : Manque d'outils d'estimation de coûts, de prix et de gestion de projets

Conditions Causales	Propriétés	Dimensions
<p>Manque d'investissements pour la mise à jour et/ou développement des outils d'estimation de coûts et des prix des projets.</p> <p>Manque de moyens informatiques</p>	<p>« Pèche au coup par coup dans la montagne des dossiers d'investissement. »</p> <p>Difficultés pour déterminer les coûts et les prix dans le dossier d'initialisation (DI)</p> <p>Inexistence de série de prix correcte pour les investissements, d'outils de gestion des coûts, de l'analyse de la valeur et d'outils d'estimation SNCF.</p> <p>Difficultés pour chiffrer les projets dans le nouveau découpage SNCF/RFF</p> <p>Manque d'outils de gestion de projets (pour les CdP)</p>	<p>Manque générale d'outils adaptées pour chiffrer et gérer les projets dans ses différentes phases</p>
<p>Contexte</p> <p>Le manque d'outils d'estimation de prix et de coûts pose des sérieux problèmes aux équipes projet au moment de chiffrer les projets. La maîtrise de coûts joue un rôle très important dans le nouveau découpage RFF/SNCF. « La gestion des coûts est démotivante car nous n'avons pas d'outils informatiques pour réagir ... besoin d'une clarification et d'une simplification. »</p>		
Stratégies d'amélioration	Conditions modératrices	Conséquences
<p>Universaliser l'outils informatique et mettre en réseau le planning et d'autres outils de gestion de projets</p> <p>Mettre à jour/développer des outils et méthodes d'estimation de prix de prix et de coûts.</p> <p>Développer une banque de données des coûts constatés.</p> <p>Mettre à jour le code des marches publics avec le code SNCF.</p>	<p>Promouvoir des formations sur les nouveaux outils pour les acteurs projets.</p>	<p>Faire des investissements en moyens informatiques et développement ou achat d'outils d'estimation et gestion.</p>

ANNEXE 2 : QUELQUES ENTRETIENS

IDENTIFICATION DE L'ÉCHANTILLON

Échantillon	Nombre d'entretiens	Catégories d'acteurs	Période de collecte
Chambéry	25	Dirigeants (Infra, fret, voyageurs), DOD, chefs de projet, PAP, acteurs-projet	Du 05/06/2000 Au 08/09/2000
Paris	7	Comité de Pilotage Équipe projet "Réussir"	Du 11/09/2000 Au 02/10/2000
Total	32	-	-
ENTRETIENS			
Durée moyenne d'enregistrement par interviewé	Durée moyenne pour la dégravation d'une cassette (60 min)	Temps employé dans le processus de dégravation	
1 h 15	5 h	160 h	

ENTRETIENS A CHAMBÉRY

ENTRETIEN : DIRIGEANT (1 / 4)

QUESTION	RÉPONSES
1	<p>RÉPONSE 1.7</p> <p>J'allais vous dire qu'il manquait peut être un item entre les items jusqu'à 6 et puis le 7 quoi, oui c'est une mise en cause profonde de l'organisation des structures, oui absolument.</p>
2	<p>Qu'est ce que j'en pense ? J'en pense du mal !</p> <p>(rires)</p> <p>Oui, parce que... je considère que RFF est un... enfin ! C'est un pseudo maître d'ouvrage. En principe un maître d'ouvrage a l'utilisation de ceux dont il est maître d'ouvrage. Si je fais construire ma maison, et que je suis maître d'ouvrage, je vais l'habiter ou je vais peut être la louer, mais enfin je vais la gérer directement quoi ! Alors que là, nous sommes dans un système où la totalité je dirais des actes de production ferroviaires est SNCF. La totalité des actes de production ferroviaires ! Et de fait, RFF n'a de vision de la réalité ferroviaire qu'à travers des problèmes financiers, la maîtrise de sa dette héritée, par naissance de la SNCF, la maîtrise de sa dette, la recherche d'un équilibre financier, donc RFF a ses soucis là d'ordre économique et financier, RFF est totalement étranger à l'exploitation ferroviaire, donc c'est un maître d'ouvrage pour l'infrastructure ferroviaire, qui délègue totalement la gestion de son infrastructure à la SNCF et qui, ça c'est dans la loi, et qui délègue ses missions de maître d'ouvrage à la SNCF, donc la SNCF est maître d'ouvrage délégué pour la plupart des opérations. Lorsqu'on est à la fois maître d'ouvrage délégué, maître d'œuvre utilisateur total, de fait, nous SNCF avons la maîtrise, c'est nous qui avons la maîtrise, qui avons toujours la maîtrise de l'ensemble des données des problématiques. Et RFF qui n'a pas cette maîtrise là, intervient parce qu'il est maître d'ouvrage de par la loi, il intervient dans toutes les prises de décision en allant chercher des informations auprès de la SNCF, en s'en remettant aux expertises, aux données de la SNCF. Alors, il pourrait simplement, n'ayant pas les moyens propres d'avoir ses capacités d'expertise, etc. Il pourrait s'en remettre entièrement à la SNCF et ce serait à mon sens une solution de moindre mal mais pour, pour prouver qu'il existe, et légitimer son existence, de fait, il travaille bloc complet avec les équipes de la SNCF sur tous les sujets. Donc, je pense énormément de mal du système mis en place, qui me paraît être une source d'alourdissement complet de prise de décision. On a monté à mon sens un système bureaucratique épouvantable. On s'est mis au pied un boulet et comme déjà dans le système antérieur, la SNCF était bien lourd, on ne courait pas trop vite ! Maintenant, c'est catastrophique. Donc, pour répondre à la question, je pense beaucoup de mal à la création du RFF.</p>
3	<p>Si, moi je vous dis que l'infrastructure joue tout à la fois son rôle de MOAD et la maîtrise d'œuvre. Et c'est pour ça que le rôle de... ce que je vous ai dit, de par la constitution, de par le système mis en place, on a introduit un acteur RFF, dont le rôle est à mon sens superfétatoire, qui n'apporte aucune plus-value dans les prises de décision par rapport au système ferroviaire et non seulement il n'apporte aucune plus value mais il alourdit tous les processus, il retarde les prises de décision. C'est une entrave, c'est une gêne, c'est un boulet ! Donc, je pense que l'Infra SNCF s'envole mais je pense que le vice profond du système est dans le contour..., dans la base même de la création de RFF qui n'est pas une société gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire, ce qui aurait pu se concevoir mais qui est une société propriétaire de l'infrastructure mais qui délègue tout à la fois l'exercice complet de ses missions de maître d'ouvrage et l'exercice complet de la gestion de son patrimoine. C'est une coquille, une coquille vide mais une coquille vide qui veut prouver qu'elle existe ! Voilà.</p> <p>Vous dites oui ! L'Infra joue bien son rôle de maître d'ouvrage tout en sachant qu'il y a le RFF qui alourdit le processus !</p> <p>Oui, oui. Mais cela étant, ce n'est pas une critique des hommes du RFF, c'est une critique du système mis en place !</p>

4	<p>Oui. Donc,... je pense que, que nous avons progressé par rapport au système antérieur dans la clarification des rôles. Les activités ayant la maîtrise d'ouvrage, l'Infra assurant une assistance. La maîtrise d'ouvrage a été, tant, surtout maître d'œuvre, donc il y a une clarification des responsabilités. Ce processus de clarification demande à être encore poursuivi et complété me semble-t-il !</p> <p>Dans l'Infra ou dans les autres activités ?</p> <p>Des deux côtés, pour que les activités sachent bien ce qu'elles doivent assumer en tant que maître d'ouvrage comme prise de décisions, etc. l'Infra lui-même ayant encore à progresser dans la juste vision de son rôle : où s'arrête-t-il, où commence-t-il ?</p> <p>Vous pensez que les activités aujourd'hui sont en train de comprendre quelles sont les contraintes que l'Infra à surmonter, élaborer tous les dossiers pour demander les autorisations RFF, etc.. Est-ce que les activités comprennent bien l'activité Infra aujourd'hui ?</p> <p>On a toujours une vision partielle du travail de son voisin ! Je crois que... je crois que les activités, elles ne sont pas à la place de l'Infra, elles ne vivent pas toutes les contraintes que l'Infra a à assumer dans la réalisation des projets.... Pour autant,..., une bonne appropriation des rôles MOA et MOE, et un bon dialogue entre l'Infra et les activités devraient être de nature à faciliter la compréhension par les uns des problèmes des autres, donc par les activités des problèmes rencontrés par l'Infra et puis par l'Infra aussi des objectifs, des enjeux, des contraintes des activités qui passent commande de telle ou telle réalisation. Est-ce que vous dans votre rôle de DDI, lorsque vous parlez du DDI ou du directeur délégué voyageurs, fret, alors est-ce que vous, les autres branches comprennent bien parce que ce que je comprends c'est que les autres activités ont un besoin immédiat, il faut faire ça vite, avant l'entreprise faisait ça assez vite ! Il y avait un besoin, on fait un projet, on fait une étude, sur cela la SNCF prenait la décision alors le problème dans les autres activités étaient résolus à l'interne ! Maintenant, si les autres activités ont un besoin et que ce besoin là touche un actif RFF, il faut passer obligatoirement par l'Infra et l'Infra a toutes les procédures RFF !</p> <p>Oui, absolument.</p> <p>Vous pensez que, sur ce plan là, les activités arrivent-elles à comprendre, cela ne donne-t-il pas de genre de conflits, des... ?</p> <p>Précédemment, un des reproches que les activités faisaient à l'Infra du moins à l'équipement, on peut parler des temps d'avant RFF, était une lenteur de réalisation, un manque de réactivité, c'était un des reproches, un des deux reproches ou un des quelques reproches majeurs que les activités faisaient à l'Infra pour employer le vocable d'aujourd'hui. Donc, la lenteur des réalisations, le manque de réactivité ! Alors, fatalement du fait de la création du RFF, les choses ne peuvent qu'être aggravées par rapport à la situation antérieure, ça c'est manifeste ! Les circuits de prise de décision sont beaucoup plus lourds et fatalement, fatalement notre manque de réactivité s'aggravera assurément !</p> <p>D'accord, c'est ce que je sens quand je parle aux gens des autres activités, parce que je sens cette différence parce qu'il ont un besoin immédiat mais l'Infra ne peut pas faire autrement aujourd'hui !</p> <p>Oui, oui, oui, oui.</p> <p>Pour faire approuver un dossier d'initialisation, il faut du temps pour l'avant projet, le projet, il faut faire facturer tout ça !</p> <p>Absolument, absolument. Bon, il y a quelques domaines où des procédures particulières ont été mises en place avec RFF pour conserver des temps de réponse auprès des activités qui soient du même ordre que ce qu'ils étaient antérieurement, voire même le cas échéant améliorer ainsi, par exemple, des créations dans des voies d'embranchement particuliers qui sont réalisées à la demande des clients fret et qui sont des investissements d'infrastructure. Un client qui veut des créations d'embranchement pour les services de son usine, s'adressent à la SNCF et là il y a une profusion d'instructions, de dossiers techniques. Pour ce type d'investissement, RFF et la SNCF ont mis une procédure de gestion de programmes, alors de programme, de programme court de nature d'investissement, alors là je parle en l'occurrence des embranchements particuliers. Et pour ce programme là, RFF délègue à la SNCF la gestion d'une enveloppe financière pré déterminée. Alors, là on retrouve une capacité de réactivité du même ordre de ce qui préexistait à la création de RFF, de ce qui préexistait avant. Donc, Il y a pour certaines natures de travaux, des procédures qui sont mises en place pour ne pas aggraver les délais d'instruction de projets. Mais, ça ne vise que certaines natures de projet.</p>
---	--

<p>5</p>	<p>Pour moi, il y a eu une forte perte de... des délégations dont je bénéficiais antérieurement, par exemple dans les négociations de projets qui font intervenir des tiers. L'exemple des passages à niveaux, il y a 10 ans de ça et dans des fonctions plus modestes que j'occupe aujourd'hui, parler en réunion au nom de la SNCF, m'engager sur des niveaux de financement, j'avais mandat pour discuter, maintenant ce n'est plus la peine que j'aie dans ce type de réunions, il faut que je transmette maintenant à RFF et c'est RFF qui verra. Un rôle de boîte à lettres donne jamais de délégation. Donc, par un périmètre de délégation réduit, et puis sur mon champs de travail, un périmètre de délégation réduit. Et ensuite,..., alors, l'allongement des délais, il y a pour moi une difficulté plus grande à mettre en œuvre dans des délais correspondant aux besoins de nos demandes de nos directeurs dans des activités, dans des débuts de projet, seulement, moi, dans mon champs de travail.... Alors le reste, il n'est pas forcément dans mon champs de travail, enfin, il y a des procédures..., il y a une plus grande difficulté à faire émerger des solutions à certains problèmes complexes, je vous donne un exemple pour illustrer ce point, nous avons sur notre région un tunnel de 14 km qui est entre la France et l'Italie et qui vient de Fréjus, c'est un ouvrage mi SNCF pour la partie française, mi italien et nous avons à travailler à la sécurisation de cet ouvrage, suite entre autre à l'accident du tunnel du Mont Blanc. Alors, pour travailler à la sécurisation de cet ouvrage, il faut s'entendre avec des Italiens pour faire un traitement technique cohérent dans ce type d'ouvrage. Les italiens ont des normes italiennes, nous en France, nous n'avons pas de normes pour les tunnels en exploitation, on a des normes pour les tunnels neufs. Il faut que la solution retenue convienne aux services de secours français, aux pompiers français, il faut qu'il convienne aux pompiers italiens et les discussions pour faire émerger des solutions sont je dirai laborieuses, c'est difficile. Donc, les cadres réglementaires étant différents, les habitudes de..., enfin les approches techniques peuvent être différentes, les partenaires extérieurs au ferroviaire intervenant. Donc on a des procédures, on a des discussions par nature complexes ! Et côté SNCF, nous on a en plus RFF. Alors lorsque RFF ne participe pas directement à ces réunions, enfin comme je vous l'ai dit, RFF délègue pour l'essentiel à la SNCF, RFF par contre pose des questions ou suggère des hypothèses qui remettent tout le travail d'organisation qui a été fait. Alors, il vaudrait mieux ou que le RFF participe plus directement auquel cas il n'y aurait pas de remise en cause totale ou alors qu'il délègue, qu'il délègue pour de bon et qu'il ne remette pas en question ce qui est fait. Dans des processus très complexes où il n'y a pas un seul guide réglementaire, enfin c'est le référentiel où il faut trouver des mariages de normes italiennes, de normes françaises et qui conviennent aux uns et aux autres, et lorsque bon, après avoir beaucoup discuter, bon vous voulez ci, on peut faire ça et qu'on arrive à s'entendre sur quelque chose et que RFF vient nous dire, mais oui mais pourquoi pas ci, pourquoi pas là ? Bon vous voyez quoi !</p> <p>Si j'étais à votre place, ce ne serait pas du tout facile à retourner sur le terrain !</p> <p>Ah non (rires), je crois que je passerai mon temps à reprendre tout le projet mais expliquer à RFF ce qu'on a fait, pourquoi... !!!</p> <p>Alors, pour vous ce sont ces 3 choses qui sont les plus intéressantes ?</p> <p>Oui, ce que je ne pouvais pas dire, c'est que je vous ai dit...</p> <p>Le quatrième, ce serait aussi donc que RFF nous demande de rendre compte de manière assez précise de notre activité, tant délégué à l'infrastructure que de réalisateur de projet, que de maître d'œuvre de projet et donc on passe beaucoup de temps. Alors, c'est pas moi directement, c'est peut être mes équipes, mes équipes passent beaucoup de temps à faire du reporting, c'est ce qu'on appelle le reporting de RFF, donc expliquer ce qu'on a fait, où on en est, etc.</p>
<p>6</p>	<p>Écoutez, j'essaie de faire l'application la meilleure ou la moins mauvaise des procédures que je dois appliquer n'ayant pas le choix d'appliquer ou de ne pas appliquer. Mais quand je dis application la meilleure ou la moins mauvaise, c'est rechercher à ne pas passer de temps, mais surtout pour mes équipes et à l'ensemble des acteurs. Ne pas passer de temps à des travaux qui ne m'apportent pas de plus valeur, de valeur ajoutée, qui ne sont que des complexifications bureaucratiques, pour et au contraire, à mettre notre temps et notre énergie sur les parties de procédure qui peuvent effectivement conduire à la gestion des projets et à la réalisation de travaux, etc.</p> <p>Ok, on l'applique !</p> <p>On, on, on l'applique en essayant, enfin, en essayant d'avoir un peu de bon sens dans l'application que l'on fait quoi ! Pas poser la question ?</p>

6.1	Avec mes équipes, à la DRI, moi je ne vis pas de situation d'opposition, enfin comme à l'intérieur de la SNCF, on est relativement discipliné. Donc, ce que dit le patron aux services, les collaborateurs même si des fois, ils ne sont pas d'accords dans leur fort intérieur, ils appliquent. Bon, enfin, j'essaye pour arrêter des décisions, j'essaye d'écouter mes collaborateurs et de prendre en compte leur avis. A eux de dire si je suis le chef qui n'en fait qu'à ses idées prédéterminées ou s'ils jugent que leur point de vue est pris en compte. Je m'efforce à priori d'écouter ce qu'ils me disent et de voir en fonction de ce qu'ils me disent, je dirai les organisations, les procédures, les décisions à prendre ou à ne pas prendre.
6.2	Enfin, suivant les sujets de managements de projets, j'ai assez peu discuter avec le, les activités voyageurs et fret, ce sont plus mes collaborateurs, Alain SEGUIN, André HENRI, qui sont en relation avec les activités. Bon, pour la réalisation des projets, bon, des fois, il m'arrive d'être quand on me rapporte des difficultés, cela peut être les activités qui me disent qu'elles ont des problèmes avec mes services, cela peut être mes collaborateurs qui me disent qu'il y a des problèmes avec mes activités. Auquel cas, j'essaye si c'est l'activité qui m'en parle, je vais en parler à mes collaborateurs, si c'est eux qui m'en parlent, j'en parle à mes activités en essayent de faire rapprocher les points de vue et comment sortir des difficultés.
6.3 Bon, avec mon supérieur hiérarchique, donc le directeur de la région... je crois que nous n'avons pas eu de problèmes en relation avec l'existence de RFF. Vous suivez les orientations, vous êtes d'accord sur ces points là, alors ? Oui. Je suis d'accord sur ces points là ? Enfin, avec mon directeur, je n'ai pas souvenir qu'on ait eu des positions divergentes dans les lignes de conduite vis à vis de domaines faisant intervenir RFF, quoi. Enfin, il ne me vient pas spontanément de souvenirs de problèmes.
6.4	Euh..... Oh, moi je crois que dans la plupart des cas, je les laisse, je les laisse travailler dans leurs attributions, je les laisse travailler, j'essaie de vérifier, de m'assurer qu'ils soient en situation d'exercer les rôles qui leur ont été confiés... bon en particulier, il y a sur les projets RFF dans ma sphère Infra des DOD, quelques DOD qui ne sont pas de l'équipement, qui sont exploitants et donc peu familiers des procédures de projets, bon je m'assure qu'ils ont en transparence avec l'assistance des DRH, qu'ils sont en situation de remplir leurs fonctions. Les chefs de projets qui pour la plupart sont en établissement... Oui, je les laisse travailler si j'ai en retour écho de difficulté, je vois avec eux la nature des difficultés mais bon...
7	Je dirai que ce sont des méthodes et des modes d'organisation... qui permettent de..... de, de, de conduire dans de bonnes conditions la réalisation, la réalisation d'un projet ! En l'occurrence, essentiellement du projet de réalisation d'infrastructure ferroviaire.
7.1	Oui, à mon initiative, il n'a rien été fait avant mon initiative et ce qui a été fait méritait soit à l'initiative de l'échelon central, la mise en place de formation par les gens, etc., soit à l'initiative de mes collaborateurs dont le PAP, le Pôle d'Appui au Pilotage. Enfin, non,... mon apport spécifique mais je ne sais pas s'il rentre dans le cadre de votre question ? Mon apport spécifique a été de décider et d'organiser la DRI avec un Pôle d'Appui au Pilotage comprenant une cellule d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et à mettre en place la cellule d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et ensuite par extension à cette cellule, le PAP. Donc, ça c'est ma décision personnelle. Et ensuite, une fois que cette structure a été mise en place, c'est le PAP, donc Mr SEGUIN et son équipe, qui font vivre, enfin qui font progresser le, la pratique du managements de projets.
7.2	... Enfin, ce Pôle avec son assistance à la maîtrise d'ouvrage m'a paru indispensable pour tout à la fois mettre les acteurs, en particulier les DOD, dans une situation de réaliser leurs missions et pour aussi qu'on soit en mesure de répondre aux attentes de RFF. Donc, sur la, l'identification de la lisibilité de nos, de nos coûts de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre... contrairement, on ignorait, donc ça c'était dans un pot commun de frais de fonctionnement, qu'on appelait les frais divisionnaires mais on était allé jamais chercher à l'intérieur de ça ce que un projet pouvait nous coûter en maîtrise d'ouvrage ou en maîtrise d'œuvre !
7.3	Le tableau des outils

8	<p>A mon avis, le MdP peut aider à clarifier les responsabilités, les domaines de responsabilité des uns et des autres. A avoir, une connaissance de, des coûts de développement de projets, de réalisation de projets et une meilleure maîtrise des coûts.</p> <p>Pour vous ce sont les choses importantes ?</p> <p>Oui, la clarification des responsabilités, maîtrise des coûts et puis aussi, la recherche des solutions optimales aux problèmes posés, qui suppose qu'on se pose les bonnes questions aux bons moments, qu'on ne fonce pas tête baissée à partir de réflexions, de réflexions trop rapides ou trop superficielles !</p> <p>Vous êtes d'accord avec le principe que en MdP, si on perd en amont, on gagne en aval ?</p> <p>Oui absolument, oui absolument !</p> <p>Parce qu'on a l'impression de perdre toujours beaucoup de temps en amont mais il y a des expériences qui montrent que l'on perd en aval !</p> <p>Oui absolument, oui je suis d'accord avec ça, tout à fait !</p>
9	<p>On développe le MdP en confiant les diverses fonctions, DOD, CdP, et enfin les diverses fonctions qui sont à assumer dans le cadre de, d'une, de la mise en place d'équipe de projets, on attribue ces fonctions là à des agents qui de part leurs missions autres, n'ont souvent pas le temps, la disponibilité nécessaire pour travailler, pour bien exercer ces métiers. D'autre part, aussi ces agents là, outre leur disponibilité insuffisante, eux n'ont souvent pas été préparés, ils n'ont souvent pas reçu une bonne formation, une bonne préparation à l'exercice de ses missions. Donc, si vous demandez à quelqu'un de faire un discours en chinois avant de lui avoir appris le chinois ! Je caricature mais c'est un peu ça.</p>
10	<p>Je crois que je peux reprendre les termes des questions précédentes, j'attends la clarification des rôles, la connaissance des coûts, la méthode consistant à réfléchir avant d'agir, de faire des analyses avant de passer aux réalisations. J'attends que nous ayons les projets qui répondent aux meilleures conditions d'efficacité, de coûts aux besoins des maîtres d'ouvrage.</p>
11	<p>Je pense que oui, comme je vous disais, l'insuffisance de formations ou de connaissances était un des obstacles principaux. Alors, il peut y avoir des formations qui prennent... ? ? ?, et il peut y avoir des formations, celles qui régissent le cycle de la pratique personnelle qu'on peut avoir...</p> <p>Je mets tout de suite un bémol, ce n'est pas la peine de développer de grandes formations théoriques s'il n'y a pas des mises en œuvre derrière, quoi ! Par comparaison, ce n'est pas la peine de passer du temps sur un livre de chinois, c'est bien d'aller en Chine et de parler !</p>
12	<p>Moi, personnellement, c'est assez réduit parce que je... dans l'exercice de mes fonctions, je ne crois pas avoir besoin d'une connaissance fine, fine des processus. Alors, bon une information assez large m'a été donnée par les chambres centrales, les directions régionales, etc. . Bon, ma pratique professionnelle antérieure, en particulier, l'exercice de ma fonction de chef de DV2 qui existait jadis et que j'ai pratiqué 7 ans me permet d'avoir des idées assez claires sur ce qu'est la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et puis comment les deux peuvent s'articuler et se chevaucher, s'articuler de manière, de manière plus ou moins efficace. Donc, personnellement, je ne suis pas, pour mon compte personnel avoir tant de formations sur le sujet.</p> <p>Alors, vous n'êtes pas tellement motivé pour avoir des formations sur le sujet ! Mais est ce qu'un jour quelconque des formations que vous avez faites vous ont apporté des choses parce que vous en avez fait 3 là ?</p> <p>Oui, mais c'était très éloigné du MdP ! Votre question alors c'est ?</p>
13	<p>Les formations en général ou en management de projets ?</p> <p>Là, je parle plutôt du MdP, peut être que vous n'avez pas fait de MdP mais plutôt de savoir quelles sont les formations qui vous attirent ?</p> <p>Oui, ce sont des formations qui m'ont été proposées, enfin, je n'ai pas eu trop le choix de suivre ou de ne pas suivre les formations que j'ai suivies là. Pour ma part, de manière générale, sans les formations, je souhaiterais des formations, des formations assez courtes qui aillent à l'essentiel avec des messages qui ne soient pas dilués et ceci, sur des horaires de journée limités, je dirai à 6 heures par jour, alors que souvent on fait des journées de 8 heures ou au delà, je suis pour ma part, incapable, strictement incapable d'avoir plus de 4 heures d'attention le matin et pas plus de 2 heures l'après-midi ! Pas plus de 2 heures (rires).</p>
14	<p>Comme je vous l'ai dit, pendant plusieurs années, j'ai exercé des missions où je conduisais des projets et je dois dire d'ailleurs quand j'étais chef de DV2, que l'ensemble des missions que j'ai tenues dans ma carrière, ça a été la période la plus intéressante de ma carrière....</p> <p>Comme je vous disais que j'avais trouvais beaucoup d'intérêts à conduire des projets, résulte assurément du mariage des dimensions proprement techniques, des dimensions donc économiques, des relations à conduire avec l'ensemble des acteurs. Donc, de...</p> <p>Les connaissances, les compétences, je pense que vous avez répondu !</p> <p>Oui, oui.</p>

<p>15</p>	<p>Il y a une meilleure perception, je crois par les DOD de ce que sont les fonctions qui doivent assurer. Je crois alors que petit à petit, chacun des acteurs dont les DOD voient un peu mieux en quoi leur travail consiste. Étant entendu que ce en quoi le travail consiste, il y a et ça c'est peut être une appréciation plus personnelle, de ce qui moi me paraît important, donc ce qui est du domaine du choix, entre diverses solutions, diverses options, les choix de retenir telle ou telle variante, les choix de faire ou de ne pas faire telle partie avec, d'un, d'un projet. Ca, ça peut paraître le cœur du métier de DOD, choix de privilégier un délai d'exécution par rapport à... alors ça, ça me paraît important. Par contre, dans la pratique du DOD telle qu'elle est attendu du RFF, telle qu'elle a été travaillé dans les différents documents, il y a beaucoup de tâches qui me paraissent sans, sans intérêts, qui me paraissent être du formalisme, des transcriptions trop formelles de la loi à l'univers ferroviaire qui me paraissent être souvent des complexifications souvent inutiles. Donc, dans les missions de DOD, je souhaiterais pour mon compte personnel que ça affirme la prise en charge de ce que je perçois comme important dans l'exercice de ses missions. Il convient de diriger un projet par les choix que l'on fait. A toute étape, il y a un choix à faire mais de ne pas alourdir cette fonction par des tâches assez formelles de signatures, d'état d'avancement RFF et par des certifications de ceci, de cela qui sont du formalisme, bon c'est le DOD qui signe, il faut que quelqu'un qui signe et ce n'est pas lui qui personnellement va être en situation de vérifier la réalité des informations portées sur les documents qui remettent sa signature... C'est à dire qu'il y a des missions qui me paraissent importantes, il y a d'autres missions qui sont plus formelles parce que RFF veut que plein de documents soient signés du DOD, le DOD doit toujours mettre sa signature mais si le DOD n'est pas en situation d'avoir..., qui juge dans le détail tout ce qui signe et le contenu de ce qui signe, moi je ne vois pas l'intérêt de lui demander de telles signatures, quoi !</p> <p>Qu'est ce que vous pensez aujourd'hui, parce qu'il y a des DOD qui suivent, je ne sais pas, 50 voire 100 opérations ? Ils travaillent avec 25, 12, 13 chefs de projets ? Pensez vous que les DOD dans des situations comme celle là peuvent prendre les bonnes décisions, bien choisir pour suivre les projets qui sont sur leurs responsabilités ?</p> <p>Non, c'est effectivement tout à fait difficile ! Je vous avais dit que une des difficultés que je percevais était que les DOD comme d'ailleurs les chefs de projet devaient exercer ses missions en plus de beaucoup d'autres. Aujourd'hui, si je prends le cas de notre région, il n'y a pas un DOD qui n'est que DOD sur l'ensemble des opérations, il n'y a pas un chef de projet qui n'es que chef de projet ! Tous les DOD et Chefs de projets de la région de Chambéry ont des missions autre ! Donc, je vous rejoins pour considérer que un DOD qui est DOD sur ces opérations et qui ont des missions autres, par ailleurs, ne peut se limiter à assez peu de choses, quoi !</p> <p>Vous pensez que cela peut changer prochainement ?</p> <p>Et bien, au moins, pour les grosses opérations, alors déjà nous, nous avons travaillé sur l'assistance aux DOD pour que..., enfin pour être en situation de fournir entre autres divers états de reportings que demande RFF. Alors, aujourd'hui, il ne peut pas les faire lui-même, il faut que quelqu'un les fasse bon, les prépare ! Alors pour le reste, j'envisage sur la région de mettre en place, enfin ou cette assistance de DOD, de mettre en place d'abord des chefs de projets, d'abord sur les grandes opérations, ce sera d'abord des chefs de projets dédiés exclusivement donc à des missions de conduite de projets qui seront mis en place. Quels types d'opérations ?</p> <p>Pour, en particulier les grosses opérations que nous allons réaliser dans le cadre du XIIème contrat de plan. Alors, en ce qui concerne les DOD, pour l'instant, enfin au stade actuelle de mes réflexions et compte tenu bien évidemment des contraintes de gestion des effectifs que l'on a à prendre en compte, il est envisagé sur la région dans la sphère Infra de mettre en place des DOD à temps complet. Je dis dans la sphère Infra. Dans la sphère voyageurs, il y a à la DDV, un garçon qui est DOD et qui je sais pas s'il est exclusivement DOD mais je sais que les missions de DOD et des travaux voyageurs sont sa seule mission sinon une de ses missions majeures.</p> <p>Pour les DOD, vous ne pensez que pour le moment ou dans un avenir proche, les DOD qui sont dans la branche Infra seront complètement détachés de leurs activités pour être DOD ? Mais là vous dites aussi que par contre, on va penser à mettre en place des équipes projets, des chefs de projet pour des opérations du 12^{ème} contrat de plan ?</p> <p>Absolument oui.</p>
<p>16</p>	<p>Qu'est ce que vous pensez du rôle des chefs de projets alors ?</p> <p>Chef de projets, oui et bien ça a été une des fonctions qui a été, je crois,... , enfin elle n'a jamais été complètement assurée c'est à dire que, on a jamais eu dans nos organisations, très rarement eues antérieurement, des individus qui étaient responsable d'un projet et dans sa double dimension, études et conduites des travaux. Alors, ça va être quelque chose de, d'entièrement, d'entièrement nouveau.</p> <p>Aujourd'hui, dans la réalité des faits on a quasiment pas de chefs de projets qui pilote effectivement des opérations à la réalisation de ces deux aspect, études et travaux. Les gens qui pilotent entièrement la partie travaux, on a des gens qui pilotent la partie étude mais on a pas de gens qui pilotent réellement les deux en même temps.</p>

	<p>Parce qu'il semble que c'est un dysfonctionnement, parce que le DOD fait plutôt la partie études et à partir du moment qu'elle descend au chef de projet, elle est plutôt des travaux. Il y a une séparation quand même ?</p> <p>Oui, mais c'est pas comme ça que ça doit se faire ! Vous trouvez des cas où des DOD doivent piloter des études.</p> <p>Oui, le DOD est son supérieur hiérarchique, c'est un petit dysfonctionnement ?</p> <p>Le DOD n'est pas responsable des études ! S'il l'est, c'est que on s'est mal approprié encore les rôles des uns et des autres !</p> <p>Le DOD a une double casquette, il remplit une double mission et c'est difficile à séparer ça ? Et c'est la même chose pour le chef de projet établissement, il n'arrive pas à préparer les choses ?</p> <p>Oui, oui, oui, tout à fait.</p> <p>Vous voulez dire qu'il y a des confusions de la ligne management de projets dans la ligne hiérarchique ?</p> <p>Enfin, c'est arrivé cela, il est arrivé qu'il y ait des hiérarchiques locaux qui parce qu'il était en hiérarchique d'un établissement voulait être systématiquement chef de projets alors que alors que la ligne de conduite d'un projet n'est pas la ligne hiérarchique, c'est une autre ligne !</p>
<p>17 MOE-ET</p>	<p>Études, je ne sais pas trop, il y aurait la même remarque de prendre le vent des évolutions,..., je vous dis jusqu'à présent, enfin antérieurement au Mdp, pour lancer des projets, on va réaliser des études, on va réaliser des travaux, et sans que les acteurs soient explicitement désignés, de fait, il y avait toujours un responsable des études et toujours un responsable des travaux ! Alors aujourd'hui en réalité sur des projets, il y a toujours un responsable des études et peut être mieux identifier que par le passé, il y a un responsable des travaux et peut être il a été identifié par le passé, et comme je vous disais, je ne pense pas par contre je ne pense pas qu'il y ait encore un responsable de la maîtrise d'œuvre dans sa globalité étude et travaux. Je pense qu'on ait encore à des stades de juxtaposition maîtrise d'œuvre études et maîtrise d'œuvre travaux mais enfin il y a des, il y a des, néanmoins on est en projet, il y a des exemples en particulier sur les travaux bâtiments où on a vu vraiment une maîtrise d'œuvre de l'ensemble études + travaux.</p>
<p>18 MOE-TR</p>	<p>MOE-TR. Les acteurs maîtrise d'œuvre travaux ? Je ne sais pas trop, je serai plutôt en train de dire qu'il n'y a pas eu de grandes évolutions au niveau de la maîtrise d'œuvre travaux.</p>
<p>19</p>	<p>Bon là des propositions, c'est plutôt mes projets d'actions. Oui, mes projets d'actions c'est comme je vous le disais, mettre en place des chefs de projet pour au moins les grosses opérations, par rapport à ce qu'on a déjà fait sur notre région, ça me paraît être l'étape à venir ! La première étape c'était l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et puis de l'intégration de cette cellule dans un poste plus vaste d'appui au pilotage, de fonctions plus d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, avec pour le pilotage un rapprochement de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et du contrôle de gestion pour avoir les éléments techniques et budgétaires, pour rassembler les outils de suivi budgétaires et les outils de suivi d'un renfort technique rassemblés dans un même pôle. Oui, donc l'étape suivante c'est de professionnaliser les chefs de projets et puis de travailler avec tous les acteurs par une diffusion des notions de Mdp, une appropriation de ces notions dans l'ensemble des intervenants.</p> <p>Pourquoi croyez vous que les projets du contrat de plan pour sortir les besoins sur la nécessité de créer des chefs de projets professionnels ?</p> <p>Parce que ce sont les, ce sont les quasiment les seuls gros projets d'investissements que l'on va devoir réaliser. On aurait à réaliser des gros projets d'investissement qui me paraît nécessaire, en sus des missions que l'on faisait assumer par divers acteurs, des chefs de district, des chefs de gare travaux, etc., il me paraît nécessaire que pour la prise en compte des missions de chefs de projets sur des opérations de grande ampleur, il y ait des personnes qui se consacrent à l'exercice de ses missions de chefs de projets.</p> <p>D'autres remarques ?</p> <p>Comme je vous ai dit, RFF dans les méthodes de gestion de projets qui nous demandent de suivre et s'inspirent de la loi MOP, il fait plus que s'en inspirer, il demande une application très précise et cette loi MOP donc maîtrise d'ouvrage publique était d'abord destiné à des opérations de bâtiment réalisé sous la maîtrise d'ouvrage publique. Nous sommes dans l'univers ferroviaire, avec RFF et SNCF même s'ils ne sont pas, même si un maître d'ouvrage et son délégataire maître d'œuvre ont quand même des rapports sur un modèle assez particulier, comme deux frères siamois. Donc on met chacun notre identité mais on est condamné à vivre ensemble, on ne peut pas vivre l'un sans l'autre. Mais je dirais que comme aussi les frères siamois sont le résultat des fruits de la nature, et bien que on a construit un monstre ! Cela étant, on est comme deux frères siamois, que ça nous plaise ou ça nous plaise pas, on est condamné à vivre ensemble en étroite relation mais du fait de cette relation particulière, on a pas la même relation qu'un maître d'ouvrage avec la maîtrise d'œuvre d'une part. Et puis d'autre part, ces relations, il est clair que</p>

	<p>dans l'univers ferroviaire, c'est un univers très intégré, entre l'Infra et l'exploitation qui en est faite, il y a une relation très étroite ! Donc demander une application radicale qui dure de la loi MOP, c'est se tromper ! Il y a des adaptations qui sont à faire pour tirer de la loi MOP, ce qui sera bon pour le système ferroviaire n'est pas sans se l'appliquer dans son intégralité à la lettre. Il faudrait que dans son esprit, voire ce qui est bon, le retenir et s'affranchir de ce qui est inadapté pour l'univers ferroviaire. Donc, il me paraît que RFF a demandé trop complète sans adaptation intelligente qui ferait que le système fonctionnerait à son maximum. J'ai tendance à penser qu'on a trop facilement accepté l'exigence de RFF de la loi MOP qui est faite pour un autre champ et qui donc ne s'applique pas parfaitement à nos relations RFF/SNCF. FIN.</p>
--	--

ENTRETIEN : PAP (2 / 3)

QUESTION	RÉPONSES
1	Réponse 1.4
2	<p>Moi, l'impression que j'ai c'est que beaucoup de gens ne voient pas RFF donc de l'extérieur les gens ne voient pas RFF, nous ici à la maîtrise d'ouvrage, on le sent plus présent parce qu'on a beaucoup de compte à rendre et... des rapports qui paraissent tendus et on a pas l'impression de rapports vraiment cordiaux. On a l'impression d'avoir vraiment des comptes à rendre, ce qui est normal mais cela ne se fait pas de manière très très simple, je trouve.</p> <p>Pourquoi ?</p> <p>Je ne sais pas, c'est peut être dû à leurs comportements qui consistent : on est les payeurs donc on doit être à leurs services 24H sur 24H. On doit vraiment tout leur donner, en sachant que chez ces gens là, ils ont beaucoup de cheminots qui ont franchi le pas, qui sont passés de l'autre côté de la barrière et les relations pourraient plus cordiales, je trouve. Parce que j'ai l'impression, que les relations sont un petit peu tendues et que...</p> <p>C'est à cause du reporting ?</p> <p>Oui, voilà. Du côté financier, c'est très très lourd. Sur certains projets, cela paraît même monstrueux tout ce que l'on a à fournir comme type d'informations lourdes et très très variées. On a pas été assez informés, je crois, de la démarche..., enfin, l'information passe mal. Ce qui est demandé, c'est des papiers, c'est des supports, il y a à améliorer cela quoi !</p>
3	<p>Je dirais, pas toujours. Il y a beaucoup de confusions des genres. On ne sait pas qui fait de la maîtrise d'ouvrage, des gens qui sont encore en ingénierie, font de la maîtrise d'ouvrage. Il y a encore beaucoup de confusions.</p> <p>La MOA et la MOE ?</p> <p>Oui.</p> <p>Vous me dites que l'Infra ne joue pas pleinement son rôle à cause...</p> <p>Oui., à cause des confusions entre la MOE et la MOA.</p>
4	<p>Déjà, dans la fonction que j'occupe, c'est difficile à le ressentir parce que moi je suis Infra équipement et je connais qu'essentiellement après RFF, les comptes de RFF. Tout ce qui est les autres activités voyageurs et fret, enfin à part fret où je vais traiter un projet pour une création d'ITE..... ? ? ?.....</p> <p>Eux, ils sont en train de bien comprendre le système. Certaines activités comme Fret me paraisse bien comprendre le système, commence à bien l'assimiler. Les autres, les Voyageurs, on a encore, il y en a certains, on a des difficultés. Ils ne comprennent pas notre rôle. Mais moi, je suis peu confronté à cela puisque mes projets bien souvent, c'est intra RFF. Il n'y a pas d'interférence avec les autres activités. Donc, ils sont relativement simples à ce niveau là, au niveau des relations.</p> <p>A votre avis, vous avez très peu de contacts avec les voyageurs ?</p> <p>Ah oui, l'activité Voyageurs, Gares, les autres activités pour les projets que je gère. J'ai peu de recul car sur 1,5 ans, cela fait peu. J'ai peu de recul pour donner un avis vraiment..., c'est que je ressens par rapport à ce que j'entends dans le bureau.</p> <p>Dans votre cas, l'activité qui vous sollicite le plus, c'est l'activité Fret ?</p> <p>L'activité Fret puisque lorsqu'ils me demandent un embranchement particulier, donc ils viennent par nous. Après pour tous les projets, ils sont gérés différemment.</p>

5	<p>Et bien, surtout comprendre qu'on avait un client qui accordait de l'argent et qu'il fallait lui rendre des comptes. Ce qui est logique, et ce qui apportait le plus, c'est la notion de donner de l'argent pour la MOE et la MOA. Il y a toute cette séparation, il y a ces travaux qui sont une chose et RFF veut bien investir, veut des comptes mais quand ils investissent, ils donnent une enveloppe travaux mais pour la MOE et la MOA... et cela c'est nouveau, c'est quelque chose qui , c'est un gros changement d'arriver à assimiler cela, de dire et bien cela représente tant d'heures, de savoir tout ce que l'on fait, de quantifier de manière beaucoup plus précise tout ce qu'on fait. Et c'est le gros, gros changement actuellement dans les bureaux d'études, d'arriver à comprendre qu'ils ont tant de maîtrise d'œuvre, qu'ils ont tant d'heures pour des études dans les projets. Et, il faut cibler ! Cela c'est vraiment une rupture dans la démarche, dans la philosophie de la maison. Et cela a touché tout le monde, il y a encore des bureaux d'études qui n'en ont pas conscience notamment sur un "DI", qu'ils n'ont pas conscience notamment parce qu'ils ne sont pas payés car sur les conventions de gestion qu'il faut qu'ils fassent un minimum de temps, c'est une philosophie qui les oblige à changer, certains ont du mal ! Certains ont compris, d'autres ont du mal.</p>
6	<p>Et bien quand le RFF a été créé, moi j'étais, enfin moi j'ai du mal à me situer par rapport à cela. Moi, c'est plus de la curiosité que j'ai eue, parce que je savais qu'il fallait faire quelque chose. Parce que c'est venu après les grandes crises, après toutes ces choses là où il y avait une dette à gérer, donc il y a cette création d'un organisme pour venir intermédiaire et c'est plus la curiosité et la mise en place. Maintenant, c'est la société qui évolue, qui fait que tout le monde a des comptes à rendre et puis ce n'est pas anormal de voir arriver ce changement. Moi, je l'ai pris sans angoisses mais plus par curiosité. C'est quelque chose de normal dans ce qui arrive aujourd'hui, quoi. Dans l'évolution de la société, cela me paraît normal que les gens rendent des comptes et sachent...</p> <p>Vous êtes entré dans les démarches avec la curiosité, avec la volonté d'apprendre... ?</p> <p>Oui, moi c'était la curiosité, c'était savoir comment cela allait fonctionner et puis comment cela allait s'équilibrer, comment les comptes petit à petit allaient évoluer. Comment on allait pouvoir rendre des comptes à l'État, enfin comment RFF allait pouvoir rendre compte à l'État et nous rendre des comptes à RFF. L'angoisse, c'est peut être de dire qu'il y a un changement de comportements, du moment qu'il faut rendre des comptes, il faut un changement de comportements.</p>
6.1	<p>Quand on parle services, ici, assistance maîtrise d'ouvrage ou le service avec les autres...</p> <p>Disons que cela se passe assez bien, il y a beaucoup de discussions, beaucoup de débats mais ce qui m'a fait peur, c'est le démarrage qui a été trop brutal, c'est à dire que d'un seul coup, RFF arrivant, imposant des règles, des règles, des règles... Enfin, certains ont cru que toutes les règles allaient être les mêmes mais je pense que, par exemple, la MOE et MOA, on croyait tout de suite qu'on allait uniformiser, qu'il y avait qu'un taux à appliquer et en réalité, il ne fallait pas foncer, il fallait attendre et analyser un tout petit peu cela pour informer les gens qui allaient travailler avec nous de manière plus douce, enfin il fallait y aller un petit plus doucement, je crois qu'on a travaillé de manière un petit peu trop brutal. On a manqué un petit peu de directives et un petit peu d'organisation vu que le service était nouveau, on est parti un petit peu tête baissée sans... A mon avis, on a fait quelques erreurs mais cela a enclenché beaucoup de débats intéressants. Cela a permis des échanges.</p> <p>Et ces discussions existent encore aujourd'hui ?</p> <p>Oui, oui, on échange beaucoup d'idées pour améliorer, enfin, pour améliorer, pour comprendre tout le fonctionnement et pour essayer d'améliorer la prestation, on a la notion qu'on a un service à vendre aussi et qu'on voudrait essayer de faire une démarche qualité un petit peu.</p>
6.2	<p>Moi je suis originaire des bureaux d'ingénierie, donc je sais comment on travaillait, et c'est difficile. C'est à dire que certains bureaux ont bien compris notre rôle et travaillent dans le même sens, on leur a préparé des dossiers, on leur a préparé des choses et ils n'ont plus qu'à les remplir, on les a aidé dans la préparation de leur dossier, ils l'ont bien assimilé. D'autres n'ont pas voulu l'assimilé. Et avec certains bureaux, c'est tendu ! Les relations sont tendues, il faut qu'on fasse plus de l'assistantat plutôt que de l'assistance. On est un petit peu leurs secrétaires, leur secrétariat ! Cela se vit assez mal surtout que l'on peut comparer dans certains bureaux qui ont vite compris et d'autres sont à la traîne, quoi. C'est à dire qu'il y a une différence de vitesse aujourd'hui dans les différents services de l'ingénierie et il y a des gens qui ont tout de suite assimilé, d'autres qui ne suivent pas. Alors, cela provoque des tensions. Maintenant, au niveau des relations, ce qui est difficile aussi, c'est, il y a quand même un blocage par rapport à la notion, vous avez tant de pourcentage à la MOE, cela vous fait telle somme, il faut l'utiliser mais il faut fournir un produit de qualité. Si RFF vous alloue 350 KF pour réaliser un projet, il ne faut pas nous donner un projet qui soit de la même qualité que le DI. Il faut aller plus loin !</p> <p>Quels sont les bureaux les plus résistants aux changements ?</p> <p>Et bien les bureaux les plus en retard sont "IG 21" alors on peut dire qu'ils sont très très en retard. IG 21, c'est toute la programmation des programmes, c'est la programmation SES, oui entre autre, c'est la</p>

	<p>circulation. C'est des gens qui ont des origines de l'exploitation. Donc, ils ont moins la fibre études que les bureaux d'études ouvrage d'art, bâtiments ou aménagement. Dans ces autres bureaux, d'une manière générale, cela s'est fait beaucoup plus vite. IG 33 qui ont la fibre études s'adaptent beaucoup plus vite que eux qui ont vraiment pris du retard et il y a un blocage.</p>
6.3	<p>Et bien depuis quelques mois où ils ont été mis en place de manière un peu plus claire et un peu plus net, cela se passe bien. A l'origine le bureau, on ne savait pas qui faisait quoi, il y avait un chef et puis tout le monde dessous, c'était un petit peu, il n'y avait pas beaucoup de directives précises, c'était à nous de « marquer notre territoire », on faisait croire à certaines personnes qu'elles étaient chef mais bon ce n'était pas leur fonction.</p> <p>Vous êtes attachés au chef du Pôle ?</p> <p>Non, maintenant on a un chef de "l'AMO" qui lui est attaché directement au chef du Pôle. Puisque maintenant on a une structure avec le chef du PAP, son adjoint, le contrôle de gestion, et AMO. Donc là maintenant, l'AMO a son chef. C'est relativement récent. On peut traiter directement avec M. Seguin, enfin le chef du PAP vient traiter directement avec nous. Quand on a à le renseigner ou sur certaines opérations...</p> <p>Oui, c'est différent parce qu'il y a des personnes qui ont une fonction, par exemple CdP mais ils ont un directeur hiérarchique ? Ils ont le double, vous non ?</p> <p>Non.</p>
6.4	<p>Avec le DOD, donc j'ai essentiellement affaire moi avec les ouvrages d'art, donc je l'assiste... Donc j'ai deux personnes différentes en tant que DOD où cela s'est très très bien passé. Ils prenaient bien en charge le reporting donc moi je les assistais un petit peu sur ce qui est de la présentation, ou des choses comme cela. Mais bon les relations se passent très bien avec les DOD d'une manière générale puisque les programmes sont bien définis. Tout ce qui est sur programme, on a pas trop de problèmes.</p> <p>Et avec les CdP, vous avez des contacts ?</p> <p>On a très peu de contacts mais on sent qu'il y a des CdP récalcitrants notamment des chefs d'établissements qui ont dû mal à assimiler le projet tel qu'il arrive, qui conteste, qui contestent les termes. Dans certains établissements, il y a certains CdP qui sont plus difficiles parce que moi les CdP sont essentiellement des chefs d'établissements. Donc, certains sont quand même récalcitrants. Et puis, il y a des CdP, je ne sais pas si c'est dû à un manque de formation qui ne comprennent pas, cela nous revient au niveau de la signature. Alors, c'est soit nous, qui n'avons pas été bons dans l'explication de circulation de nos dossiers, soit ils le font exprès (rires) ou je sais pas ! On a du mal quand il y a des changements de chefs d'établissement. Le reporting est traité généralement directement aux DOD. Nous on ne traite pas avec le CdP, le reporting c'est le CdP avec le DOD en direct.</p>
7	<p>Pour moi, le MdP c'est arrivé à faire fonctionner une équipe autour d'un projet et de faire en sorte que les participants s'approprient le projet pour le mener à terme, pour le faire fonctionner, pour amener une réalisation de qualité, en coûts et en délais. C'est l'essentiel sur un projet.</p>
7.1	<p>Pour l'instant, il n'y a pas eu grand chose de fait. Il y a une formation qui est en cours justement parce que, enfin moi, je n'ai pas participé. Il y a déjà eu une formation un peu globale pour certaines personnes, pour les chefs d'établissements. Je n'ai pas su ce qu'il y avait dedans enfin comme qualité, il ne faut pas trop en parler. Là actuellement, il se prépare avec les gens de l'IV, une formation appropriée justement au projet. C'est une formation qui sera spécifique, interne à la Région de Chambéry.</p> <p>Et cela, c'est pour échanger des informations ou pour échanger de nouveaux concepts ?</p> <p>C'est pour permettre de faire passer des informations, enfin c'est pour des informations et puis sensibiliser sur les nouvelles conceptions du MdP. De bien faire comprendre les rôles d'un CdP. Ce ne sont pas des dispositifs. Il y a eu quelques réunions, peu mais enfin moi, j'ai participé à une réunion avec les chefs d'établissements et des contrôleurs de gestion. Maintenant des groupes de travail, sur la région, il n'y en a pas trop à ma connaissance.</p>
7.2	<p>Les gens apparemment, ils ont eu un retour très positif. C'est clair, ils semblaient être demandeur de ce genre de réunions au même titre qu'il y en avait une qui avait été faite avec les chefs de service, donc là ils étaient satisfaits, on avait l'impression qu'ils avaient appris des choses mais la descente ne s'est pas faite ! Ils se sont rendus compte après qu'ils n'avaient pas dupliquer dans leur groupe tout ce qu'on leur avait dit. Après, il a fallu qu'on retourne au sein des groupes pour... et cela bon, je pense qu'ils ont tellement de problèmes personnels à gérer au sein de leur groupe que, de leur organisation, etc., que quand on leur envoie des nouvelles manières de travailler, de présenter des choses comme cela. Ils le prennent quand ils sont en réunion mais après ils n'ont plus tellement de temps de le faire redescendre au niveau de leurs groupes. Il y a une difficulté chez eux à, il y a trop de choses qui se mélangent, tout vient en même temps et que toutes ces informations nuisent à l'information. Ils reçoivent peut être trop de réunions, ce qui fait que derrière, cela ne suit pas bien.</p>
7.3	Tableau d'outils

8	<p>Bonne question (rires). Dans une grande entreprise déjà puisque on est une entreprise multi-métiers, c'est déjà permettre à tous ses métiers de s'y retrouver et il y a tellement d'intervenants pour réaliser quelque chose que pour moi, cela me paraît évident. Donc, c'est indispensable d'utiliser sur certains projets, ce n'est pas tous les projets d'utiliser le MdP. Il y a tellement d'intervenants différents, tellement de métiers différents qu'on ne peut pas être technicien précis et tout connaître. Donc, il faut réussir à marier cela pour faire fonctionner un projet. Et cela me paraît évident. Le MdP, c'est vraiment quelque chose d'adapté à la situation.</p> <p>Pour vous, c'est organiser la participation de chacun ?</p> <p>Voilà. Et sensibiliser, j'insiste sur la notion de sensibilisation des gens, qui se l'approprient le projet. Ils font partie du projet et ils ont quelque chose à amener là dedans. C'est la plus grosse difficulté de leur dire, qu'ils arrivent vraiment à se l'approprier. Ils ont quelque chose à amener, qu'ils viennent avec quelque chose.</p> <p>C'est responsabiliser les gens, c'est une bonne idée parce que la quantité d'intervenants à un moment donné on peut faire un chaos. Alors si vous mettez en place le MdP, vous pouvez limiter les intervenants doublés pour une intervention donnée ?</p> <p>Bien sûr.</p>
9	<p>Alors au niveau organisationnel, je dirai puisqu'on a souvent désigné des chefs de projet en établissement, déjà le fonctionnement des établissements fait que lorsqu'ils ont beaucoup de projets, ne peuvent pas s'investir sur tous les projets, il y a trop de projets à gérer déjà. Pour moi, cela me paraît difficile de mettre un CdP qui devrait être le pilote vraiment du bateau pour que cela ça fonctionne, il faut à tout prix un CdP libre, beaucoup plus libre et disponible. Alors, au niveau de l'organisation chez nous, on sait qu'il risque d'être "niqué" souvent, donc, quand on dit à quelqu'un de s'investir, d'être CdP, donc cela va être vraiment le patron du projet, donc de s'investir sur quelque chose en sachant que vu qu'on va travailler sur, avoir la réalisation, on va commencer à travailler sur deux, trois ans, est ce qu'il sera encore là au moment de la réalisation ? Et cela à mon avis, c'est peut être un blocage quelque part, un CdP devrait aller du début à la fin pour le réussir, qu'il se soit vraiment investi de quelque chose pour le mener au bout. Et cela, c'est un problème organisationnel, je ne sais pas comment le résoudre parce qu'il me semble que si on le mute après qu'il se soit investi dans un projet, je trouve que c'est dommage, que c'est un gaspillage d'énergie. C'est quelque chose qui à mon avis nuit à la réussite, enfin c'est un frein à la réussite du projet. Mais cela, il faut le résoudre.</p>
10	<p>Et bien avoir des retours d'expérience sur des projets qui ont été bien mené même des projets plus simples d'apparence mais qui ont été bien mené avec toutes les phases. Et avoir vraiment un retour d'expériences phase par phase pour voir ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Et d'utiliser sur des projets après un petit peu plus complexe. Commencer par quelques points de vue simples. Au niveau de la formation, je pense qu'on y gagnerait là dessus, d'avoir un suivi réel d'un projet peut être un peu simple au départ pour... Je pense que si on avait des retours d'expérience là dessus !</p>
11	<p>Oui. Par type d'intervention dans un projet, moi j'ai beaucoup appris au niveau de la gestion des coûts justement la manière de chiffrer et d'approcher le coût sur un projet, c'est très intéressant. Je crois qu'il faut avoir envie aussi d'évoluer pour ne pas être sûr de son fait, enfin moi, c'est être capable de se remettre en cause surtout avec tout ce qui arrive, avec tout ce qui se passe en ce moment. C'est permettre la remise en cause des gens !</p>
12	<p>Moi, c'est cela, c'est le côté ouverture d'esprit, de permettre de voir, et puis l'échange aussi. Moi, j'apprends beaucoup avec les autres régions, avec les autres gens.</p> <p>C'est la quête de nouveauté, alors ?</p> <p>Où c'est intéressant d'échanger avec les autres régions, mais même j'irai même plus loin, on aurait beaucoup à apprendre avec les autres régions, avec d'autres entreprises de l'extérieur.</p>
13	<p>Et bien déjà, toute cette manière d'approcher un projet et de formaliser cela par écrit, de bien cibler, de rentrer à fond dans les détails d'un projet, des intervenants, de tout ce qui est dans un projet. Une ouverture, il y a des choses qui, lorsqu'on a travaillé longtemps dans un bureau, dans une même fonction, on est fermé dans notre ouvrage d'art et on manque d'ouverture d'esprit sur tout ce qui se passe autour. Un ouvrage d'art, ce n'est pas uniquement un pont pour faire passer des trains, c'est aussi l'environnement, c'est aussi l'implication dans un site, c'est aussi des gens qui habitent autour qui vont voir l'ouvrage sans arrêt, c'est tout un contexte qu'on a pas du tout à l'esprit quand on est rentré dans notre métier. Cela permet de sensibiliser sur toutes ces choses là.</p>
14	<p>En connaissances, j'ai appris, j'ai découvert les autres, j'ai beaucoup appris sur les autres fonctions de l'Infra. J'étais tellement ancré ouvrage d'art que j'oubliais tout ce qui tournait autour. J'ai appris beaucoup sur la manière de fonctionner des autres bureaux de l'ingénierie. Pas dans leur technique même mais dans leur manière de fonctionner. Cela ouvre beaucoup l'esprit. Si on parle de connaissances pures, c'est plus cette notion qu'on a. Moi, c'est plus la connaissance organisationnelle de l'entreprise.</p>

<p>15</p>	<p>Ceux avec qui je travaillais en ouvrage d'art, pour moi, j'ai eu la chance au départ, M. Séguin, c'est lui qui était le DOD, donc souvent lui étant tellement impliqué dans le MdP, c'était déjà un très très bon DOD, au départ, quand même avec la confusion des genres parce qu'il était resté à l'ingénierie pendant longtemps alors qu'il était DOD. Et là aujourd'hui, on a remis son remplaçant, M. Michel qui est toujours DOD mais qui est encore à l'ingénierie. Donc, il y a quand même quelque part une confusion des genres. Dans ce que j'ai appris au niveau du MdP, j'ai l'impression que le DOD serait plus proche de nous, enfin il devrait être plus proche de nous que de l'ingénierie. Enfin du Pôle d'appui que de l'ingénierie. J'ai l'impression qu'il est trop lié à l'ingénierie. Dans certaines régions, on a carrément créé des groupes de DOD qui ont gardé une certaine indépendance par rapport à l'ingénierie. Par exemple, par ce système là, l'ingénierie qui est en exécution, on a peu de retour sur l'exécution par exemple. Tout ce qui est des travaux, des choses comme cela, si nous on va pas faire la recherche, on est très peu sollicité pour aller voir l'évolution d'un chantier. On est très peu impliqué, donc ici à l'AMO pour aller suivre l'évolution d'un chantier alors que le DOD en étant très près, il est encore sollicité. Le DOD est plus facilement sollicité mais cela ne descend pas, il y a un manque de relations peut être entre le DOD et nous par rapport à l'exécution, des choses comme cela. Ce que faisait mieux M. Séguin.</p> <p>Au niveau général, on est peu impliqué sur les exécutions, sur comment se passe réellement les problèmes rencontrés, on a peu de retour là dessus.</p> <p>Pour ce qui est du reporting, cela se passe bien. Mais pour ce qui est de l'exécution, mais on a peu de recul par rapport à cela. Je pense à certains chantiers importants. Dans la partie travaux exécutions, on est très peu mis au courant. Dans la relation avec les gens, cela se passe bien, mais c'est plutôt un problème humain, de relationnel où cela se passe bien mais après c'est au niveau fonctionnel, du métier et du rôle, que l'on peut améliorer à ce niveau là.</p> <p>Avoir un retour sur les chantiers !</p> <p>Oui, voilà, savoir ce qui se passe, s'il y a des problèmes. Et puis quand il y a des problèmes, on est courant puisque moi je vais encore au bureau d'études, j'ai encore des collègues, je l'apprends par des gens du bureau d'études, mais pas par le DOD. Je vais à la pêche aux renseignements dans les bureaux d'études.</p>
<p>16</p>	<p>Pour moi, les CdP ne remplissent pas leur fonction parce qu'ils ne peuvent pas s'impliquer sur tous les projets qui doivent gérer. Peut être qu'il ne délègue pas assez, est ce qu'ils se sentent beaucoup trop accaparés par les responsabilités, je ne sais pas mais ? Moi, il me semble qu'ils sont peut être mal désignés. Et puis ce que j'ai dit tout à l'heure, s'ils sont appelés à être mutés, à bouger, ils ne peuvent pas s'impliquer à fond dans leur projet. Moi, j'ai une expérience quand j'étais en ingénierie, j'ai fait du chiffrage sur un projet qui après dépendait de l'exécution, j'avais essayé de faire en amont, de travailler avec des gens sur le terrain pour vraiment chiffrer de manière précise les coûts entreprise SNCF, etc. , quand on est arrivé à la phase exécution, tout a été changé parce que c'est là où la personne avait vraiment exécuté qui a pris le chantier en mains, qui a dit mais là vous aviez prévu cela, moi cela ne me suffit pas, moi il me faut cela. Donc le prix a gonflé, gonflé, gonflé, et cela n'est pas normal. J'avais l'impression d'avoir bien travaillé au départ mais à l'arrivée cela n'a pas été bon. Moi, je m'étais appliqué sur le projet, il faut chiffrer juste donc on va aller les voir, on va aller chez eux, on va savoir quels sont leurs besoins en personnel, en machines... J'étais persuadé d'avoir bien travaillé et deux trois fois fait des réunions et puis au moment de l'exécution c'est quelqu'un d'autre qui a pris l'affaire en mains, qui a dit ce qui a été fait là, cela n'est pas bon, c'est cela qu'il faut, et bien quand on a fait le chiffre, c'était deux fois plus cher ! Donc, c'est pas bon !</p>
<p>17 MOE-ET</p>	<p>Je dirai qu'il y a tous les comportements, il y a des bureaux d'études dont je vois les aménagements et l'IG 33, par exemple, l'IG 23 A et l'IG 33 ont tout de suite compris qu'ils avaient une somme d'argent disponible pour faire tant d'heures d'études et qu'ils essayaient de gérer leur personnel au mieux par rapport à ce qu'il leur a été offert. Ils ont bien compris qu'il fallait faire des heures sur les projets, les imputer... eux, ils ont vraiment très bien compris. D'autres bureaux d'études n'ont pas compris, par exemple ouvrage d'art, eux ils n'ont pas bien compris cette notion là, c'est à dire qu'eux, ils sont restés dans l'idée, j'ai 10 études, j'ai 10 ponts à étudier, j'ai 10 cas différents donc je ne peux pas donner le nombre d'heures que cela représente avant de les avoir fait. C'est à dire qu'ils ont du mal à assimiler cette notion, ce que prévoit la loi MOP, c'est cette notion de difficultés, de classer par difficultés, de classer par un pourcentage. Ils ont du mal à imposer des heures à leurs agents. Chaque cas est un cas particulier et on attend qu'il ait fait une étude pour voir quel nombre d'heures cela représente. Ils ont du mal à faire des estimations en coût de personnel. Ils considèrent que c'est un blocage. C'est le chef du groupe du bureau études qui fait cela. Et puis après, l'IG 21 ont tellement de retards par rapport à cette notion que je ne sais pas du tout comment ils fonctionnent. C'est le bureau que je connais, il y a des bureaux, j'ai beaucoup de projets avec le contrôleur ouvrage d'art, lui il présente des projets tout de suite au niveau de la DI, son projet est déjà ficelé. C'est à dire que comme je le dis souvent, il passe trop de temps, c'est trop beau ! c'est trop bien fait presque ! Et cela il a du mal à le comprendre. Mais moi du moment que c'est fait, après quand je fais mon projet , je perds moins de temps, c'est ce qu'il dit ! Mais il n'a pas compris que le DI a</p>

	<p>du mal à... il a du mal à le comprendre.</p> <p>Et comment voyez vous les rapports entre MOE et MOA ?</p> <p>J'ai pas l'impression, les gens dans les bureaux d'études ont cherché d'une manière générale à aller beaucoup plus sur le terrain pour suivre l'exécution. Donner plus de priorités à la notion exécution, voir ce qui se passe sur le terrain par rapport à avant où ils faisaient de l'étude, point ! Ils n'allaient pas spécialement chercher... Maintenant dans beaucoup de bureaux, bâtiments et ouvrages d'art, sur certains chantiers, les agents d'études vont beaucoup plus sur le terrain. Mais est ce que c'est lié aux changements, je ne sais pas ? Un agent d'études qui passe sa vie à un bureau d'études, qui fait que tracer des traits, des choses théoriques et qu'il ne voit jamais la réalisation, dans sa formation c'est très riche et moi j'ai toujours défendu l'idée de, dans la formation d'un dessinateur, c'est qu'il aille sur le terrain, qu'il aille à l'exécution du terrain comme ce qu'on appelle, chef de district travaux, qu'il aille pendant plusieurs années, en formation sur le terrain. Là, il apprendrait beaucoup sur le terrain, beaucoup de choses qui sont inexécutables sur un terrain mais sur un plan, cela se dessine. Et cela, c'est dans sa formation, c'est la richesse de la formation d'aller sur le terrain, de voir l'exécution qu'il soit confronté au problème. Je pense que cela vient plus de cela que des formations sur le Mdp.</p>
<p>18 MOE-TR</p>	<p>A mon avis, ils ont trop de problèmes à résoudre pour, enfin il y eu une évolution quand même. Il y a tellement de problèmes à résoudre dans leur établissement qu'ils ont du mal à suivre. Toutes les choses nouvelles qui sont arrivées, cela a créé un blocage pour évoluer dans le bon sens. Mais bon, je pense que cela bouge. Ils ont bougé doucement parce qu'est ce que les choses sont arrivés trop vite d'un seul coup et que peut être avec moins de personnel, le problème des 35 heures font que, ils ont eu du mal à suivre tous ses changements. J'imagine que sur le terrain, cela ne doit pas être tout le temps facile !</p>
<p>19</p>	<p>Je pense que de créer des pôles de DOD, des pôles de CdP qui prennent en charge certains projets importants et qui ne prennent pas en charge tous les projets. Donc là, la difficulté, c'est de classer les projets par niveau et leur attribuer à ces gens là, justement le pilotage d'opérations complètes sur des projets importants.</p> <p>Qu'est ce que vous appelez des pôles de DOD ?</p> <p>Des groupes où l'on regroupe certains métiers, parce que par rapport à la tendance du projet, même si c'est un projet ouvrage d'art, même s'il y a 10 intervenants différents, d'avoir quelqu'un qui a un peu une origine métier ouvrage d'art, qui connaisse un petit peu la fonction. Un petit peu comme ce qui avait été décidé pour les groupes d'assistance à la MOA. Il faudrait prendre et bien telle origine, telle origine, pour pouvoir monter ces projets. Il faudrait qu'ils traitent les projets liés qu'à cela. C'est surtout vrai pour les CdP, de créer des pôles CdP par métier et des gens qui maîtrisent bien leur métier parce que d'être toujours sur le terrain, c'est bien, pour résoudre les problèmes spécifiques sur le terrain mais que ce soit quelqu'un d'origine études qui aille travailler avec les gens du terrain, qui se réunissent, etc.. Pour certains projets, moi je vois bien des CdP en direction.</p> <p>Vous me proposez une situation intermédiaire !</p> <p>Parce que j'ai du mal à voir la charge, voilà à concevoir qu'un seul CdP puisse avoir qu'un seul projet au niveau de la fonction, au niveau du temps que cela lui prend, du travail, des choses comme cela ! C'est surtout dans cette idée là parce que même en prenant un projet très très complexe, je ne sais pas si un projet, dans certains cas oui mais certains autres projets moins importants, c'est pour cela qu'un groupe CdP par fonction, etc.</p> <p>D'autres améliorations ?</p> <p>La formation pour améliorer la maîtrise des coûts me semble intéressante pour beaucoup de gens, même au niveau études. Sensibiliser cela peut être intéressant mais cela peut être aussi barbant pour certains agents d'études.</p> <p>Après re sensibiliser les chefs de groupe qui n'avaient pas trop, enfin bien re sensibiliser les gens là dessus.</p> <p>FIN.</p>

ENTRETIEN : DOD (3 / 4)

QUESTION	RÉPONSES
1	Réponse 1.5
2	En tant donnée mon activité (gares) je ne suis pas directement concerné par les rapports RFF/SNCF. pour moi, l'arrivée du RFF mérite de clarifier les choses, donc, pour moi les rapports RFF/SNCF sont bons et le mode fonctionnement est beaucoup plus claire et pertinent qu'auparavant.
3	Oui. Même si parfois ils ont du mal à assimiler le nouveau mode de fonctionnement, dans la mesure du possible ils jouent bien leurs rôles.
4	Pour moi, le mode de fonctionnement qui est définie sera idéal, mais force est de constater que sur le terrain cela ne fonctionne pas tout à fait comme le souhaiteraient les activités. Parce que l'infra a toujours la tendance de conserver les prérogatives qu'elle avait avant et qu'elle a du mal à laisser le rôle de maîtrise d'ouvrage aux activités. Dans certains cas j'estime que c'est les activités voyageurs ou fret qui sont MOA par la nature de leurs activités, et l'infra a toujours tendance à faire de l'ingérence et essayer de conserver le pouvoir qu'ils avaient. Surtout dans le cas d'élaboration des dossier d'investissement... on voit que les aspects techniques, l'aspect MOE prennent souvent le pas sur les intérêts de la MOA (Infra).
5	Quand je suis arrivé à ce poste là (Resp. Aménagement gares), la situation était déjà bien établie, donc je n'ai pas vu beaucoup de changement. Je suis rentrée directement dans cette situation la. Je n'ai pas connue la situation antérieure. Avant je travaillait comme responsable commercial dans les gares et je n'appréhendait pas tout à fait. Je n'étais pas de tout concerné.
6	Pour moi, les procédures RFF ne sont pas très lourdes. En tant que MOA sur les gares, je ne suis pas tellement gêné par les procédures RFF. Pas d'impacts importants.
6.1	Pas de problèmes avec les équipes concernant les procédures RFF. Pas tout à fait concernés. En cas de doutes ou de demande d'informations on contacte directement RFF ou ses représentant ou bien le PAP. Dans des cas particuliers on contacte directement RFF, comme dans les cas de création des nouvelles gares...
6.2	Les relations du groupe gares avec les autres collègues se passent bien, aussi.. Avec le RFF, pour nous les relations sont claires...
6.3	Les relations avec les supérieures hiérarchique se passent bien. Et en cas de doutes concernant les procédures le RFF je consulte l'infra ou bien j'appelle directement RFF.
6.4	Il n'y a pas de problèmes avec les DOD, les chefs de projets. Tout se passe bien. Car on n'est pas directement concernée par les procédures RFF.
7	Pour la partie management de projets infra, je ne vois aucun changement. J'estime que l'infra ne travaille pas par projet, aujourd'hui..
7.1	Non. Je ne connais aucun dispositif.
7.2	Pas d'échanges importantes. J'ai participé d'une seule formation MDP.
7.3	Tableau d'outils
8	La grande utilité c'est de mettre l'ensemble du personnel de l'entreprise au service d'un objectif, qui pour moi est le client. Des objectifs qui sont essentiellement orientés vers le client. Surtout à offrir un mode de fonctionnement qui permet à chacun d'apporter ses pierres à l'édifice et surtout à l'entreprise d'aller chercher chez chacun les spécificités qu'il peut apporter à cette édifice.
9	Ce sont les structures mêmes de l'organisation qui rendent difficile la mise en œuvre du MdP. Il y a un cloisonnement terrible qui empêche la relation transverse qui permet d'aller chercher dans chaque entité les connaissances nécessaires. Ce cloisonnement est dans tous les niveaux vertical et horizontal. D'autre contrainte énorme, c'est la culture de l'entreprise qui à mon avis n'est pas prête à accepter le MDP.
10	J'attends que le MDP permet de décloisonner des gens, des groupes qui à priori travaillent dans des entités ou structures différents puissent mettre en commun un petit leur travail et que ainsi chaque facette, chaque besoin des différentes filières, des différentes structures soit pris en compte et permet d'avancer pour un résultat finale qui prends l'ensemble des attentes en compte.
11	Avant d'essayer de former les gens, je pense qu'il faut essayer de leur faire comprendre l'importance de la démarche et leur faire acquérir une culture projet, plus qu'une formation près à travailler de cette façon là. C'est du temps perdu, quoi ! Les formations restent relativement trop technique. Comment sensibiliser les personnes ? Quelle méthode à utiliser ? La méthode serait peut-être de commencer par travailler sur un ou quelques projets et de mettre en place ce fonctionnement sur ces projets là et de montrer aux personnes comment cela fonctionne et quel intérêt ils peuvent y trouver. Autrement dit, faire le jour à jour la formation sur place en développent un projet réel. Formation action.
12	Pas de motivations pour faire des formations MDP telles quelles sont faites aujourd'hui....

13	En tant qu'on n'as pas développé chez les gens l'envie de travailler sur les principes du Mdp, pour moi, les formations n'ont aucune importance.
14	Chaque fois qu'on travaille dans une structure projet, on s'aperçoit qu'il y a un dynamisme, il y a un envie d'avancer, il y a une implication importante des gens. Mais il faut que ce soit un projet qui avance dans notre structure, qui correspond vraiment au Mdp, quoi !
15	Pour ma part, je vois les DOD voyageurs, mais pas les DOD infra. Pas de réponse.
16	C'est assez diffus. Puisque on a des CdP au niveau de la direction régionale et là je vois bien comme ils travaillent, on est proche géographiquement... On travaille aussi avec des CdP qui sont dans les Établissement Équipement et là j'ai plus de mal à voir quelles sont effectivement les rôles qu'il jouent et de quelle façon ils vivent, car Il y a déjà et toujours l'éloignement géographique et on n'as pas des contacts faciles avec les gens qui sont dans les départements. On a l'impression qu'il y a une méfiance les CdP et les DOD et cela n'est pas possible. Ce sont des méfiances sur la réalisation des missions, mais aussi sur les financements. C'est une lutte pouvoir entre différentes fonctions et entre les différentes activités (Fret, voyageurs, infra)... Entre les activités il y a une différence de fonctionnement énorme.
17 MOE-ET	Là j'ai l'impression qu'il y a beaucoup plus de communication et beaucoup plus de réactivité et une écoute réciproque qui est plus importante. Entre la MOA et la MOE-ET. Et les rapports MOE-ET et la MOE-TR Moi, je le vois de loin. J'ai l'impression que cela ne fonctionne pas très bien quand même. Il y a sans doute une volonté pour les uns de conserver le pouvoir, pour les autres de ne les laisser partir. Entre la MOE-ET et la MOE-TR il y a un certain tiraillement.
18 MOE-TR	Il y a une volonté de communiquer, mais je trouve qu'il n'y a pas encore assez de réactivité. Là encore, c'est l'organisation, ce sont des relations entre les équipes travaux et les activités, ou une inaccessibilité supposé des gens des activités par rapport aux gens du terrain qui fait que la communication n'est pas encore très bien organisée et tout au moins ne comporte pas très bien, quoi !.
19	Oui. Même si la démarche de l'infra dans la matière est bonne, au moins pour la volonté d'avancer, je ne suis pas sur que le fait de monter une organisation, un schéma de Mdp à l'infra permet de le transposer ailleurs. Je crois que la réflexion devra avoir lieu de façon beaucoup plus transverse. Il faut ouvrir la discussion au tour du Mdp aux autres activités... Car le vrai but du Mdp est d'associer au maximum d'acteurs dans une même démarche. J'ai peur que si on crée une démarche projet à l'infra qui, en plus, vu de chez moi est une entité qui est assez normée et rigide, on a du mal à faire éclater ensuite le carton de cette organisation pour l'adapter à l'ensemble des activités (Fret, voyageurs, traction). L'infra propose une organisation, un mode de fonctionnement en mode projet qui soit trop normée pour être adaptable au reste des activités. Là, j'ai l'impression ce Mdp va s'adapter uniquement à l'activité infra et pas aux autres. La j'ai l'impression que l'infra raisonne intra murs, aussi. Et plus ils ont un langage, ils ont une façon de fonctionner qui est très code, très spécifique. FIN

ENTRETIEN : CHEF DE PROJET (6 / 6)

QUESTION	RÉPONSES
1	Réponse 1.7
2	Moi, je pense que les rapports RFF/SNCF peuvent être améliorés, mais globalement RFF nous a obligé volontairement ou non volontairement, à nous mettre en question et à nous poser des bonnes questions. On vivait au dessus de nos moyens, on ne réfléchissait pas toujours aux nos dépenses et au bien fondé de nos dépenses, on avait par fois sûrement tendance de se faire plaisir sans vraiment se mettre du côté client. Je pense que c'est quelque chose que nous a fait du bien. Par contre, cela a alourdi effectivement les procédures, les circuits de décisions et le temps pour obtenir des budgets. Donc, effectivement il y a du mieux, mais dans un autre côté on a perdu de la réactivité et cela ressemble à des usines à gaz, quoi ! On met beaucoup plus de temps à obtenir des budgets pour réaliser nos chantiers. Et comme l'approbation de RFF est assez tardive, parce qu'ils veulent tout voir et tout discuter, et nous on est toujours cher, résultat : RFF a annulé certains chantiers au dernier moment et cela nous a désorganisé. Cvd qu'il faudrait qu'on ait une réponse qui soit plus rapides dans chantiers qu'on fait en particulier dans l'année en cours. P. ex. dans le département de l'AIN (EVEN de L'AIN) il y a une opération annulée par RFF le vendredi, donc le lundi on ta du annuler aussi une partie du chantier qui était prêt à démarrer. Cela nous a posé beaucoup de problèmes sociaux à résoudre, parmi ceux-ci, la mise en place des 35 h. (on prépare les

	<p>heures de travail sur les chantiers 1 mois à l'avance). Cela nous a beaucoup désorganisé. C'est bien, si on arrive à prendre un « circuit rythme croisière » qui nous permet d'avoir une anticipation sur les travaux et sur la programmation qu'on fait. Parce que nous, on a beaucoup de suggestion au niveau des moyens, du personnel et on est obligé de commander le matériel auparavant, de préparer nos chantiers avec beaucoup d'engins, surtout pour des chantiers qui font 30, 40 50 MF. Donc, en quelque part, il faut pas qu'ils nous préviennent trop tard... C'est toute une mise en place de chantier et d'organisation... J'avais un chantier qui allait démarré le mois d'août, dont la préparation se faisait depuis 4, 5 mois. On a su pratiquement deux mois avant qu'on ne pouvait pas faire chantier. La c'était bien... Mais il y a des cas où la lettre de commande vient 2 ou 3 jours avant le démarrage du chantier. C'est pour cela que je dis qu'il faut le fonctionnement et les rouages RFF-SNCF et qu'on prenne un rythme de croisière !.</p>
<p>3</p>	<p>Je pense qu'il y a trop, au niveau climat, à l'heure actuelle de rivalités entre la direction infra - DOD nationaux et le RFF. Je pense qu'il faut travailler ensemble, » il faut pas qu'ils se regardent en chien de faïence » et qu'il aient l'impression que chacun fait de la rétention ! A mon avis, le chantier qui vient d'être annulé, est plus la faute de l'infra que du RFF. Parce que l'infra a présenté le dossier trop tard, ils ont mis RFF devant le fait accompli, comme ils avaient intérêt au dossier et comme ils n'ont pas laissé du temps suffisant pour RFF réfléchir, donc, je ne vois pas comment RFF pouvait être d'accord. Les trois ans d'anticipation pour préparer les projets, c'est de la théorie ! Si vous voulez, un DI la région le prépare en temps et en heure. La direction de l'infra joue le jeu et RFF a le DI pour analyser et donner son accord pour la suite ou non des études. Le problème le plus important, c'est le dossier PROJET, proprement dit. Alors, effectivement on a des programmes glissant sur trois ans, je dirais qu'on a un noyau dur et on est sûr de le faire. Par contre les autres opérations, comme RFF n'a pas un budget énorme, il doit faire le choix et il doit l'analyser plus sur les détails. Si on ne respecte pas un délai suffisant d'analyse, et bien, le RFF ne pourra pas répondre en temps et heure... Est-ce que cela vient de la direction de l'infra ? Est-ce que cela vient de RFF ? C'est peut être un mélange des deux. Je dis tout cela en pensant sur les dossiers PROJET (PRO) dans les domaines des ouvrages d'art et voie qui exigent la préparation anticipée des chantiers pour ne pas déranger le trafic des trains, car on doit respecter les besoins de nos clients. De plus, il y a des moments, où défaire un chantier cela nous fera des frais, des dépenses sans avoir fait les travaux. Au bout des comptes, ni RFF a gagné, ni la SNCF. Tout cela, à mon avis, c'est une question de rivalité, de perte de pouvoir et je sais pas comment se passent les rapports entre la Direction de la Stratégie à Paris et RFF.</p>
<p>4</p>	<p>Nos clients internes, sont aussi de fois des DOD et ils sont aussi CdP et on a des comptes à leur rendre. Les choses se sont améliorées. Mais, par contre il y a des grosses lacunes parce que, les DODU et les CdP des autres activités, eux, ils ne connaissent pas les tenants et les aboutissants et les responsabilités, le pouvoir d'un DOD. Alors, le DOD s'est bien celui qui valide un projet, qui fait un cahier des charges dans les cas des projets régionaux ou des projets d'activités. Tout d'abord, ces DOD là ont eu besoin du PAP pour monter leurs cahiers de charges. Deuxièmement, les DOD des autres activités n'étaient pas formés, ils ne savaient pas prendre de décisions p. ex ; sur les marchés, sur les appels d'offre. Ils ne pensaient pas qu'il était aussi compliqué d'être DOD. Donc, il y a eu un effort de formation, mais il y a encore beaucoup à faire dans les domaines comptables, d'appels d'offre, des vérifications de dossier, etc. Ils pensaient que un DOD c'était celui qui acceptait les factures ! Or, le RFF veut un DOD qui puisse gérer une enveloppe pour la présentation d'un produit. Et c'est au MOE ou au CdP d'analyser, à la limite, ce chantier. Mais si on a des soucis, c'est bien au DOD de prendre des décisions. Et avec les activités, dans certains projets, on n'a pas encore l'impression qu'ils sont capables de prendre des décisions. C'est une histoire de formations, cela va venir, hein ! Avec les évolutions de la maison, cela leur fait du bien aussi de savoir qu'il n'est si simple que ça, quoi !</p> <p>L'infra, vous êtes à l'avance dans ce processus...</p> <p>RFF a fait du bien à l'infra, mais je pense surtout ce qui avant l'infra n'avait pas cette notion de client, de travailler en pensant à faire plaisir aux autres et à la limite, p. ex. sur les aménagements Gares, c'était l'infra qui décidait pour les autres. C'est pas logique ! Par contre où on était en avance par rapport aux autres activités, ce n'est pas grâce au RFF, mais ce qui nous, on manipule suivant des appels d'offre, on fait beaucoup de règlement, de chantiers, etc. Donc, quand on a l'habitude de brasser 130MF par an dans un établissement, c'est clair qu'on est avantagé par rapport aux activités voyageurs et fret qui, pour eux, ils sont habitués à avoir de sommes de 150 KF... Et quand ils avaient des projets fret qui faisaient plusieurs millions ils n'y étaient pas associés. Donc, il faut qu'ils découvrent, en fait ! C'est pour cela qu'ils ont beaucoup besoin du PAP pour les aider à monter leurs cahiers des charges et projets et s'ils ne sont pas bons on aura certainement des dérives sur les délais, sur la réalisation, etc. Donc, le PAP est utile à l'infra, mais il est indispensable aux autres activités !</p>

5	D'une part, c'est plus l'habitude de justifier et de préparer ces dossiers d'investissement, de façon très rigoureuse et très impliqué. D'autre part, cela nous a alourdi nos charges de travail en compliquant les procédures et les circuits, les délais de décision. Et plus, cela a réduit effectivement nos budgets. (Rires)
6	Moi, j'ai fais trois ans dans la Direction des Audits, et à mon avis, ce qui a été mis en place par RFF me paraît bien ! Il me paraît toujours un petit peu lourd, mais pour moi, le fait d'avoir un peu augmenter un peu ces procédures, cela a la tendance à reculer et à calmer les dépenses. C'est un moyen simple... car aujourd'hui on prend plus de temps pour élaborer un dossier et prendre une décision, et bien on gagne deux ou trois mois au niveau budgétaire. (car on ne dépense cette budget). Dans tout cela je pense que avec la création du RFF, il y a des moments que je sens une perte de pouvoir... Je pense qu'il fallait nous laisser le pouvoir pour des opérations qui ne sont pas très, très compliquées. Je pense qu'ils nous laissent des opérations simples à faire et il faut pas qu'ils misent les usines à gaz ! P. Ex. je voudrais bien qu'ils m'augmentent les TIIFS régionaux RFF, car le volume financier n'est pas très très important au niveau des établissements (environ 350 KF par EVEN), mais quand même on doit faire toutes les démarches auprès de RFF pour obtenir les autorisations nécessaires. Avant on avait un seuil financier et nous étions très réactifs.
6.1	Mes collaborateurs, pour eux, autant ils comprennent qui RFF a une utilité, autant, pour eux, ils trouvent que c'est de plus en plus difficile. Moi, je me plains du délais, mais eux, ils font des montages de projets, des appels d'offre plus compliqués pour des choses de plus en plus petites... Et il y a des moments qu'on a le budget, mais on ne pas faire car les négociations et les décisions concernant les appels d'offre prennent beaucoup de temps, et puis, après on n'a plus des entreprises disponibles pour faire les travaux. ! Mes collaborateurs, ils ont un certain découragement en particulier quand on annule les chantiers au dernier moment.
6.2	Les rapports avec les autres... ils ne sont trop tendus, on discute plus, on a notre devoir d'information, on est souvent CdP et on est au service du client. Quand c'est un projet voie, on discute beaucoup avec le Pôle Maintenance (PMN) et quand il s'agit des autres activités, on discute plus... et il y a le PAP, le FIG... et on est obligé à discuter plus avec nos clients, quoi ! Donc, c'est bien et on ne travaille plus pour se faire plaisir !
6.3	Mon patron c'est le Directeur de région et ensuite le PDG. Cela c'est la théorie. Dans la pratique, mon patron c'est le Directeur délégué de l'infra (DDI) et selon le type de chantier et d'affaire je traite avec le Chef du Pôle Maintenance (PMN) ou je traite avec le Chef du Pôle Ingénierie (PIG) et le PAP vient en conseil. Mais en claire, quand il y a des arbitrages sur des TIIFS RFF ou régionaux, etc... si j'ai des problèmes d'arbitrage avec les chefs des Pôles MN et IG c'est le DDI qui est mon interlocuteur privilégié. En règle tout se passe bien, mais il y a des arbitrages et c'est le DDI qui est le DOD des TIIFS régionaux et c'est lui qui fait le choix. Avec les DOD RFF tout se passe bien. Et je consulte mon Directeur régional pour tout ce qui concerne les problèmes sociaux, les ressources humaines, etc. Le DDI n'est pas mon hiérarchique, mais j'ai traite avec lui toutes les questions techniques et financières des projets que je suis responsable.
6.4	Avec les DOD RFF tout se passe bien : Soit moi ou le chef du Pôle technique qui demandent des informations et tout se passe bien.
7	(Rires) Pour moi, le MdP c'est d'avoir les tenants et les aboutissants, de monter un projet qui tient la route, donc tout c'est qui est la MOA et les DOD, et d'avoir un suivi qui est continue du début jusqu'à la fin. Notre problème, avant RFF ou avant cette structure, c'est quand on finissait un projet, même quand il était terminé, il y avait encore des imputations 3, 4 ans après. On ne savait pas clôturer un projet. Le projet il a une date de départ et une date d'arrivée et il a des objectifs à mettre en place et il y a des délais qu'il faut les respecter. Et quand on arrive à tout maîtriser, C'est ça le MdP !
7.1	Le PAP, car il nous donne, au fur et à la mesure, des avancements. Mais par contre il y a un problème... c'est qu'autant on peut dire un projet au niveau de, ce qu'on appelle, comptabilisation, pourcentage d'avancement, par contre tout ce qui concerne les engagements pas encore comptabilisés. Là, l'accostage n'est pas très fort. Autant on connaît nos dépenses, autant on connaît nos avancements physiques et nos engagements, autant on a du mal dire combien on va accoster ! On a tous les éléments pour faire l'assemblage, mais on n'y arrive pas. Pourquoi ? C'est parce que à la région, eux, ils se basent uniquement sur les dépenses comptabilisées, alors que nous, en établissement, on est comptabilisé à 30%, alors qu'en effet on va régler 70%. Donc, il y a un problème... et c'est problème existe... c'est un problème qu'on a au niveau de la gestion. Bref, personne... dans la SNCF et dans les systèmes comptables les engagements ne sont pas pris... on n'arrive pas à être sur de notre accostage et, alors, cela nous pose de problèmes pour présenter nos factures à RFF, car les factures RFF se basent sur le comptabilisé, en dehors des problèmes pour facturer la MOE... Donc, on a un problème de gestion. Les problèmes techniques ont arrive à les maîtriser et les problèmes sociaux, on progresse.

7.2	Non pas vraiment. La création du PAP a déjà aidé les autres activités à monter leurs projets. En leurs aidant, ils nous aident, nous, indirectement, parce quand on a un projet bien ficelé on n'a pas de problèmes derrière à rectifier. C'est qui est bien. Mais la, je pense que c'est une histoire plutôt des individus... Ce n'est pas la structure que fait des échanges d'informations, les échanges se font par des relations plutôt privilégiées entre les individus. Et quand j'ai des questions à poser je m'adresse à eux (PAP) et j'obtiens des réponses et des informations à mes questions. Les échanges ne sont forcément formalisés !
7.3	Tableau des outils
8	C'est de bien suivre, par type d'activité... c'est bien la notion de ce qu'on doit faire avec une enveloppe ! L'enveloppe c'est la porte ouverte à tous les abus et le MdP oblige à faire quelque chose, qui est quand même, décidé, étudié et tout cela pousse à faire des économies et quelque chose de différente. On est obligé d'avoir des ambitions... Ce n'est pas seulement la technique, ce n'est pas seulement le projets RFF, hein ! Cela peut toucher le social... On s'oblige à poser des questions. La technique du MdP nous oblige à partir d'un point et arriver à l'autre, dans un certain délais. Si on n'a pas la technique du MdP, les choses peuvent partir dans tous les sens... On a eu toujours des histoires de canevas, de tableau de bord et en fait, ce n'est pas la meilleur façon de procéder. C'est pour cela que le MdP est indispensable.
9	Alors, le MdP il est facile quand c'est des projets énormes comme le TGV, le Éole, car là on met une structure affectée. Le problème du MdP dans une région, ou particulièrement dans un EVEN où on est CdP, c'est qu'on a beaucoup de projets, on a pratiquement jamais une structure MdP. Donc, comme cela vient en plus des missions habituelles, là c'est en fonctions du temps, en fonction des priorités, et c'est vrais que cela n'est pas la meilleur façon de faire le MdP. Cela étant dit, on ne peut mettre une structure pour des projets qui font 2, 5, 10 MF ... il faut des choses plus conséquentes. Il faut bien, ne pas mélanger le MdP avec les structures qui sont à gérer... on ne pas être aussi performant, et eux, sont des enjeux de plusieurs milliards. Pourquoi pas on ne peut pas gérer une multitude de projets ? Quelles sont les contraintes ? Pourquoi... C'est se noyer dans les autres missions. Donc, nous, notre priorité c'est la sécurité, c'est la production classique, les incidents, etc. Le MdP, on le fait quand on a le temps de le faire ! Le MdP ne fais partie des priorités sécurité. Là, maintenant, s'il y a un incident quelconque, je vous laisse tout de suite et je me rends sur le site endommagé... Si j'étais dans une structure en MdP, j'ai finirai mon entretien avec vous et j'irais voir l'accident après... mais non... Donc, le MdP c'est gérer son temps. C'est vrai qu'on fait le MdP un petit peu tout les jours. Mais quand on regarde la liste de projets qui on a gérer tous les jours, je ne peut pas dire qu'on fonctionne par MdP ! Bref, la spécificité de notre métier ne permet qu'on fonctionne par MdP.
10	Moi, le MdP j'aimerais.. tout le monde galère, mais surtout que tout le monde le connaisse. Donc, à l'heure actuelle il faut encore perfectionner tout ce qui est en amont : la présentation du projet, la validation du projet, particulièrement dans les autres activités. Et dans le MdP pure, et là je me place en tant que MOE, je voudrais avoir des moyens comptables, de gestion et informatiques plus performants. Puisqu'à l'heure actuelle, les outils n'arrivent pas à suivre... et il n'est pas normal qu'au cours du projet on n'arrive pas à dire quand on va accoster une telle somme. C'est une question fondamentale, parce que les délais et les objectifs on arrivera à peu près les tenir, mais à l'heure actuelle on n'est jamais sûr, pour des projets plus compliqués, qu'on va tenir l'enveloppe financière. Alors, je dis que le point faible de notre MdP, s'il ait une forme, c'est le contrôle de gestion. Et quelque part, c'est pas normal, c'est pas crédible non plus, vis à vis de RFF ! Alors, cela vient aussi d'une part, si les AVP sont volontairement sous estimés, pour passer auprès de RFF ou sont volontairement sous estimés par RFF, parce qu'on est très cher. Qui est-ce que vaut mieux faire ? C'est dire la réalité des prix au départ en essayant de s'améliorer ou faire comme si on allait passer dans l'enveloppe et qui après on ne fait plus le MdP. C'est pas simple !
11	Oui, si les formations sont bien faites. « Moi, je suis resté sur ma faim ». J'ai fais un stage sur le MdP (module B) et j'ai perdu une semaine. Moi, je n'y viens par les généralités, je viens pour faire un ex ante du MdP, avoir tous les conseils, toute la loi MOP... Cet stage était adressé à des gens qui ne savaient pas ce qui était un projet et qui n'avait jamais été CdP ou DOD. Donc, il faut mieux cibler la formation, à la limite de stages plus courts, mais qui soient rapidement applicables. Il ne vaut pas la peine de faire de la philosophie du MdP, car la meilleure façon d'y arriver c'est de prendre des exemples et de les décortiquer de A à Z. Bref, c'est un petit peu le Retour d'expériences (REX), voir où on était bon ou pas bon ! Pour l'instant les formations du MdP ne m'incitent pas à y retourner, quoi !
12	Les motivations. Ce sont les besoins... c'est le moyen de se perfectionner et d'arriver, justement, à bien manager un projet. Quelque soit le fonctionnement, on a besoin toujours de progresser. Mais par contre, il faut que trouve le bon module et que je trouve la bonne formation. Moi je n'ai pas de temps à perdre, donc, il faut quelque chose d'efficace et qui soit court. Un directeur d'établissement s'il part une semaine c'est déjà trop. L'idéal c'est trois jours !
13	Les formations nous aident plus... elles nous amènent plus à se poser des questions. Des échanges avec d'autres collègues, une ouverture d'esprit, à mon avis, et je dirais, a avoir, peut être, un mode de raisonnement et de fonctionnement plus rationnel.

14	Mieux anticiper les problèmes, mieux les prévoir et de coup mieux les traiter. Je sais bien qui ne c'est pas parfait, mais c'est l'impression que cela donne. Donc, meilleur anticipation et meilleur traitement. Concernant les personnes, c'est l'obligation de travailler en équipe et l'obligation de déléguer, l'obligation de communiquer et avoir une certaine humilité !
15	Les DOD... Pour moi, je n'a pas à me plaindre. Le fonctionnement est correct. Ce qui ne marche pas, ne c'est pas de leur fève, à mon avis. Moi, je pense que les DOD, on les voit bien en temps et l'heure les dossiers, ils savent bien faire le choix des urgences, etc. ou sein de la région... Pour mois les DOD cela marche bien. Je parle des DOD infra régionaux, pas des DOD des autres activités ou les DOD nationaux. Entre les Gestionnaires de Programme/RFF ou les DOD SNCF nationaux, il y a une interface que prend beaucoup de temps et les dossiers arrivent en retard à la région. Je ne sais ce qui si passe quand un dossier sort de la région et on reçoit une réponse un an après, 2 jours avant de démarrer le chantier. Il y a un cas où RFF n'ai même pas reçu le dossier...il était bloqué quelque part... ! C'est pour cela que je dis qu'il faut qu'on arrive a bien s'organiser avec le RFF et, tout en ayant une procédure ciblée et intéressante, arriver à réduire les délais pour revenir à des délais qui soient acceptables pour anticiper. A l'heure actuelle l'anticipation on ne l'a pas parce que les décisions sont prises trop tard, à mon avis !
16	Les CdP... Disons qu'avant on rendait compte de tous nos projets, une fois par an, au Chef de l'ingénierie ou au Chef de la maintenance, maintenant le CdP doit rendre compte directement au DOD. Dans les cas des DOD en région, les CdP sont amenés à justifier tous les écarts qui peuvent se produire et en plus, quand il y a des écarts, normalement si on applique le MdP, il doit les prévenir en amont et ne pas justifier les écarts en aval. Cela, c'est un changement de mentalité. Avant les gens étaient habitués à justifier les écarts après coup, maintenant, on commence à avoir l'habitude de se préparer à l'amont. Cvd, est-ce qu'on continue le chantier, qui est-ce qu'on abandonne, qui est-ce qu'on modifie dans les délais, et puis il y aura des cas, où on abandonne. Celle-là m'est arrivée aussi. Avant dans la même situation j'aurais fait mon chantier et à la fin je disait et bien j'ai dépassé le temps et puis... « j'aurais été le seul maître à bord », ce qui n'est pas normale ! Aujourd'hui j'ai des comptes à rendre au DOD, qui doit rendre compte à RFF !
17 MOE-ET	La MOE-ET, moi je peu de rapports avec eux. C'est plutôt le Pôle Technique qui maintient de relations avec les groupes d'études. Sincèrement, j'ai très peu de rapport avec les études. J'ai plus de rapport avec le PAP.
18 MOE-TR	La MOE-TR... Ils travaillent aujourd'hui avec une plus grande responsabilisation, une plus grande rigueur, même si des fois est un peu lourd avec les procédures, et je dirais avec un meilleur travail d'équipe et de communication. Dans le processus d'anticipation, ils doivent avoir le réflexe de prévenir avant et de ne pas se justifier après, quoi ! Chez nous (EVEN), cela n'est pas parfait, mais c'est déjà une évolution, un changement des mentalités !
19	Propositions.. il faudrait absolument qui quelqu'un qui arrive au niveau régional ou national, à nous sortir des outils de gestion et un suivi vraiment par projet qui soit fiable ! c'est avoir des outils qui permettent un suivi des dépenses et des engagements en temps réel . a l'heure actuelle on ne sait marché que quand on comptabilise. les géode, sic... il faut de quelque façon trouver une façon de comptabiliser les engagements, les prévisions des projets. cela c'est vraiment un problème. d'autre part, il faut continuer avec les formations, mais il faut qu'elles soient plus ciblées, plus courtes et qu'elles collent vraiment au concret.

ENTRETIEN : ACTEURS PROJET (6 / 8)

QUESTION	RÉPONSES
1	Réponse 1.7
2	Dans les rapports RFF/SNCF on n'est pratiquement concerné que par très peu de choses, c'est le reporting. L'élaboration du reporting se passe mal parce que on n'a pas des outils, les outils ne marchent pas. Ils ne sont pas adaptés au terrain, et puis ils ne marchent pas. Je parle des outils informatiques.
3	Non. Ce sont les problèmes informatiques. Déjà, le pôle de Gestion et finances à des difficultés pour rentrer des informations et on a d'énormes difficultés pour avoir le retour pour savoir où on est du point de vue comptable, financier. Nous, la gestion qu'on fait maintenant c'est du bricolage, pour savoir où on est. On ne pas se fier de la gestion qui est faite avec les outils qui on a à notre disposition. Le GÉODE le CAP, on n'a pas pratiquement aucun retour de ces outils. Ou le retour qu'on a sont faux.
4	Il y a des difficultés, on a du mal à situer les rôles de chacun. Avant nous et les activités, nous savions ce que nous devons faire. Maintenant, c'est plutôt la limite et elles ne savent pas très bien ce qu'elles doivent nous demander concernant l'exécution des travaux. Sur un projet, on ne sait pas trop ce qui fait quoi, quand, etc. Maintenant on a peu de retour comptable, mais a partir du moment que GÉODE marchera bien, les activités auront des surprises et elles verront le vrai coût des choses. Jusqu'à maintenant, on ne se rend pas compte des coûts de choses qu'on fait, puisque il y a des choses qui ne sont même pas budgétisés, quoi !

5	Nous, il y a une augmentation de la charge de travail administratif pour élaborer les reportings.
6	C'est lourd, ça fait du travail en plus et on n'est pas convaincu de tout ça, quoi ! On a subi tout ça, GÉODE, CAP ont subi.
6.1	Très bien. Dans mon unité il n'y a pas de conséquences. La seule conséquence, c'est que le Chef d'équipe (UO) doit remplir les rapports de production avec plus de précisions.
6.2	En gros, non. Ce qui a changé c'est la programmation des travaux à moyen et long terme. Et nous ne savons trop où on est, car cela change souvent... Mais cela, n'est pas un problème nouveau, parce que dans la SNCF on a eu toujours la difficulté de programmer les travaux à moyen et long terme. Et puis il y a des problèmes de budget. Chez nous, on ne traite pas une voie si elle a un avenir des travaux ou pas. Ce n'est pas la même chose. Il y a des moments qu'on ne sait pas ce qui on doit faire, car on ne sait pas s'il y aura des travaux ou non. Donc, ce comme toujours, quoi !
6.3	On n'a pas des problèmes. Les relations sont bonnes.
6.4	On des bons rapports. Mais on a des petits problèmes avec les DOD des autres activités qui des fois contestent un peu les coûts des travaux. Pour eux c'est toujours cher... Mais on arrive à les convaincre que les coûts sont justifiés. Et bien, ils ne se rendent pas toujours bien compte, quoi !
7	C'est la mise en place des différents acteurs dans un projet : la MOE, MOA, le DOD, le CdP.
7.1	On a eu des réunions pour des chantiers bien déterminés, comme pour le projet de la Gare de Grenoble. C'étaient des réunions pour discuter l'organisation du projet. Jusqu'à présente on n'a pas l'habitude de faire cela pour tous les projets.
7.2	Oui. Avec ces réunions là on a s'est rendu compte qu'avant on faisait des travaux sans se préoccuper avec les clients. Car les autres activités sont nos clients. Maintenant, ils sont plus intégrés dans les projets. On s'est rendu compte qu'on arrive à mieux travailler. Faire des réalisations qui sont meilleure adaptées à ce qui les gens souhaitent sur le terrain.
7.3	Tableau des outils
8	Pour moi, c'est mener bien un projet, définir les rôles de chacun vis à vis du client.
9	Les difficultés, c'est le nombre d'acteurs qui participent d'un projet, ex. les achats (SRA), EVEN, les études (IG). Chaque acteur a ses impératifs, qui ne sont pas les mêmes pour tout le monde : les impératifs de prix ne sont pas compatibles avec les impératifs de délais du client. Je vous dis, parce qu'on a eu des problèmes avec ça. Chacun des acteurs imposent ces méthodes et les impératifs du SRA ne sont pas les mêmes que les impératifs de l'IG (études). Quand le SRA déclare un appel d'offre infructueux, cela a des conséquences que peut être ils ne soupçonnent pas.
10	J'attends la mise en place d'un outil informatique fiable et simple pour suivre le projet. Cela c'est sur. Fiable et simple par rapport à ce qui existe actuellement.
11	Oui. Les formations sont nécessaires, car le MdP ne pas quelque chose qui est intuitive dans la SNCF. On n'a pas l'habitude de travailler comme ça, donc il faut changer les habitudes. Au contraire, l'information ne passe pas.
12	Pour moi, c'est la maîtrise des procédures. Je ne pense pas obligatoirement à la progression de carrière.
13	J'ai eu très peu de formations.(Rires)
14	J'ai appris à comprendre les différents rôles qui existent dans un projet, comme les rôles de DOD, de la MOE et de la MOA. Avant, on connaissait la MOA et la MOE, mais leurs rôles n'étaient pas clairs, quoi !
15	Les rôles des DOD. Cela dépend des activités. P. ex., Dans le Pôle d'Exploitation (PEX), le DOD jour bien son rôle... par rapport aux autres activités n'est pas si évident ! Les activités Traction et Matériel, ils sont moins sensibles aux rôles des DOD.
16	Les CdP... ils nous délèguent les projets petits et moyens. Le CdP regarde ces projets à la fin pour voir si on a tenu le budget et si on a réalisé le projet en entier. Les CdP (Dir. EVEN, ne sont même pas au courant de tous les projets qu'ils ont.
17 MOE-ET	C'est difficile... On a des rapports avec l'IG, mieux qu'avant. J'ai l'impression qu'on les voit plus souvent, ils viennent sur place... peut être parce qu'on a des travaux importants dans la Gare de Grenoble. Mais même pour des petits projets ils viennent sur place pour voir comment les choses se passent. Même si on a des problèmes techniques on fait appel à eux et ils viennent ici.
18 MOE-TR	Les travaux sont plus compliqués, c'est sur et cela nous oblige à être plus efficace. Comme les rôles sont mieux définis maintenant, au niveau des plannings et coûts on est tenu plus qu'avant.
19	Quand un projet sort (des bureaux d'études), on a du mal à savoir le contenu, c'est pas clair. Même la liste... On n'a pas la liste de projets à réaliser. Nous, on reçoit la fiche projet, mais c'est très succincte.. En lisant cette « Fiche projet là, vous savez me dire quels sont les travaux à faire ? Je le sais parce que je connais... » Et bien, je voudrais que la Fiche projet soit plus précise, car le descriptif du projet on ne l'ai

pas toujours. Alors je propose qu'un résumé du projet soit annexe à la fiche projet. D'autre part, il me semble qu'il serait bien que de temps en temps on ait une liste établissement des projets qui sont en cours, car maintenant, je ne sait pas où on est. « Je me l'a fais ma liste, mais c'est au niveau d'établissement... » Bien sur il y des listes... mais elles sont dispersées. Il y a des listes des TIIFS régionaux, nationaux, etc... Et cette liste doit être consolidé et envoyé aux CdP (Dir ; EVEN). De plus, c'est toujours la même chose. Les projets sortent... et nous pour faire notre plan des charges sur l'année, cela « nous est tombé comme une mouche sus la soupe ». C'est trop demander, mais pour nous il serait important d'avoir au début de l'année une liste de projets qui vont sortir dans l'année, avec leurs dates de réalisation probable pour qu'on puisse nous organiser un petit peu mieux. Maintenant on reçoit les projets quand ils sont approuvés et puis on n'est pas au courant avant. Cvd que quand on reçoit un projet, les activités nous appellent... et il faut que projet soit réalisé dans un certain temps, en général c'est tout de suite. De plus, on reçoit les projets très tard dans l'année. C'est là notre problème. Nous avons des problèmes pour faire notre planification pour l'année, quoi ! FIN

ENTRETIENS À PARIS

ENTRETIEN : ÉQUIPE-PROJET 'RÉUSSIR' (5 / 5)

QUESTION	RÉPONSES
1	Réponse 1.2
2	<p>Je considère RFF comme un client, commanditaire, un financier. Donc, en plus de la tâche que j'occupe actuellement, en développant le MdP, donc on a mis l'accent sur cette séparation entre la MOA et la MOE. Donc, je me considère comme un client. Donc, j'ai vis à vis de lui, j'ai des actions qui sont engagées vers un client et je ne peux pas prendre de décisions de, par moi même, sans, enfin, dans le domaine qui les regarde, la MOA, sans leur aval. Mais par contre, cela peut être par les intermédiaires des gestionnaires de projet...</p> <p>Est-ce que vous pensez que ses rapports sont plutôt tendus, conflictuels ou les rôles sont bien éclaircis ? Au départ, ce n'était pas tendu..., mais cela a changé un peu notre culture et nos habitudes. Ce qui a fait qu'il a fallu se remettre en question. Par contre, les rapports étaient ce qu'ils devaient être. Il n'y a pas d'amis ou d'ennemis, chacun joue son rôle. Cela a pu nous bousculer. On était habitué à prendre des initiatives, là, il a fallu rentrer dans des procédures, il a fallu rentrer dans un système imposé !</p>
3	<p>Je crois que l'Infra connaît bien ses missions, en particulier ses missions déléguées que RFF lui délègue. En particulier, les gestionnaires de programme, par l'intermédiaire des gestionnaires de programme. On a pas la MOD en région par exemple, en établissement, dans une entité quelconque, avec un DOD, par exemple sur un projet, il n'a peut être, pas partout, les moyens de l'entretenir. Les missions, ils les connaissent bien, parfois, il y a quand même confusion... Ce n'est pas dû à un manque de connaissance des missions, c'est la confusion dans les rôles de chacun. Le DOD, parfois, empiète un peu sur la MOE.... Donc, je pense que là dessus, c'est plutôt des moyens !.</p>
4	<p>Disons que l'Infra était obligé de changer un peu sa culture. C'est un grand mot ! Sa façon de travailler. Face à ce client RFF qui était très fort. J'ai l'impression que les activités, nos rapports avec les activités en ont subi les conséquences, par obligation.</p> <p>Quel genre de conséquences ?</p> <p>Disons qu'un travail demandé par une activité, par exemple, devait rentrer dans un système plus, avec davantage de procédures, c'était un peu plus... c'est à dire qu'on ne recevait plus n'importe quoi ! C'est à dire qu'on leur demandait de rentrer un peu dans le système. Parce que nous, on a des comptes à rendre, au niveau des heures qu'on passe... Parfois, les activités avaient un besoin, elles allaient voir l'infra et puis cela partait comme cela. Mais, maintenant, cela, il a fallu le transformer parce qu'il a fallu rentrer dans le nouveau système. Cela, c'est un premier point. Le deuxième point, on prend l'activité comme un client et le satisfaire s'il a des exigences ! Il faut le satisfaire parce qu'il peut aller voir ailleurs lui aussi. L'activité, c'est la même démarche que RFF finalement. L'activité, si elle n'est pas contente de l'infra, ou si elle coûte trop cher, ou si etc., elle va aller voir ailleurs pour faire le travail !</p> <p>Et sur ce point, vous croyez que l'infra arrive à bien remplir les besoins des activités aujourd'hui ?</p> <p>Moi, je pense qu'il y a eu un grand pas de fait. Une grande amélioration ! Et tout cela, souvent à travers les pôles d'appui qui se mettent en place dans les régions. L'activité pour rentrer à l'infra passe par ses pôles d'appui, devrait passer par ses pôles d'appui ! C'est ce qui est mis en place. Et ensuite, c'est dispatché dans les services de l'infra. Donc, il y a des circuits obligatoires qu'il a fallu mettre en place pour trier. L'activité n'allait pas voir la personne qu'il connaissait bien ou le service qu'il connaissait bien en court circulant. Maintenant, cela passe par un système !</p> <p>Les rapports s'améliorent ?</p> <p>De toute façon, on est obligé, on va travailler par activité avec chacun des responsables, donc, il va bien falloir..., chacun devra rendre des comptes aux autres. Donc, une activité qui vient porter un travail à l'infra devra payer l'infra !</p>
5	<p>Pour les projets, ce qui a changé, c'est la..., dans le projet, il n'est pas question de passer une phase. Je ne parle pas du MdP ! Mais on le faisait avant ! Mais, il y avait des détournements de loi. Et là, pour passer à une autre phase, il faut un document validé. Il faut l'acceptation des commanditaires. Je parle de DI avant le projet et ensuite on passe à la réalisation, soit il faut des accords. Cela, c'est bien ancré, il faut formaliser, il n'est pas question..., je donne un exemple, de passer en phase réalisation, de préparer un marché sans avoir l'accord sur le projet. On peut le préparer, mais on ne peut pas le lancer.</p> <p>Selon vous, cette formation est nécessaire, elle est bien ?</p>

	<p>La formalisation en elle-même, il y a peut être des choses à modifier ou à améliorer ! Mais par contre, elle est gérée d'une façon logique. On a une idée, on a le DI, ensuite on va essayer d'étudier cette idée, donc on va avoir de l'argent pour l'étudier, il y a une logique partout. Et puis après, on va passer au dossier, et on va voir si le projet sera accepté ou pas. Donc, on ne fait pas le travail gratuitement. On ne fait pas un travail pour la gloire. Chaque chose va être payé, vous ne pouvez pas passer d'une phase à l'autre sans un accord de celui qui paye.</p> <p>Donc, selon vous, cela a imposé à la SNCF plus de rigueur ?</p> <p>Tout à fait.</p>
6	<p>A l'arrivée de RFF, j'étais dans une autre fonction, je m'occupais des délits des projets. Donc, cela a changé ma façon de travailler dans l'entité où j'étais. On a eu du mal au départ, il a fallu... et puis les textes au départ n'étaient pas les modèles de délits, enfin il y avait beaucoup de choses qui se mettaient en place, les conventions de gestion, etc. Donc, on a vécu la transition, on a vécu l'ancien et le nouveau régime, en même temps, il a fallu gérer la phase transition qui était difficile. Nous, on a vécu la phase transition ! Il y a eu une phase transition à gérer et cela a dû être le cas sur beaucoup de régions.</p> <p>Selon vous, c'était un manque d'informations, les choses étaient difficiles au début parce que les choses n'étaient pas bien éclaircies !</p> <p>Tout à fait. Au bout d'une année, c'était quand même très étayé. On a eu une période de flottement.</p>
6.1	<p>Moi, j'ai l'expérience d'une région où on travaillait les services spécialisés. J'étais au service voie, il y avait un service signalisation, etc., autrefois, c'était le plus débrouillard qui avait la plus grosse affaire dans le projet qui essayait de faire une coordination, c'était une sorte de "copinerie", on connaissait un tel ou un tel et on essayait de faire notre projet comme cela. Maintenant, on ne travaille plus dans les entités comme cela ! Il faut que cela soit bien cadré, avant même sans parler de CdP, c'était une coordination d'études et là, il a fallu, nos demandes ne se faisaient plus de la même manière. Il fallait que cela rentre dans un cadre d'organisation d'entité. Est-ce qu'il pouvait prendre ou est-ce qu'il ne pouvait pas prendre l'étude ? La charge de travail de l'étude ? Maintenant tout le monde regarde cela !</p> <p>Il y a eu une augmentation des charges de travail ?</p> <p>Non, ce n'est pas une augmentation des charges de travail. C'est qu'il ne faut pas amener un travail comme cela, n'importe comment dans une entité ! Tout cela se comptabilise, il faut aller chercher les compétences, cela c'est très important. Au niveau planification du travail, qui on va mettre dessus, etc.</p> <p>Les gens ont dû changer leur façon de travailler.</p>
6.2	<p>Quand c'est un projet qui vient de l'Infra, et qu'on a besoin d'une autre activité, c'est tout bénéfique pour l'autre activité puisqu'il voit que l'on est mieux organisé ! Que notre besoin ou que notre attente vis à vis d'eux, etc., c'est plus clair, etc., cela ne peut être que bien perçu de l'activité.</p> <p>Oui, mais cela n'a pas provoqué de conflits d'un secteur à l'autre ?</p> <p>Non. Bien qu'avant... Même avec une autre activité, c'est vrai que je prends le transport, puisqu'on parle du transport, c'est vrai qu'on avait des habitudes aussi pour faire tel travail, et bien, on connaissait aussi des gens..., il a fallu aussi une petite remise en cause de notre façon de travailler, de se restructurer. Mais cela a été très vite bien perçu puisqu'ils ont vu qu'il y avait de l'organisation derrière.</p> <p>Est-ce qu'il y a des conflits par exemple au niveau des différents départements de la qualité, par exemple ?</p> <p>Non, je crois qu'à partir du moment où chaque entité a à s'organiser, chaque entité s'organise face à ce nouveau client, donc là, il y a des directives pour chaque entité. Et en même temps, des interfaces très importantes, des interfaces de gens qui ont l'habitude de travailler ensemble. Du moment où je me suis organisé dans mon entité pour répondre à un besoin, l'autre entité également, cela ne s'est pas fait indépendamment les deux entités ! A partir du moment où les deux entités ont des contacts, ils ont un travail commun, chaque entité doit se mettre dans l'organisation de l'entité d'en face ! Je veux dire, il n'y a pas eu de heurts, il y a des explications, il faut que tout le monde ait la lisibilité de l'organisation de l'autre. Bien sûr, il y en a qui continuent à travailler toujours de la même façon ou même nous ! Il y a des acquis minimums que chaque entité a pris et on se met d'accord sur ce minimum. Il y en a qui sont plus avancés que d'autres, et d'autres moins avancés. Il y a quand même un minimum d'entente.</p>
6.3	<p>Je n'ai qu'une hiérarchie, j'en connais qu'une, c'est ma hiérarchie de tutelle. Moi, j'ai une hiérarchie, j'obéis à..., enfin je rends compte à ma hiérarchie où elle a besoin de moi pour certaines missions et c'est dans ce cadre là. Dans ce cadre là, je peux être amené à faire des missions pour RFF, avoir des contacts avec des autres clients mais c'est toujours dans l'esprit de ce que ma hiérarchie m'impose.</p>
6.4	<p>Et bien là, c'est difficile. C'est difficile parce que je connais très peu de projets, à part les projets sur lesquels je suis impliqué, à part les projets que je vois en région. Je ne suis pas en relation avec des DOD, ni des CdP. Je ne suis pas en relation avec eux.</p> <p>Pas beaucoup de rapports !</p>

	<p>A cause de ma fonction !</p> <p>Mais quand même, vous êtes responsable pour les projets de changement qui concernent les achats, etc. Je vais mettre un petit bémol là dessus ! C'est vrai qu'il y a des projets de changement actuellement, à l'ingénierie, à l'Infrastructure, donc on est davantage confronté nous, aux CdP. Le CdP a besoin de renseignements pour un besoin..., c'est davantage lui qu'on va voir. Donc, le CdP et nous. Parce que pour suivre son projet, il a besoin d'avoir un état des lieux, des choses, ou avoir des choses qu'on a faites, et qui vont rentrer dans le projet. Par contre au niveau des DOD, je ne rencontre pas de DOD !</p> <p>Par exemple, quand vous travaillez avec les achats, les achats aujourd'hui, c'est un noyau dur pour l'exécution du projet et les achats suivent les règles SNCF et les règles RFF en même temps, dans ce cas là, les gens pour au moins le projet pilote que vous suivez, les gens ne vous posent pas de questions, comment on peut améliorer ses règles, est ce que cela va bien ?</p> <p>C'est à dire que là, on se plaçait dans le cadre on avait un DOD et un CdP, il est sûr que j'ai beaucoup de relations avec les achats ! Ils sont toujours sur des réflexions, sur des changements mais c'est toujours des interrogations, c'est participer à une réunion ? Par contre nous, dans le projet "réussir", c'est vrai qu'on a un domaine qui s'appelle achats. On a un référentiel qui parle des achats, qui en parle plus ou moins ! C'est vrai qu'on a beaucoup de relations avec eux, aussi, parce qu'ils ont voulu qu'on étoffe ce référentiel dans le domaine achats. Mais ce n'est pas des relations DOD et CdP ! Donc, des relations normales d'entité à entité.</p>
7	<p>Pour moi d'abord, c'est une organisation parce que nous on (.....) en CdP et on va prendre un projet, voilà comment je vais prendre ce projet, donc c'est au niveau organisation. C'est surtout cela.</p> <p>Mode d'organisation !</p> <p>Mode d'organisation. En deux, j'ai un client en face de moi, c'est de voir son périmètre à lui, et mon périmètre à moi. Donc, c'est les missions de chacun, donc de la MOE et MOA. Bien voir les périmètres. Ce sont des choses qui me paraissent essentiels parce que derrière l'organisation, il y a beaucoup de... Il y a deux choses importantes ! Un projet, ce n'est pas une cellule qui travaille de façon autonome, que pour elle, on travaille pour quelqu'un. Cela est mon deuxième point. Mon premier point, c'est qu'il faut que je m'organise. Comment je peux bien m'organiser pour satisfaire mon client et pour que le projet se déroule correctement. Également, organiser mes troupes, organiser mes acteurs, organiser les acteurs du projet, pour que cela se passe bien.</p> <p>Si j'ai bien compris, c'est avoir un mode d'organisation, c'est avoir un espace avec des missions et périmètre bien définis. Il faut travailler pour satisfaire le client et avoir une équipe.</p> <p>Avoir une équipe performante, compétente.</p>
7.1	<p>La formation. J'arrêterai là. Je vais en rajouter une deuxième, c'est l'assistance dans les régions. Il y a beaucoup de choses à dire sur l'assistance dans les régions mais il faut vraiment être sur les projets, il faut former les gens, les sensibiliser compte tenu de la formation mais là, c'est autre chose. La deuxième action, c'était d'accompagner les gens. Si on veut les faire adhérer, il faut participer avec eux. Il faut des actions concrètes.</p> <p>L'assistance conseil existe parce que vous avez des besoins ici ou bien vous la mettez en place à la demande des régions ?</p> <p>Premièrement, à la demande des régions. Deuxièmement, des messages à faire passer. Donc, on a des renseignements à aller chercher dans les régions. On a des objectifs à respecter. Donc, on a des choses à demander aux régions et puis on a un suivi à faire. C'était le cas des projets pilote. Il faut faire un état des lieux. L'assistance conseil, c'est d'aller chercher, capitaliser des actions pour pouvoir les redistribuer, peut être, sans doute ! Il y a des bonnes actions à un endroit, il faut pouvoir les prendre, les communiquer à d'autres personnes quand on a la même problématique.</p> <p>Et l'assistance conseil demandée par les régions, qu'est ce que les régions vous demandent le plus ? C'est plutôt la mise en place d'outils, c'est plutôt l'aspect gestionnaire de la conduite d'un projet (Hommes, structure, etc.) ou c'est plutôt la mise en place technique (outils, etc.) ?</p> <p>Premièrement, la mise en place d'outils.</p> <p>Outils de MdP, outils comptables ou d'outils de suivi financier ?</p> <p>Non, c'est les aider, on ne fait pas à leur place. On ne fait jamais à leur place. On a pas la science infuse, non plus. On est pas des experts en formation. Mais par contre, on a une philosophie, on connaît les grands points, on sait où aller pour trouver les compétences, voilà, c'est une orientation, c'est donner des conseils, mais c'est plutôt sur les outils !</p> <p>Au niveau des actions, oui, on peut mettre les actions d'informations : les réunions relais avec les DDI, puis on peut participer à des réunions, on peut être invité à d'autres réunions, on est invité. Les réunions sont systématiques avec les relais et les DDI. Maintenant, c'est moins systématique avec les DDI, c'est suivant l'ordre du jour. Pour nous, si on voulait faire passer un message, il faut au moins passer par les DDI puis par les relais.</p>

7.2	C'est trop tôt pour le dire ! Il y a beaucoup de choses qui vivent, il y a des attentes, il y a des besoins de connaître ce qui se passe ailleurs. Il y a des questions. Il n'y a pas de réseaux qui se forment, il n'y a pas de véritable, chacun travaille encore sur son périmètre, dans son entité. Il n'y a pas trop d'échange. Mais je sens le besoin. Je sens un besoin qui arrive. Donc on a un gros travail à faire sur les retours d'expérience, sur les capitalisations, il faut faciliter cela. Et puis comme c'est un besoin, il faut y aller.
7.3	<p>On a été forcé premièrement à l'ôter. Pourquoi ? L'organigramme des tâches techniques, il a fallu le faire parce que malheureusement, ce n'est pas malheureusement, c'est que, ce n'est pas malheureusement, on va dire malheureux (rires) ! C'est qu'il a fallu également suivre le projet, il y avait l'outil GÉODE qui existait, cela nous a obligé à faire passer cet outil de l'OT. Mais sa première mission à cet OT, c'est quand même comment on va distribuer les responsabilités, comment on va s'organiser, quels tâches on va prendre, suivre ce projet. On a été forcé un peu, la main nous a été forcée parce qu'il y avait GÉODE. Cela nous a aidé un peu. Deuxièmement, le plan directeur projet, il n'y avait pas un PDP pareil, chacun avait sa façon de faire, mais c'était surtout la façon de s'organiser. Là dedans, c'était des relations études, des études travaux, les relations entre la MOA et la MOE, des réunions, comment c'était fixé, qui y participait, c'était les gens, les acteurs avec leurs adresses, c'était comment on gère les modifications, si je modifie le projet, qui dois-je contacter pour cela ?, c'était une organisation, le PDP, c'était un besoin. Et en deux, au même niveau que le deuxième, c'est la planification avec la SNCF en général, c'est cela qu'on a préconisé. Alors, il y a d'autres outils : c'est l'analyse fonctionnelle, ..., il y en a d'autres qui sont en préparation. Sous forme de guide. C'est aider les dirigeants, il y a l'analyse des risques, les estimations, alors cela c'est des groupes de travail. Les risques, cela va sortir fin octobre, cela se fait en interne, l'ingénierie et nous. Les estimations, c'est un peu plus complexe, il faut faire un état des lieux...</p> <p>Les estimations, ce sera un outil primordial ! Parce qu'aujourd'hui on essaye de, il y a trois choses qu'on regarde d'abord, les délais, les coûts et la qualité. Donc, on arrive à driver ces trois points à peu près mais tout cela dépend de quel coût vous êtes parti ! Parce que le coût de départ, était le bon. Cela c'est un aspect, et puis le second aspect, c'est dans un DI, par exemple où, c'est d'avoir des notions de prix, que tout le monde puisse parler le même langage. On ne se pose pas de questions, il y avait également les estimations au niveau du délai. Donc, cela va être très important quand cela va sortir.</p> <p>C'est surtout important pour la MOE ?</p> <p>Ce sont des outils qui contribuent au développement du MdP. Ce n'est pas que le MdP ! Pour moi le MdP reste prioritaire sur les deux premiers axes que j'avais donné.</p>
8	<p>Grande question ! (rires). C'est pour répondre déjà, surtout que maintenant il y a RFF!, donc un client extérieur à la SNCF. Donc, il faut qu'on soit aussi bon qu'un autre fournisseur, qu'il le voit, dans nos résultats aussi. Il faut qu'il voit aussi qu'on est organisé mais on peut s'organiser puisqu'on est... on est transverse, on peut s'organiser pour répondre à un besoin. C'est un aspect déjà. Et puis, il faut voir également la particularité de la SNCF, c'est à dire qu'on travaille actuellement par entité, mais pas par métier. Et qu'on est amené à travailler plusieurs métiers ensemble. On est amené à travailler avec d'autres entités. Je pense qu'on avait besoin d'organisation dans ce domaine. Le MdP est une réponse toujours sur l'organisation entre nous. Il y avait l'aspect vis à vis de l'extérieur, mais il y avait aussi à s'organiser de l'intérieur pour un projet commun à plusieurs entités. Il semblait important aussi de bien séparer cette MOE et MOA. Là aussi, le MdP répond !</p> <p>Selon vous, le MdP, c'est une réaction à tout cela ? C'est un outil pour faire face à cet environnement externe ?</p> <p>Tout à fait. Il fallait qu'on s'organise autrement. Il fallait que chacun ait son périmètre de travail. Il ne fallait pas mordre sur l'autre. Mais je pense que le MdP répond quand même à tout cela. Le MdP, ce n'est pas une fin en soi. C'est sûr que le client final est partout. Le client final est très important, on travaille pour faire voyager les gens. Il faut que cela rapporte aussi. Puisqu'on a séparé les domaines, donc il ne faut pas qu'on transporte à perte. Donc, il fallait aussi qu'on s'organise autrement.</p>
9	Ce n'est pas une histoire d'organisation, c'est une histoire de pouvoir. Chez nous, chaque entité a un responsable, un chef, et que le MdP ou un CdP nommé, où le représentant du client est quelque part, cela pouvait changer la façon de diriger son entité puisqu'il faut tenir compte d'un CdP qui va venir sur notre périmètre et d'une MOA qui a commandé ce projet. Donc, je commande toujours mon entité mais je suis toujours responsable, des ressources, des gens que j'ai dans mon entité, du travail qui va être fait par les gens qui vont rentrer dans le projet. Mais en même temps, il faut que je tienne compte de l'organisation du CdP, que je tienne compte des exigences, que ce CdP a des exigences côté MOA. Cela, c'était difficile, très difficile parce que moi j'ai toujours envie de commander sur mon territoire. Je vois qu'un CdP arrive et puis il vient casser un peu mes habitudes. C'est la principale difficulté. Je dois changer ma façon de manager mon équipe, pas le CdP parce qu'on y arrivera mais le chef hiérarchique. Et cela, c'est la grosse difficulté. Si le DOD est le hiérarchique du CdP, cela pose aussi des problèmes.

10	Ce que j'attends, c'est de pouvoir conduire des projets d'une façon, avec des résultats c'est à dire faire des économies au sens large, c'est à dire que toutes les ressources que je vais mettre dans mon projet, tout l'argent que je met dans le projet, un résultat, c'est de répondre aux attentes du client avec un budget donné.
11	Je suis réservé là ! Mais je dirai que oui. Parce que dans une entreprise aussi lourde que la notre, dès qu'on veut faire des formations, il faut que ce soit, il faut que cela rentre dans le cursus des gens, il faut que cela rentre dans l'organisation des formations de la maison. Cela devient des choses réglées qui rentrent dans un système planifié, etc., mais par contre il y a d'autres formations par à coup, sur les besoins, etc. qui restent à faire. Des formations plus ciblées, on en a fait quelques une mais pas assez, on a pas le temps ! C'est pas cela qui fera le tout ! Mais par contre, on est obligé de passer par là et puis il les faut ces formations, il faut former les gens ! Mais je pense que des formations plus ciblées me paraîtraient plus important. Dans une grande maison comme là notre, il faut rater personne. Il y a des modules, les gens s'inscrivent mais ce qui est important, c'est que le besoin soit pris au départ. Si on cible bien au départ, cela marche. Si on cible mal, on va faire un échec.
12	Ils ont besoin d'être aidé parce qu'il y a une inconnue aussi, celui qui n'a jamais entendu du MdP, il se dit qu'est ce que c'est que cela, qu'est ce que cela va changer dans mes habitudes, donc il a besoin d'être sensibilisé un minimum pour se repérer. Et puis, il a besoin d'outils.
13	Je suis responsable d'un périmètre, cela peut être responsable d'un lot (conseil en région). Ce qui me paraît important c'est qu'il y a une prise de conscience sur les rôles de chacun. Et j'observe que les gens font une différence entre leurs rôles et leurs compétences. J'observe que les gens commencent à bien cibler les rôles de chacun. L'expérience montre que les gens font un petit peu comme avant mais par contre ils savent que, à force de leur dire, à force de mettre en place quelques méthodes et outils, ..., cela va rentrer dans leur esprit, c'est un changement de culture. A force de les former et de les faire participer dans les projets, on y arrivera.
14	Non pas vraiment, vous êtes acteur dans un projet. Vous allez utiliser tel outil, que vous êtes pris dans la culture du MdP et qu'il vous en reste quelque chose qui va servir dans le prochain projet que vous avez fait vous même. Si vous faites à leur place, il n'en reste rien ! Il y a le gars qui planifie, il y a le gars qui suit les coûts, la personne qui va faire l'OT va être capable de faire un autre OT. Mais il faut qu'ils fassent eux mêmes. On est là pour les conseiller. Si on fait à leur place, ils continueront avec leur culture. Il faut leur donner l'idée, les former, les conseiller pour qu'ils s'approprient progressivement les outils en tenant compte de leur niveau. Ils mettent les mains à la pâte.
15	Les DOD ont évolué dans leurs missions mais pas dans leurs moyens pour les remplir. Pour l'instant, les DOD n'ont pas de services, les régions s'organisent petit à petit avec des pôles, ..., ce qui est important, c'est que les DOD restent dans leurs rôles. Comme les CdP, pour s'organiser les DOD ont besoin d'une aide. Le DOD va avoir besoin de responsables, de compétences, etc., par exemple pour faire le reporting aux clients. Il faut mettre en place un système d'organisations pour les DOD. Il doit savoir comment s'organiser pour un projet. Les DOD ont des problèmes de hiérarchie, de compétences. Comme les CdP s'organisent sur leurs projets, les DOD doivent s'organiser sur leurs missions. On y arrive !
16	Dans une première étape, on avait des CdP, c'était un peu hiérarchique, on mettait les chefs d'établissement souvent, ou des chefs de groupe, des chefs de division, des chefs de pôle maintenance, on s'est aperçu que ces gens là pour traiter en MdP leurs projets, il faut les moyens ou bien ils étaient mal situés ! Les compétences, ils les ont pour suivre le projet, mais peut être pas en MdP. Mais, compte tenu de leur position dans l'entité, ils ne pouvaient pas dégager de temps nécessaire pour suivre le projet. Donc aujourd'hui, l'évolution principale, c'est de choisir les gens, choisir les bonnes personnes, celles qui puissent suivre leurs projets. Cela se met progressivement en place, on ne choisit pas maintenant le CdP n'importe comment quelle que soit la région. On va peut être prendre l'adjoint du chef d'établissement, un chef d'unité qui va pouvoir suivre son projet et pas forcément avec tous les outils du MdP. C'est la politique actuelle.
17 MOE-ET	Il y a eu une très grande évolution. C'est à dire qu'ils travaillent par métier, ils savent qu'ils appartiennent à un projet. Par exemple les entités n° 1 et 2 vont travailler sur le projet A, ils ont bien conscience qu'il y aura un nombre d'heures qui va être choisi... et ils sont bien organisé par projet. Par contre, cela il faut le coordonner. Disons que cela pêche (difficultés), la coordination va se faire... est ce qu'on peut passer du CdP au chef de lot ? Parce que le CdP a la compétence pour coordonner. Si le CdP est en région, il est très études, il est à l'ingénierie, il va pouvoir coordonner ses études. Il va peut être laisser tomber les travaux qui ne sont pas de sa compétence. Si le CdP est choisi en établissement, il est loin des études, il va falloir quelqu'un peut être pour coordonner les entités pour lui qui sont en région. S'il y a beaucoup d'études, on a l'impression que le CdP doit être aux études, mais ce n'est pas une règle. Le CdP a été choisi pour

	<p>suivre tel projet avec le volet études et le volet réalisation. Voilà ce qu'il faut faire maintenant. Il devrait pouvoir coordonner le tout. En études, il aura des tâches aussi, tâches voies, SES, etc., il peut très bien regrouper ses tâches et mettre un coordonnateur qu'il appellera chef de lot études, pour l'aider. Sur un projet, il faut que le CdP soit parfaitement au courant de ce qui se fait dans ces lots. Et parfois, on a l'impression que les CdP ne savent rien de ce qui se passe dans les études. Mais par contre pour moi, les CdP doivent prendre tous les lots de la même manière. S'il n'a pas la compétence pour suivre les études, il fait un lot avec un coordinateur qui va l'aider dans sa tâche. Pour moi, un CdP doit prendre tous les lots soit l'étude, soit réalisation, doivent être pris de la même manière. Et cette forme de travail commence à se mettre en place, à contribuer à une meilleure organisation par rapport à ce qui se passait avant. Il faut des compétences pour suivre les projets mais également des compétences pour suivre les gens, pour coordonner, cela est important également.</p>
18 MOE-TR	<p>On les a responsabilisé sur des lots souvent les chefs d'unité. Mais ils ont une difficulté au niveau des chefs de lots parce qu'ils n'ont pas forcément les moyens pour bien remplir leurs missions. Surtout, ils ont de grosses difficultés pour suivre leur projet au niveau comptable. Il y en a quelques un qui sont toujours en avance, mais d'autres qui n'ont pas les outils, etc., ils font un petit peu comme avant ! Je ne peux pas dire que tout le monde est à la même enseigne et que tout le monde a progressé de la même manière. Cela dépend également des CdP !. Quand on responsabilise quelqu'un, on le responsabilise sur tout. Actuellement, c'est nous qui suivons les engagements, etc. , il y a une évolution qui va dans le bon sens. C'est la prise de conscience, c'est la responsabilisation par lots de tâches avec les outils et moyens nécessaires pour suivre le projet au niveau comptable et budgétaire.</p>
19	<p>Je pense qu'il faudrait donner des moyens à l'équipe projet national pour qu'elle soit plus présente en région. Avec les moyens qu'on a, je ne suis pas un enfant, il faut faire le maximum ! Il y a besoin d'être plus présent... si on veut avancer, si on veut faire des bons outils, si on veut montrer des exemples, si on veut faire des REX, il faut qu'on se donne les moyens. Sinon, cela se fera par petites touches,..., et à la fin on risque de disparaître ! Il faut une volonté de la direction pour en faire une des priorités de l'infra. Quels sont les besoins que vous avez aujourd'hui ?</p> <p>Nos besoins aujourd'hui, c'est de sortir les outils le plus rapidement possible, car on met du temps ! Par exemple, pour faire les guides, on met trop de temps. Faire également plus d'assistance conseil sur les projets, et puis faire davantage de formations « coup de poing », faire des formations plus ciblées sur des actions concrètes car les acteurs ont exprimé ce besoin là. On leur a raconté la théorie et maintenant on a besoin de développer. Je ne crois pas que les régions soient assez armées pour faire cela elles mêmes... ces moyens là, on peut les mettre en région avec une directive nationale. Je pense aux futurs grands établissements. Ils doivent être pourvus d'un groupe qualité avec les trois composantes : assurance qualité, MdP, et qualité Infra qui soient regroupés et qu'il y ait des personnes qui s'investissent à 100 % là dedans. Bref, le projet « réussir » doit mettre en place des directives nationales suffisamment lisibles pour tous concernant les méthodes, les outils, etc. et qui atteignent tous les niveaux hiérarchiques jusqu'au chef de lot.</p> <p>FIN.</p>

**ANNEXE 3 : LE CALENDRIER DES NÉGOCIATIONS AVEC LA SNCF
POUR ACCÉDER AU TERRAIN**

LE CALENDRIER DES NÉGOCIATIONS AVEC LA SNCF

Date	Contact	Objet	Résultats
27/12/1999	Lettre de la co-direction de recherche envoyée au Directeur adjoint de la Direction d'Infrastructure, accompagnée du plan de recherche	Demande d'autorisation pour accéder au terrain de recherche et réaliser des entretiens approfondies avec les dirigeants et acteurs projets dans l'infrastructure	Demande envoyée au Chef du Projet « Réussir »
Janvier 2000	Animateur du Projet « Réussir »	Contacts téléphoniques et suivie de la demande Prospection des régions pour la réalisation des entretiens et sur l'observation sur place	La SNCF porte un intérêt sur la recherche
14/03/ 2000	Réunion à l'IAE de Lille du co-directeur de recherche de avec le Chef du Projet et un membre de l'équipe du Projet « Réussir ».	Discussion de la proposition de recherche et sur les moyens de la réaliser	Préparation d'une convention de stage USTL-SNCF, avec une durée de 4,5 mois
28/03/2000	Envois de la proposition de convention de stage au Chef du Projet « Réussir »	Analyse et signature	Envois de la conventions aux bureaux administratifs de la SNCF
15/05/2000	Direction de l'infrastructure (IVHFRG)	Signature de la convention	Envois de la convention à la SNCF et USTL
29/05/2000	Chef du projet « Réussir	Définition du plan de travail auprès du Projet « Réussir » à Paris »	Recherche documental Observations sur place Réalisation de 5 entretiens approfondis auprès de l'Équipe du projet « Réussir » Réalisation de 2 entretiens approfondis auprès du Comité de Pilotage
	Chef du Pôle AMOA de la DRI-Chambéry	Définition du plan de travail dans la DRI de Chambéry et à Paris	Recherche documental Observations sur place Réalisation de 25 entretiens approfondis Rapport intermédiaire sur le diagnostic de la situation à Chambéry
05/06/2000	Pôle d'Appui au Pilotage de Chambéry	Début de la collecte des données	
12/09/2000	Équipe Projet « Réussir », à Paris	Début de la collecte des données	
02/10/2000	Clôture du stage		
02/02/2001	Projet « Réussir » à Paris	Réalisation d'un séminaire interne de validation des résultats	Présentation des premiers résultats qualitatifs de la recherche

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 AFNOR, Management de projet : un référentiel de connaissances, AFNOR-PMI, 1998.
- 2 ABRIC, J-C., Pratiques sociales et représentations, PUF, 1994.
- 3 AL-SEDARY, S.T., « Management of conflict : public-sector construction in Saudi Arabia » *International Journal of Project Management*, Vol. 12, N° 3, 1994.
- 4 ALLARD-POESIE, F., DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S., « Analyses de représentations et de discours », in THIETART, R.A, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.
- 5 ALTER, N., *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, série Logiques Sociales, 1999.
- 6 ALTER, N., Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, Puf, Collection Premier Cycle, 1996.
- 7 AMBALAR, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., LIVIAN, Y-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996.
- 8 ASQUIN, Alain., « Une interprétation processuelle de l'évolution des grandes firmes innovantes réputées inertielles » in RAINELLI, M. et al., *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, 1995.
- 9 AUBY, J-F., Management public : introduction générale, Sirey Éditions, 1996.
- 10 AVENIER, M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Économies et Sociétés, série Sciences de gestion*, n° 14, 1989.
- 11 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.
- 12 AVENIER, M.J., « Stratégie tâtonnante et démarche-projet : une modalité née dans le contexte des opérations de construction publiques », in AVENIER, M.J., ed., *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Collection stratégies et organisations, 1997.
- 13 BARBER, E., « Benchmarking the management of projects : a review of current thinking », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- 14 BARDIN, L., *L'Analyse de contenu*, Puf, série le psychologue, 9^{ème} Ed. 1998.
- 15 BAREIL, C. Et SAVOIE, A., « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, 24 (3), automne 1999.
- 16 BAREL, Y., « Une conduite de changement comportemental : un exemple dans la grande distribution », in RAINELLI, M. et al., *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, 1995.
- 17 BARRERE, C., « Gestion publique et gestion marchande du transport ferroviaire », *Sciences de la Société*, N° 43, février 1998.
- 18 BARTOLI, A. Le management dans les organisations publiques. Dunod, 1997.

- 19 BAUMARD, P. et alii. , « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in THIÉTART, R. et coll. *Les méthodes de recherche en management*, DUNOD, 1999.
- 20 BAUMARD, P. et IBERT, J., « Quelles approches avec quelles données », in THIÉTART, R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.
- 21 BAZET, et alii. , Planning by repairing and cooperation in multi-project management, LAAS-CNRS Report 99521, déc., 1999.
- 22 BENGHOZI, P.J., « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, N° 15, 1990.
- 23 BENGHOZI, P. J., « La carrière des cadres à EDF : des paradoxes de l'organisation aux représentations des individus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1988.
- 24 BENGHOZI, P. J., « Managing innovation : from *ad hoc* to routine in French Telecom », *Organisation Studies*, Vol. 11, N° 4, 1990.
- 25 BERNOUX, P., *La sociologie des entreprises*, Éditions du Seuil, 1999.
- 26 BIZAC, M. et MAHIEU, C., « La difficile émergence d'une conduite socio-politique du changement dans une entreprise de réseau », *Gestion 2000*, mai-juin, 1998.
- 27 BOBROFF, J., CARO, C., DIVRY, C., MIDLER, C., « Les formes d'organisation des projets », in GIARD, V. et MIDLER, C., ed., *Pilotages de Projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, Série gestion, 2^{ème} Tirage, 1995.
- 28 BODDY, D., MACBETH, D., « Prescriptions for managing change : a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organizations », in *International Journal of Project Management*, Vol. 18, 2000.
- 29 BOUCHARD, Y. & GELINAS, A., « La formation des jeunes chercheurs aux méthodes qualitatives », *Actes du colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative*, Congrès de l'ACFAS, UQAM, Montréal, 1989.
- 30 BOURDICHON, P., « L'ingénierie simultanée dans les projets », *Génie Industriel*, N° 199, Oct-nov., 1993.
- 31 BOUTINET, J.P., *Anthropologie du projet*, Puf, 1990.
- 32 BRECHET, J-P., DESREUMAUX, A., « Pour une théorie stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations », *13^{ème} Conférence de L'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2 a 4 juin, 2004
- 33 BROWN, R., « Implementing project management : an organization development interpretation », *Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute*, oct., 1998.
- 34 BRYDE, D. J., « Establishing a project organization and a project-management process for telecommunications project management », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 1, 1995.
- 35 BURGESS, R., TURNER, S., « Seven key features for creating and sustaining commitment », *International Journal of Project Management*, Vol. 18, 2000.
- 36 BUSBY, J.S., HUGHES. E.J., « *Projects, pathogens and incubation periods* », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- 37 CABIN, P., *Les organisations : état des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1999.

- 38 CEMT, 43^e Rapport Annuel de la Conférence Européenne des Ministres de Transports, Activités de la conférence : documents approuvés par le Conseil des Ministres de Transports en 1996, OECD, 1997.
- 39 CEMT, Des chemins de fer, pour quoi faire ? Séminaire International 19-20 Janvier 1995, OECD, 1995.
- 40 CHANAL, V., « Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets », in *Actes de la VIII^e Conférence Internationale de l'AIMS*, 1999.
- 41 CHANAL, V., « Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wengler (1998) *Communities of practice : Learning, Meaning and identity* », *M@n@gement*, Vol 3, N. 1, 2000.
- 42 CHITTENDEN, R. « Caltrans's quest for 'true project management' in government bureaucracy », *PM Network*, apr., 1997.
- 43 CLELAND, D.I., « Project management : The strategic trajectory », in *Project Management without boundaries, Proceedings 11th INTERNET World Congress on project Management*, Florence, Juin 1992, Vol. N° 1, 2.
- 44 COSSETTE, P., « Structures cognitives et organisations », in LOUCHE, C., *Individus et organisations*, Coll. Textes de base en sciences sociales, Lausanne : Delachany et Niestlé, 1994.
- 45 CRAWFORD, L., « Senior management perceptions of project competence », *International Journal of Project Management*, Vol. 23, 2005.
- 46 CRAWFORD, L., POLLACK, J., Hard and soft projects : a framework for analysis », *International Journal of Project Management*, Vol, 22, 2004.
- 47 CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil (2^{ème} Ed), Collection Points Politiques, N° 248, 1981.
- 48 CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Essais, 1963.
- 49 COURTOT, H., La gestion des risques dans les projets, *Economica*, 1998.
- 50 CUSUMANO, M. A. et NOBEOKA, K. Le management multi-projets : optimiser le développement de produits, Dunod, 1999.
- 51 D'AMBOISE, G. et BAKENDA, J-M. « Réflexions sur les possibilités et les contraintes d'application d'une approche qualitative : Cas de l'utilisation du Grounded Theory » en sciences de gestion. *Document de travail* 92-16, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, fév., 1992.
- 52 DAVID, A., RATP la métamorphose : réalités et théorie du pilotage du changement, InterEditions, 1995.
- 53 DAVID, A. « RATP : La métamorphose ? Pilotage du changement et innovation dans l'entreprise publique », in *Actes de la 4^{ème} Journée d'étude du CLERSE*, Faculté des Sciences Sociales, Université Lille 1, 1996
- 54 DEMERS, C., « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel des 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, 24 (3), automne 1999.

- 55 D'HERBEMONT, O., CESAR, B., *La stratégie du projet latéral : comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent*, Dunod, 1998.
- 56 DECLERCK, R.P., DEBOURSE, J.P., NAVARRE, C., *Méthode de Direction Générale : le management stratégique*, Éditions Hommes et Techniques, 1983.
- 57 DECLERCK, R.P., DEBOURSE, J-P., DECLERCK, J-C., *Le management stratégique : contrôle de l'irréversibilité*, Les Éditions ESC Lille, 1997.
- 58 DEGOT, V., « Les entreprises publiques peuvent-elles être des entreprises comme les autres ? », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1992.
- 59 DELUCIA, A., « The evolution of project management at GSA », *PM Network*, PMI, sept., 1999.
- 60 DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S., « Entering the field of qualitative research », in DENZIN & LINCOLN (dir), *Handbook of qualitative research*, Sage publication, 1994.
- 61 DICKEL, S., « La décentralisation face à la crise des modes d'organisation et d'allocation des ressources d'un monopole-réseau public s'ouvrant à la concurrence : le cas de France Télécom », in *Actes de la 4^{ème} Journée d'étude du CLERSE*, Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université Lille 1, 1996.
- 62 DINDELEUX, T., *LA SNCF : service public et gestion privée*, Thèse de doctorat, Paris XI, octobre 1986.
- 63 DOISE, W., PALMONARI, A., *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986.
- 64 DONK, D.P.van, RIEZEBOS, J., « Exploring the knowledge inventory in project-bases organizations : case study, » *International Journal of Project Management*, Vol. 23 , 2005.
- 65 DOUBLET, X., DREYFUS, B., BLAZQUEZ, P., *Guide pratique du management des organisations publiques*, Éditions, Séfi (Ca), 2000.
- 66 DRAN, G., KAPPELMAN, L., PRYBUTOK, V., « Empowerment and the management of an organizational transformation project », *Project Management Journal*, marh, 1996.
- 67 DREVETON, B., « L'organisation publique peut-elle initier une innovation managériale ? », *13^{ème} Conférence de L'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2 a 4 juin, 2004.
- 68 DRUCKER-GODARD et alii. , « Validité et fiabilité de la recherche » in THIETART, R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.
- 69 EHLINGER, S., « Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythe et réalité », in *Actes de la VII Conférence Internationale de l'AIMS*, 1998.
- 70 ENRIQUEZ, E., *L'organisation en analyse*, Puf, série Sociologie d'aujourd'hui, 3^{ème} Ed, 2000.
- 71 ESKEROD, P., « Meaning and action in a multi-projects environment : understanding a multi-projects environment by means of metaphors and basic assumptions », *International Journal of Project Management*, Vol. 14, N. 2, 1996.
- 72 FASS, S. G., ROMEO, R. P. « Program management keeps army systems development on track », in *PM Network*, sept., 1999.
- 73 FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, série Sociologie économique, 1995.

- 74 GAREIS, R., « Management by projects : the management strategy of the new project-oriented company », in GAREIS, R., ed., *Handbook of management by projects*, Manz, Vienna, 1990.
- 75 GARDINER, P.D., STEWART, K., « Revisiting the golden triangle of cost, time and quality : the role of NPV in project control, success and failure », in *International Journal of Project Management*, Vol. 18, 2000.
- 76 GAREL, G., GIARD, V., MIDLER, C., (Coord) *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, 2004.
- 77 GARRETY, J., ROBERTSON, P.L., BADHAM, R., « Integrating communities of practice in technology development projects » *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- 78 GHIGLIONE, R., BEAUVOIS, J-L., CHABROL, C., TROGNON, A., *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, série Sociologie, 1980.
- 79 GIARD, V., « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : gestion et management de projet », *Management et Organisation des entreprises, Cahier Français*, N° 287, sept-1998.
- 80 GIARD, V., MIDLER, C., « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », *Cahier de Recherche GREGOR*, N° 1996.11, IAE-Paris, 1996.
- 81 GIROUX, N., « La mise en œuvre discursive du changement », in *Actes de la V Conférence Internationale de l'AIMS*, 1996.
- 82 GIODANO, Y., « Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? », in RAINELLI, M. et al., *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, 1995.
- 83 GIROD-SÉVILLE, M. et PERRET, V., « Fondements épistémologiques de la recherche » in THIÉTART, R.A., et coll, *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, 1999.
- 84 GOLDSTEIN, M. « Local government : next frontier in project management. », *Proceedings 28th Annual Seminars & Symposium*, Project Management Institute, oct., 1997.
- 85 GUERRET-TALON, L., Émergence d'un management public créatif : perception de l'environnement en mutation et comportements décisionnels différenciés, Thèse de Doctorat, IAE, Université de Nice-Sophia Antipolis, 1996.
- 86 GRAHAM, R. « Managing the project management process in aerospace and construction : a comparative approach », *International Journal of Project Management*, Vol. 17, N° 1, 1999.
- 87 HATCHUEL, A. et Weil, B. L'expert et le système : quatre histoires des systèmes-experts, Economica, 1992.
- 88 HAUC, A. et KOVAC, J., « Project management in strategy implementation : experiences in Slovenia », *International Journal of Project Management*, N° 18, 2000.
- 89 INGHAM, M., KOENIG, G., VAS, A., *Perspectives en management stratégique*, Tome V, 1997-1998, Ed. Management, 1999.
- 90 JENNER, R. A., « Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organisations », in *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 26, N° 3, 1998.
- 91 JOIGNAUX, G. et SPECK, K., « Restructuration dans les industries de la construction ferroviaire : quelle organisation spatiale des activités de R&D ? » in *Actes du XXX^{ème} Colloque de l'ASRDLF Innovation et économie régionale*, Hyères, sept., 1999.

- 92 JOLIVET, F., *Manager l'entreprise par projets : les métarègles du management par projet*, Éditions, Ems, 2003.
- 93 JOLIVET, F., NAVARRE, C., « Large-scale projects, self-organizing and meta-rules : towards new forms of management », *International Journal of Project Management*, Vol. 14(5), 1996.
- 94 JOLIVET, F., « L'entreprise orientée-projet : l'apprentissage des organisations », *Gestion 2000*, Vol. 6, 1995.
- 95 KEEGAN, A. E., HARTOG, D.N.D, « Transformational leadership in a project-based environnement : a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers », *International Journal of Project Management*, Vol. 22,2004.
- 96 KERZNER, H., *Gestão de projetos : as melhores práticas*, Bookman, 2002. (Titre original KERZNER, H., *Applied project management : best practices on implementation*, John Wiley & Sons, 2000).
- 97 KIRBY, E.G., « The importance of recognizing alternative perspectives : an analyse of a failed project », *International Journal of Project Management*, Vol. 14(4), 1996.
- 98 LANNING, Harri, KUTILAINEN, P. ANTII, S. « Change project manager's handbook : effective tool for change project management. » *Proceedings of 29th Annual Seminars & Symposium*, Project Management Institute, oct. 1998.
- 99 LABOURDETTE, A. *Les administrations publiques : environnement, fonctionnement interne et modes de gestion*, L'Harmattan, 1998.
- 100 LAROCHE, H., NIOCHE, J-P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, 1998.
- 101 LAUFER, A. « Project surprises : expecting the unexpected », *Proceedings of 29th Annual Seminars & Symposium*, Project Management Institute, oct. 1998.
- 102 LEBAN, R., « Les services publics de réseaux : une comparaison européenne », *Problèmes Économiques*, N° 2.640, Novembre, 1999.
- 103 LEBRATY, J. « Management et gestion : quel apprentissage », In *Économies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG n° 18, juillet, 1992.
- 104 LECLAIR, P., « Projets et personnel », in GIARD, V., MIDLER, C., *Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, 1993.
- 105 LE MOIGNE, J.L., « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET, A.C., *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, 1990.
- 106 LE MOIGNE, J-L., *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1997.
- 107 LEROY, D., *Fondements et impact du management par projets*, Thèse de doctorat, IAE-Lille, décembre, 1994.
- 108 LEROY, D. « Le management de projets : entre mythes et réalités ». *Revue Française de Gestion*, N. 107, Janvier-Février, 1996.
- 109 LEROY, D., « Implanter le management par projets au sein des grandes bureaucraties : Une mise en œuvre délicate », *Conférence pour le VII Symposium International du Management de Projets*, Marrakech, mai 1997.

- 110 LEVENE, R.J., BENTLEY, A.E., JARVIS, G.S., « The scale of project management », *Proceedings of the 26th Annual Seminar & Symposium*, Project Management Institute, oct., 1995.
- 111 MARTINET, A. C., « Épistémologie de la Stratégie », in *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, (1990 a).
- 112 MARTINET, A. C., « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », In *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, (1990 b).
- 113 MCKINLEY, W., MONE, M. A., BARKER III, V. L., « Some ideological foundations of organizational downsizing », in *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, N° 3, sept., 1998.
- 114 MAZOUZ, B. « Le management public à l'ère de la modernisation de l'administration », *Les sources ENAP* (Québec), Vol 17 (2), mars-avril 2002.
- 115 MIDLER, C., « L'acteur-projet : situations, missions, moyens » in MIDLER, C., GIARD, V., *Pilotages de projet et entreprises*, 1993.
- 116 MIDLER, C., *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, InterÉditions, 1995 (a).
- 117 MIDLER, C., « Gestion de projet, l'entreprise en question », in GIARD, V. et MIDLER, C., ed., *Pilotages de Projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, Série gestion, 2^{ème} Tirage, 1995. (b).
- 118 MINISTERIO DE FOMENTO (Espagne), *La privatización de los ferrocarriles en Alemania y Reino Unido*, Secretaria General Técnica, Serie monografías, 1996.
- 119 MINTZBERG, H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.
- 120 MINTZBERG, H., *Criando organizações eficazes*, Atlas, 2^{ème} Ed., Atlas, 2003. (Titre original : MINTZBERG, H., *Structures in fives : designing effective organisations*, Prentice Hall, 1992)
- 121 MINTZBERG, H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1998. (1998 a).
- 122 MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations* ; Les Éditions d'Organisation, 12^{ème} Tirage, 1998. (1998 b).
- 123 MOISDON, J-C., *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, 1997.
- 124 MOLINER, P., *Images et représentations sociales : de la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996.
- 125 MOORE, M. K., *Criando valor público : gestão estratégica no governo*, Uniletras, 2002 (Titre original : MOORE, M. K., *Creating public value*, The President and Fellows of Harvard College, 2002).
- 126 NAKHLA, M., « Pilotage économique de projets industriels : organisation de la conception x contractualisation interne », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 144, 2003.
- 127 NAVARRE, C., « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à AGILE et I.M.S. », in GIARD, V. et MIDLER, C., ed., *Pilotages de Projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, Série gestion, 1993.

- 128 NOBELIUS, D., « Towards the sixth generation of R&D management », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- 129 PARTINGTON, D., « The project management of organizational change », *International Journal of Project Management*, Vol. 14 (1), 1996.
- 130 PERRET, V. « La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes », in *Actes de V Conférence Internationale de l'AIMS*, mai 1996.
- 131 PERRET, V., Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, déc., 1994.
- 132 PETIT, M., Management d'équipe : concepts et pratiques, *Dunod*, 1999.
- 133 PICQ, T. et BOMPAR, L., « Comment utiliser le management par projet comme levier du changement comportemental : réflexions à partir d'une étude de cas. » *Gestion*, Vol. 23, N° 4, hiver 1998-1999.
- 134 PIOTET, F., SAINSAULIEU, R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.
- 135 PLASSARD, F., « À une nouvelle demande, un nouveau service », in CEMT, *Des chemins de fer, pour quoi faire ?*, OECD, 1995.
- 136 PROBST, G. J. B, BRUGGIMANN, O., MERCIER, J-Y., RAKOTOBARISON, A. *Gérer le changement organisationnel*, Les Éditions d'Organisations, 1992.
- 137 RANSOME, L. «Project manager responsibility matrix for controlling government projects. », *Proceedings of the 26th Annual Seminar & Symposium*, Project Management Institute, oct., 1995.
- 138 ROULEAU, L., « 'Le malaise' du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, Vol. 24 (3), automne 1999.
- 139 SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & DALLOZ, 1987.
- 140 SAINSAULIEU, R., *L'Entreprise : une affaire de société*, Presses de Sciences PO, série références académiques, 1992.
- 141 SAINSAULIEU, R., *L'Identité au travail*, Presses de Sciences PO, série Références académiques, 3^{ème} Ed., 1988.
- 142 SERIEUX, H. L'état dans tous ses projets : un bilan des projets de service dans l'administration, *La Documentation Française*, 1994.
- 143 SEVILLE, M.G., PERRET, V., « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R. A., in *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.
- 144 SMITH, L., SMITH, H. NIEDERHOFFER, A. « The changing tide of project management implementation : issues, facteurs, constraints ». *Proceedings of the 29th Annual Seminar & Symposium*, Project Management Institute, oct., 1998.
- 145 SÖDERLUND, J., « On the broadening scope of the research on projects : a review and a model for analysis », *International Journal of Project Management*, Vol. 23, 2005.
- 146 SOPARNOT, R., « À quoi correspond les capacités de changement des organisations ? », *13^{ème} Conférence de L'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2 a 4 juin, 2004.

- 147 ST-ONGE, S., « Rémunération des compétences : Où en sommes-nous ? » *Gestion*, Vol. 23 (4), Hiver 1998-1999.
- 148 SUARES, I. « A real work look at achieving project management maturity » in Proceedings of 29th Annual *Seminar & Symposium*, Project Management Institute, 1998.
- 149 TAJAN, P. « Le nouveau management de projet à la RATP. Organisation maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre ». *Actes Congrès Francophone du Management de Projet*, 1998.
- 150 TELLIS, W., « Introduction to case study », in *The qualitative report* (On line serial), 3(2), 1997. Available : <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>
- 151 TERSSAC, G., LALANDE, K. SOLDANO, C., « Les logiques professionnelles face aux transformations organisationnelles », in *Actes de la 4^{ème} Journée d'étude du CLERSE*, Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université Lille 1, 1996.
- 152 THIETART, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.
- 153 TOMALA, F., SENECHAL, O., « Innovation management : a synthesis of academic and industrial points of view » *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- 154 TURNER, R. J., « The role of pilot studies in reducing risk on projects and programs », Editorial of *International Journal of Project Management*, Vol. 23, 2005.
- 155 TURNER, J. R., COCHRANE, R. A., « Goals and methods matrix : coping wit projects for with the goals and/or methods of achieving then are ill defined », *International Journal of Project Management*, Vol. II (2), 1993.
- 156 TURNER, J.R., MÜLLER, R., « On the nature of project as a temporary organization. », *International Journal of Project Management*, Vol. 21, 2003.
- 157 VAN DE VEN, A.H., ASTLEY, W.G., « Mapping the field to create a dynamique perspective on organization design and behavior », in VAN DE VAN & JOYCE (dir), *Perspective on organization design an behavior*, Wiley, 1981.
- 158 VENIARD, A., *Diagnostic et intervention indirecte sur les représentations sociales lors de processus de changement managériaux : contribution à la recherche d'une satisfaction conjointe de rationalités divergentes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris I Panthéon Sorbonne, 1998.
- 159 WACHEUX, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.
- 160 FERNEZ-WALCHE, S., TRIOMPHE, C., « Le management multi projets, définitions et enjeux », In GAREL, G., GIARD, V., MIDLER, C. (org), *Faire de la recherche en management de projet.*, Vuibert, 2004.
- 161 WILLIANS, T., « Identifying the hard lessons from projects-easily », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- 162 YIN, R. K., *Case study research : design and methods*, Sage Publications, 1989.
- 163 ZARIFIAN, P., « L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible », in GIARD, V. et MIDLER, C., ed., *Pilotages de Projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, Série gestion, 1993.

DOCUMENTS SNCF

- 164 Loi n° 97-135 du 13/02/97, Journal Officiel de la République Française du 15/02/97.
- 165 SNCF, Projet Industriel, mars 1997.
- 166 SNCF, Conférence du PDG, Louis Gallois, aux cadres dirigeants du groupe, le 14/01/1998.
- 167 SNCF, Conférence de Louis Gallois, lors de la journée d'accueil des attachés-cadres, le 12/02/1998.
- 168 SNCF, site Internet « [http:// www.sncf.fr](http://www.sncf.fr) »
- 169 SNCF, Charte Projet approuvée le 11/05/98 ;
- 170 SNCF, *Référentiels du Management de Projets* : Référentiel général, (sept. 1997) ; Glossaire (sept.1997) ; Impact ressources humaines et formation : principes généraux (juin,1997) ; Projets de changement (sept. 1997) ; Projets de conception : produits et systèmes (juin 1997) ; Ingénierie et grands projets (juin, 1997).
- 171 SNCF, Rapport du Chef du Projet, M. A. AUTRAUFFE, au Comité de Pilotage, le 07/07/98, Département Management par la Qualité et Communication.
- 172 SNCF, Compte rendu des ateliers thématiques sur le management de projets et référentiels, réalisés le 04/02/98 ; organigrammes, planning du projet (GANTT).
- 173 SNCF, *Décomposition des prestations d'ingénierie (Moe générale, études et travaux)*. Document élaboré par le Département Méthodes et Contrôle de Gestion IG.M), septembre 2000.
- 174 SNCF, Le système de contrôle de coûts des projets et affaires : Principes e liens avec le contrôle de gestion. Document élaboré par le Département Méthodes et Contrôle de gestion (IG.M), en 30/09/1999.
- 175 SNCF, *La gestion des Établissements Équipement*. Document élaboré par le Pôle Production-Gestion (IVP) et présenté au chef du Département IVQ le 24/07/1998.
- 176 SNCF, Journal interne de l'Ingénierie *Convergences*, n° 8, juin 2000.
- 177 SNCF, Journal interne *Les Infos*, n° 115 du 14/07 au 24/08/2000.
- 178 SNCF, Journal interne *Temps réel*, n° 142 du 21/06/2000, publié par l'agence d'Information SNCF.

DOCUMENTS DESS-GP

- 179 DESS-GP 1998, Rapports d'Activités, Compte-rendu de réunions de pilotage interne ; Compte-rendu de réunions menées avec l'équipe projet SNCF, Compte-rendu des réunions de l'équipe
- 180 DESS-GP 1998. Base de données projet « Réussir le développement du management de projets à la SNCF », CD-ROM, sept 1998.