

Le management par projet comme levier du changement organisationnel et humain

Réflexions à partir de deux études de cas

par Thierry PICQ, Professeur Management et Ressources Humaines
Groupe ESC Lyon

Résumé :

Cet article présente l'hypothèse que le management par projet, généralement conçu pour satisfaire un besoin ponctuel et spécifique dans des contraintes de coûts, délais, qualité, représente également un puissant levier du changement organisationnel et humain et une démarche de prévention de la crise, alternative à des interventions plus radicales de type «reengineering».

A partir de deux études de cas, l'article propose des éléments de connaissance pratique des conditions du changement par les projets.

Le rôle du management par projet dans la conduite du changement

Le développement actuel du management de projet

La conduite de projet est une forme d'organisation du travail bien connue, dont les techniques, méthodes et outils ont fait l'objet d'une importante diffusion. Cependant, on constate que le thème du management de projet suscite depuis la fin des années 1980 un fort regain d'intérêt auprès des entreprises (ECOSIP, 1993). Plusieurs explications peuvent être avancées.

Nous ne nous étendons pas ici sur l'incontestable effet de mode, dont Midler (1986) a montré l'influence dans l'apparition et la diffusion de nouvelles approches de gestion. La promotion du management de projet, étayée par quelques «success stories» omniprésentes dans les ouvrages sur le sujet (Twingo, tunnel sous la manche,...) constitue incontestablement une raison de sa diffusion sur le terrain. Mais d'autres facteurs explicatifs de fond doivent être relevés.

La réalité est que de plus en plus d'entreprises ont recours aujourd'hui à un mode de fonctionnement par projets. Traditionnellement réservé à certains thèmes privilégiés (innovation, développement, informatisation...) ou à certains secteurs spécifiques (ingénierie, grands travaux,...), le travail en équipes projets se rencontre désormais dans des entreprises de toutes

tailles et de tous domaines d'activité pour répondre à des enjeux de plus en plus variés : nouveaux produits, services ou procédés, mais aussi projets de changement, de réorganisation, de certification qualité... On assiste bien à une généralisation du recours au management de projet.

Ce phénomène s'appuie sur des succès industriels incontestables dans l'automobile, la pharmacie, l'électronique,...qui ont prouvé l'intérêt de cette approche pour répondre à la nécessité vitale d'accroître le rythme de l'innovation, de réduire les temps de conception et d'industrialisation ou d'augmenter la qualité. La capacité à fonctionner en mode projet est reconnue comme un véritable levier de la compétitivité (Navarre, 1993). En effet, après avoir mis l'accent sur l'optimisation de la production, la quête de la performance porte désormais sur les gains issus de la simultanéité conception/étude/industrialisation/commercialisation et de la qualité et de l'efficacité de leur articulation. La valeur ajoutée est à rechercher aux interfaces des unités contributives plus qu'en leur sein. (Hazebroucq/Badot, 1996)

Enfin, quand on parle de projet aujourd'hui, au delà de la polysémie mise en évidence par Boutinet (1993) qui nous alerte sur la réalité éminemment plurielle que ce concept générique englobe, on fait implicitement référence à une nouvelle manière de mener des opérations non répétitives, singulières et bornées dans le temps...qu'on appelle projets.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail, dont le plateau Twingo constitue l'illustration la plus médiatisée, se démarquent de la gestion de projet classique, basée sur la planification et l'ordonnancement optimal de tâches séquentielles. Le management de projet aujourd'hui repose sur quelques principes et concepts originaux : ingénierie simultanée et gestion concourante des activités, transversalité et multi-disciplinarité des équipes projets, fonctionnement en «plateaux», organisation en réseaux, décloisonnement des fonctions et métiers, formulation de «méta-règles»...

L'accent est moins mis sur la dimension instrumentale que sur les dimensions méthodologiques et humaines, indispensables à l'expression des complémentarités à la base de l'innovation collective.

Du management de projet au management par projet

Enfin, le rôle important que peuvent jouer les projets dans la conduite du changement est une autre raison de l'intérêt porté au sujet.

De nombreux travaux ont cherché à nourrir l'hypothèse que l'introduction des projets dans une entreprise générerait une remise en cause majeure de ses modes de fonctionnement habituels. Cette idée a été longuement étudiée dans la perspective des structures métiers et de leur articulation avec des entités transverses, ad-hoc et temporaires (Navarre, 1993). Le cas des systèmes de gestion de ressources humaines, souvent mal adaptés pour évaluer, rétribuer et promouvoir des acteurs projets multi-appartenance est un autre exemple fréquemment observé (Baron, 1993).

La généralisation des projets n'est donc pas neutre pour l'organisation en place et suscite une mise en tension au niveau des structures, des modes de régulation, des systèmes de gestion, des pratiques de management.

On constate que ces «perturbations» sont soit subies par des entreprises qui les découvrent a-posteriori, soit au contraire inscrites dans le cadre d'une stratégie voulue, explicite et peu ou prou pilotée. On est alors dans le cas d'une démarche volontaire de transformation de l'organisation par les projets. C'est ce que nous appellerons ici «management par projet».

A la suite d'autres auteurs, nous défendons donc l'hypothèse que les projets peuvent jouer un rôle majeur dans les processus de changement et peuvent en être des vecteurs efficaces.

Notre contribution à une avancée de la connaissance sur ce point précis se veut modeste

mais concrète. Nous avons choisi ici d'apporter un éclairage empirique, au travers de deux études de cas. Nous nous situons en cela dans la perspective défendue par Midler (1993), pour qui «la recherche ne peut se mener qu'au travers d'études de cas dont la réplication pourra faire avancer la connaissance scientifique.» A partir d'une position «d'observation-participante» occupée pendant plusieurs mois au sein de deux entreprises très différentes, nous avons pu suivre de près deux processus d'introduction du management de projet et en tirer des enseignements. Nous espérons ainsi participer modestement, par l'apport de ce témoignage, à une meilleure connaissance pratique des dynamiques d'évolution des organisations par les projets, mais aussi des enjeux qu'elles représentent, de leurs facteurs clés de succès ainsi que des vecteurs concrets par lesquels elles se propagent.

Présentation des deux cas supports à l'analyse

Le cas de La Poste

La première illustration sur laquelle nous voudrions nous appuyer est le cas de La Poste.

Au même titre que d'autres entreprises publiques telles qu'EDF-GDF ou la SNCF, La Poste est confrontée à des évolutions radicales du contexte général et plus particulièrement de l'environnement concurrentiel dans lequel elle se situe, sur ses deux métiers principaux : courrier et service financier (Tanguy, Mottis & Ponssard, 1995). Les points principaux sont :

- l'élargissement du marché : nouveaux entrants, déréglementation européenne, mondialisation des échanges,...,
- le poids croissant des nouvelles technologies de la communication et des produits de substitution : téléphone, fax, messagerie, internet,...
- l'évolution des relations avec la clientèle : exigences fortes au niveau des coûts, du délai, de la qualité, notamment de la clientèle entreprise, mais aussi demande de personnalisation des relations et développement d'une réelle culture «service» de co-construction plus que de prestations de masse indifférenciées (Eiglier, Langeard, 1987)
- la pression sur les coûts, dans une logique de réduction des déficits budgétaires de l'Etat.
- le maintien d'un rôle de service public, qui s'exprime par exemple dans la couverture du territoire, mais qui rentre en contradiction avec une pression accrue sur des indicateurs de performance économique.

En regard de ces transformations de fond, la Poste est confrontée à l'enjeu de faire évoluer un modèle de gestion traditionnel bureaucratique, qui repose sur quelques spécificités particulièrement pesantes dans une perspective de changement et que nous ne ferons qu'évoquer ici : organisation rationnelle basée sur des règles impersonnelles, statut protecteur de fonctionnaire de l'Etat, avec emploi garanti à vie qui n'est pas propice à une culture de réactivité, flexibilité, prise de risque et de responsabilités, conscience forte de la notion de service public assez fortement partagée qui freine l'émergence d'une culture orientée vers des considérations plus économiques (performance, rentabilité...), insuffisances en matière de culture et compétences de management.

Mais loin de la vision caricaturale de l'administration rigide, «La Poste bouge». Depuis son changement de statut d'administration d'Etat à entreprise publique en 1991, des politiques et un schéma directeur de modernisation ont été lancés et ont donné lieu à des programmes pluriannuels de progrès dans divers domaines : programme «Etude d'Organisation des Services» (démarche qualité EOS), Réseau 2000 (restructuration), programme REPERE (volet humain et social de la réorganisation).

Dans le cadre de REPERE, sont énoncées les grandes orientations de la politique nationale en matière de management et ressources humaines. L'accent mis sur les résultats économiques (fixation d'objectifs, efficacité, contrôle des coûts,...), les clients (réactivité,

initiative, responsabilisation) et les hommes (communication, développement des compétences, coopération, polyvalence) est nettement affiché.

Notre expérience se situe dans un Centre Régional de production des Services Financiers (CRSF). Ce back-office représente 1800 personnes environ, dont près d'une centaine de cadres.

La question qui se pose dans une unité opérationnelle comme celle-ci est celle de la déclinaison des politiques nationales nécessairement générales et abstraites, au niveau des agents de base et des chefs d'équipe. Que signifient-elles concrètement au niveau du terrain ? Quels changements visibles vont-elles engendrer ? Comment vont-elles impliquer les différents acteurs ?

Le cas de la société de service

Le second cas support à cet article se situe dans un important cabinet de conseil juridique et fiscal international, auprès duquel nous nous sommes engagés à une certaine confidentialité. Sans délivrer d'informations trop précises, on peut cependant relater le fait que cette société de prestation de services a pratiquement connu une croissance ininterrompue pendant de longues années. Pour soutenir cette croissance, l'organisation s'est structurée suivant une logique de croisement entre des «centres d'activités» et «des pôles de compétences».

Les pôles de compétences, assez diversifiés (juridique, fiscal, finance, protection sociale, couverture des risques,...) étaient peu à peu apparus au cours du temps et regroupaient chacun en leur sein entre 10 et 50 intervenants spécialisés. Ces équipes d'experts étaient au service des centres d'activités eux-mêmes responsables du suivi, de la prise en charge et du développement de segments de clientèle précis (secteur des services, de l'industrie, de la santé, des associations et ONG,...). Chaque centre d'activités disposait de ressources de prospection et suivi commercial, de gestion administrative des dossiers, de la promotion-communication propre à chaque cible de clientèle. Des relations de clients-fournisseurs étaient développées entre les deux branches.

Les atouts principaux étaient une grande souplesse d'ensemble (possibilité notamment d'ouvrir ou de fermer de nouveaux pôles de compétences ou centres d'activités) et un développement rapide et permanent des expertises, au sein d'équipes homogènes, affranchies de toute la relation commerciale et administrative avec les clients. Cependant, au fil du temps, un certain nombre de difficultés, assez classiques d'ailleurs dans les structures matricielles, étaient apparues : coûts de coordination entre les deux lignes de la structure, faible culture client au sein des pôles de compétences au profit d'une culture professionnelle (Mintzberg, 1982), problème de reconnaissance et de légitimité des centres d'activités vis à vis des pôles de compétences où se trouvaient les experts, ajustements mutuels et rapports interpersonnels informels de plus en plus difficiles au fur et à mesure de la croissance des effectifs.

Bref, au début des années 90, la structure matricielle, pertinente dans un contexte de croissance, était remise en cause lors d'un séminaire de direction. L'effort collectif devait désormais porter sur la rationalisation et le contrôle des coûts. La question était alors la suivante : quelle nouvelle structure mettre en place en regard d'une stratégie nouvelle de consolidation et non plus de développement, et comment mener le changement dans un contexte social très sensible où les individus clés associent leur pouvoir à leur degré d'expertise ?

Le recours au management par projet pour conduire le changement

Dans les deux situations évoquées plus haut, le management par projet a été choisi comme alternative à des approches plus traditionnelles, où le changement est décidé et

planifié indépendamment des acteurs concernés, (Nutt, 1992) tandis que sa mise en oeuvre est déclenchée par une intervention exogène (décision de la direction par exemple), qui vise à modifier l'équilibre des forces assurant la stabilité du système socio-organisationnel considéré (modèle du champ de forces de Lewin).

A La Poste, une démarche nationale existe pour la mise en place de REPERE. Elle est entièrement formalisée dans «un guide d'audit» à la disposition des responsables opérationnels, éventuellement assistés de fonctionnels ou consultants internes. La méthodologie est très analytique et s'articule autour de 4 grandes étapes :

- la phase de diagnostic managérial : mener une analyse des pratiques de management des cadres et chefs d'équipes. Supports utilisés : interviews avec guide d'entretien standard
- la phase d'audit organisationnel : comprendre le mode de fonctionnement réel d'une unité opérationnelle et analyser l'organisation du travail. Supports utilisés : analyse de processus.
- la phase d'analyse des écarts : comparer ce fonctionnement réel à un modèle d'organisation standard général. Identifier les principaux écarts et évaluer les risques.
- la phase d'intervention : Emettre des préconisations pour combler les éventuels écarts. Mettre en place des actions de progrès.

Pour ce qui est de la société de service, le cas est encore plus simple. Il ne serait pas difficile à un petit groupe de décideurs de proposer de nouveaux modes d'organisation des activités, avec ou sans consultation ou participation interne préalables.

A l'opposé de ces démarches classiques et pour éviter leurs travers bien connus (déconnexion entre l'élaboration et la mise en oeuvre, non implication de tous dans la décision, solution construite a-priori,...), c'est une stratégie explicite de mise en mouvement collective par le biais des projets qui a été choisie, c'est-à-dire un dispositif de management par projet, selon notre définition..

Analyse et enseignements de deux démarches de changement par le management par projets

La réalité du management par projet mis en place

Sans rentrer dans le détail des actions menées, nous pouvons faire ressortir quelques lignes de forces communes aux deux situations observées.

Le premier élément a été le lancement simultané d'un nombre important d'équipes projets. Au sein du CRSF, une douzaine de groupes de travail de 6 personnes environ ont été constitués : chacun devait prendre en charge une partie de l'audit et construire un auto-diagnostic ciblé de l'organisation du travail et des pratiques de management. A titre d'exemple, les thèmes suivants ont été travaillés par les équipes :

- repérage des rôles et missions de l'encadrement, calcul des temps passés sur chaque mission et comparaison à un référentiel cible,
- analyse des écarts entre le travail prescrit dans des fiches de définition de fonction et les activités réellement menées sur le terrain
- construction, administration et restitution d'un questionnaire d'opinion interne : près de 80% des agents du CRSF ont répondu à ce questionnaire,
- mesure de la satisfaction des clients internes et externes par rapport aux services du CRSF,...

Plutôt que de mener de façon externe cet audit, des équipes projets ont elles-mêmes réalisé ce diagnostic, aidées pour certaines d'entre-elles de ressources fonctionnelles (consultants internes).

En ce qui concerne la société de conseil, 6 thèmes ont été dans un premier temps choisis.

Par exemple : construction d'une offre adaptée aux PME, nouveau mode d'affectation du temps des consultants sur contrats, capitalisation d'affaires exemplaires, développement d'une méthodologie en matière de pré-diagnostic rapide,... On le voit, l'objet des équipes projets était nettement centré sur le développement et l'innovation. C'est pourquoi la taille des groupes était plus importante (entre 10 et 12 personnes), pour favoriser une plus grande créativité.

Dans les deux cas, ce sont bien de véritables équipes projets qui ont été formées, autour d'un objectif unique et précis, borné dans le temps (un domaine de diagnostic ou un chantier de développement), autonome sur sa méthode de travail, pilotée par un chef de projet choisi sur la base du volontariat, avec un engagement de résultat. Un des principes clés de la composition des groupes a été la mixité systématique des profils individuels, des niveaux hiérarchiques, des fonctions ou services d'appartenance et même des âges ou ancienneté des participants. Dans la société de service, chaque équipe projet regroupait systématiquement des représentants de tous les centres d'activité et de tous les pôles de compétences.

Un autre point clé des deux démarches est la perspective opérationnelle de ces équipes projets. Dans le cas de la société de conseil, l'objectif des équipes ne se limitait pas à une simple analyse de faisabilité mais allait bien jusqu'à la mise en place réelle des idées émises, en étroite collaboration avec les autres acteurs concernés dans l'entreprise. C'est encore plus frappant dans le cas de La Poste, où les groupes de travail ont prolongé leur diagnostic de préconisations dont ils ont suivi la mise en oeuvre dans les services (réorganisation simple du travail, mise en place de nouveaux indicateurs qualité, diffusion de nouvelles pratiques d'animation de réunion,...) Dans les deux cas, on constate la dimension très opérationnelle et très finalisée des objectifs assignés aux groupes de travail.

De même, les deux situations sont représentatives de véritables dynamiques démultipliatives, pour toucher et associer progressivement un nombre important d'acteurs de l'ensemble de l'organisation. Au CRSF, les participants des premiers groupes de travail sont devenus, dans un deuxième temps animateur de la démarche au sein de leur service ou unité opérationnelle. Ils ont été chargés en effet de porter et faire vivre la démarche projet en interne, pour aider les agents à s'approprier, adapter à leur besoins spécifiques et mettre en place les préconisations et réalisations proposées par les premiers groupes de travail.

Dans le cabinet de conseil, la dynamique s'est prolongée par une deuxième vague de chantiers d'innovation, du même type que les premiers mais dans d'autres domaines, qui ont permis à d'autres consultants de s'impliquer. Les premiers volontaires ont joué un rôle «d'évangélistes» par la promotion de l'intérêt d'une telle démarche et ont contribué fortement à susciter des velléités de participation.

Ces deux démarches ont été encadrées par un groupe de pilotage avec, dans les deux cas, un coordinateur-animateur (interne pour La Poste, externe pour la société de service). Ces instances ont joué le rôle traditionnel de coordination, dynamisation et soutien méthodologique mais ont également assuré une fonction de capitalisation du processus et du contenu.

Enfin, il faut noter le fait que les premiers groupes de projet ont tous été construits sur la base du volontariat des personnes. Le niveau de compétences et d'expérience a-priori sur le travail en équipe projet était faible, mais la «bonne volonté» des individus et leur désir de sortir de leur mode de fonctionnement traditionnel constituait un terreau favorable à une démarche exploratoire de ce type.

Quels enseignements pouvons nous tirer de ces deux exemples, et en quoi éclairent-ils la question de la transformation des organisations par les projets ?

Description et évaluation de la nature des changements observés.

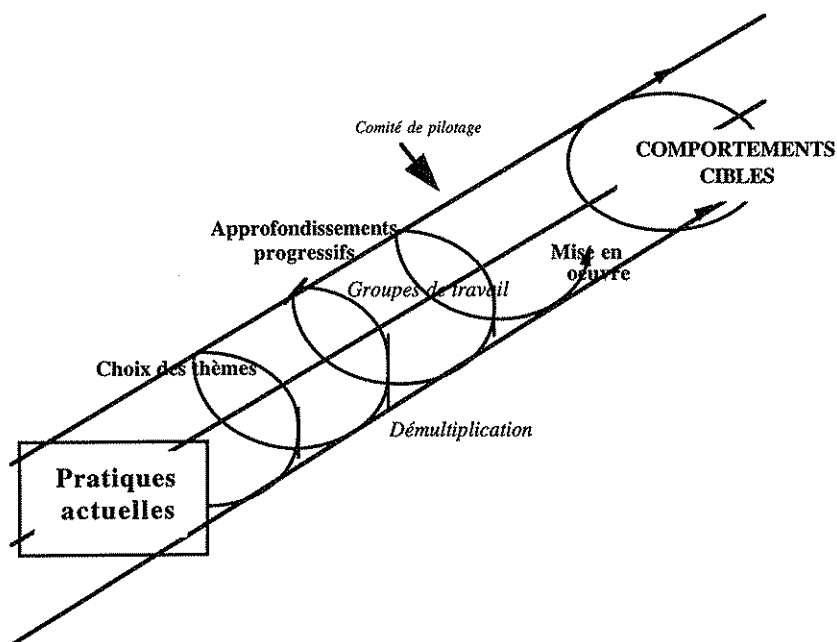
Dans les deux cas cités précédemment, l'évaluation des résultats de la démarche doit s'effectuer à deux niveaux simultanés :

le premier concerne les projets eux-mêmes et les réalisations concrètes menées au sein des équipes de travail. Dans le cas de La Poste, ils se mesurent en terme de diagnostics formalisés, mettant en évidence des dysfonctionnements concrets dans les processus de travail et identifiant des actions de progrès à mener en termes d'organisation, de répartition des tâches, de partage de responsabilités et d'utilisation de nouveaux outils simples de management et de gestion, pour améliorer l'efficacité et la qualité du travail quotidien.

De même, dans la société de conseil, les projets ont quasiment tous, après accord de la Direction, donné lieu à une mise en place d'innovations réelles (élargissement de l'offre de service, dispositifs de gestion interne plus rigoureux,...).

Mais au delà des apports intrinsèques des projets, nous voudrions montrer que l'évaluation du travail mené peut aussi se mesurer en termes de dynamique d'évolution induite par la démarche elle-même et de nouveaux comportements développés par les acteurs du fait du processus. Nous parlons bien de changement introduit par les projets, que nous distinguons de la notion de «projet de changement» (Desrumeaux, 1992), dont l'objectif s'énonce en termes de conception et de réalisation d'une opération de changement, ce qui n'était pas le cas dans les deux situations rapportées ici.

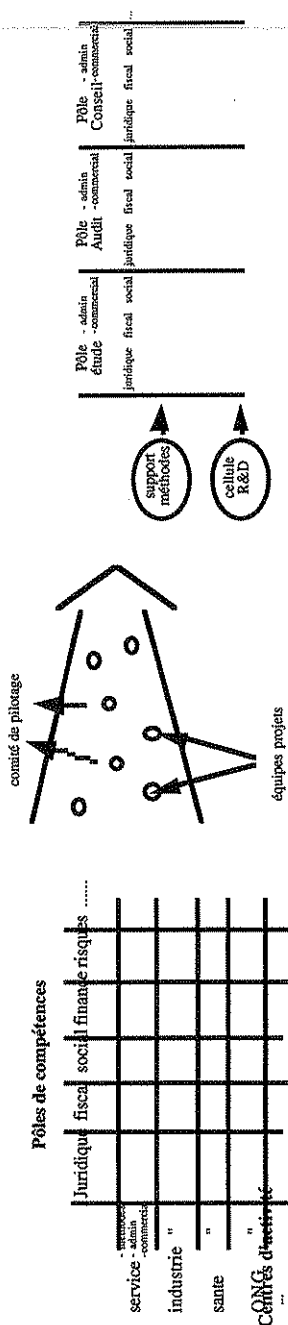
Schéma 1 : représentation du processus de changement à La Poste



Les groupes de travail se sont bien inscrits dans un processus itératif, partant d'une situation réelle (l'état des modes d'organisation et des pratiques managériales), qui a été analysée par des groupes et qui a débouché sur des actions locales, des améliorations simples et concrètes, à travers un processus de démultiplication vers d'autres équipes projets. Ce sont les principes généraux énoncés au niveau national qui constituent l'orientation du changement. Ils forment une perspective d'ensemble, mais qui demeure floue, abstraite et trop générale aux yeux des acteurs du terrain. Le processus représenté ci-dessus permet de construire des paliers concrets, accessibles au plus grand nombre, finalisés et porteurs de sens pour les acteurs, car visibles dans leur énoncé et dans leur manifestation opérationnelle (réorganiser une activité, préciser des objectifs, mettre en place des indicateurs qualité, mieux communiquer,...).

Un des apports réels de la dynamique décrite a été de confronter la quasi totalité de l'encadrement du CRSF avec les grands principes du programme REPERE et de construire un dispositif pour les discuter collectivement, les adapter pratiquement et s'appropriier ses 3 axes fondateurs : efficacité économique, satisfaction client, développement des hommes, situés au coeur de l'évaluation de la production des équipes projets.

Schéma 2 : représentation du processus de changement dans la société de service



Le problème, rappelons nous, était ici de faire évoluer une structure de type matricielle vers un mode d'organisation plus efficace et mieux adapté à une étape de rationalisation et de consolidation des activités.

Il peut apparaître comme paradoxal de constater que c'est au travers du lancement de nombreux chantiers d'innovation que s'est faite cette évolution. Or dans une culture très pro-active, portée par un corps social de haut niveau de formation et en recherche permanente de stimulation intellectuelle, le pari a été fait de s'appuyer sur ce levier pour impliquer le plus grand nombre dans une logique de changement. Ici encore, c'est moins le résultat visible des projets qui compte, que la dynamique du travail en équipe mixte, acquise par les personnes au sein des groupes projets. La pratique de la transversalité et la découverte mutuelle de personnes ayant eu auparavant peu de contacts a généré tout un ensemble de velléité de travail en commun et tout un ensemble de propositions quant à des voies possibles de reconfiguration de la structure. Le comité de pilotage a eu comme fonction de recueillir ces suggestions, de les formaliser dans des scénarios de structures possibles, sur lesquels le corps social pouvait réagir en expérimentant au sein de petits groupes tout ou partie des nouvelles structures proposées. Le rôle de capitalisation permanente mené par les membres du groupe de pilotage a donc été essentiel. En plus de comptes-rendus formalisés demandés à chaque groupe projet, les membres du comité de pilotage ont été très présents au sein même des équipes, tenant une position d'observateur permettant la capitalisation en direct.

Pour donner une information complète, la structure a été reconfigurée autour de ce qui est apparu au sein des groupes comme 3 métiers de base (étude, audit, conseil) dans lesquels ont été réintégrés un back-office administratif et une force commerciale. Seuls un centre de support méthodologique (suivi des consultants, méthodes internes, GRH...) et une petite cellule de recherche et développement fonctionnent désormais sur le mode matriciel. C'est l'expérience du travail en commun acquise au cours des projets qui a

permis de tester l'idée d'un regroupement autour de 3 savoir-faire principaux et qui a validé, au travers de thèmes applicatifs supports aux équipes projets, la faisabilité humaine d'une telle reconfiguration.

Le management par projet comme une dynamique d'apprentissage collectif.

Les deux cas cités ici illustrent bien la thèse que l'introduction massive de dispositifs projets dans une organisation change les modes de fonctionnements habituels et développent de nouveaux comportements et savoir-faire chez les personnes qui s'y impliquent.

Au sein même des équipes projets, la nécessité de faire converger vers un but unique et finalisé des apports individuels différents représente un espace privilégié d'apprentissage et d'évolution des comportements de travail, ce qui, pour La Poste, constitue un objectif en soi. Nous avons pu observer des évolutions, certes inégales en fonction des individus et parfois modestes, mais qui se situent bien dans le cadre des perspectives portées par le programme REPERE : développement de la communication, de l'autonomie et de la responsabilisation des acteurs, ouverture à la diversité des points de vue portés par chacun, meilleure coopération transversale inter-fonctionnelle, prise de recul sur le sens de son activité, efficacité croissante du travail en équipe dans des contraintes coûts-délai-qualité,...

Pour la société de service, les savoir-faire acquis au cours des projets sont essentiellement une meilleure ouverture à la transversalité, une conscience client et une créativité collective accrues.

Nous sommes ici dans un modèle d'apprentissage en «simple boucle» (Argyris/Schon, 1978), où ces nouvelles pratiques s'expérimentent, s'acquièrent et se transmettent dans un cadre général qui n'est pas modifié. «Les hommes font des projets tout comme les projets font les hommes» (Leroy, 1996).

Mais l'apprentissage s'effectue également à un autre niveau, en dehors des équipes projets elles-mêmes. Dans le cas du cabinet de conseil, les chantiers de développement, pour les mettre en oeuvre, ont nécessité la participation et l'implication d'acteurs de l'organisation qui n'appartenaient pas au groupe projet en charge de l'opération. Les nouveaux comportements et méthodes de travail acquis au sein des équipes projets ont donc été démultipliés à l'extérieur de leur frontière et ont induit une évolution plus globale de l'ensemble de l'organisation. Dans le cas du conseil, cette évolution a même débouché sur une nouvelle architecture structurelle.

Ces expériences introduisent l'idée que le changement se propage comme un processus d'apprentissage collectif et organisationnel, basé sur le principe d'expérimentation de méthodes et de comportements nouveaux dans des espaces ciblés conçus pour cela (les projets) et qui génèrent des effets «tâches d'huile» directs (d'autres projets) ou indirects (évolution progressive de l'ensemble des comportements et des modes de travail, formalisés ou non dans une nouvelle structure). Nous pouvons parler «d'apprentissage par et dans les projets» (Leroy, 1996).

L'apprentissage se situe alors à un niveau cognitif. En effet, le management par projet agit également au niveau des représentations (Richard et alii, 1993). Il permet de confronter les visions existantes (sur l'organisation du travail, sur le rôle d'un manager,...) mais également d'instaurer une dynamique cognitive collective autour d'un processus et d'un parcours d'évolution où chacun peut trouver sa place. Il s'agit ici d'un véritable apprentissage organisationnel «en double boucle» dans le sens où émergent de nouvelles normes collectives (Lanz/Mezias, 1992) conduisant à transformer les règles du jeu d'un système social construit et à les «encoder» (Senge, 1990) progressivement dans un nouveau cadre organisationnel.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que les projets, conçus dans une optique de

rationalité, de recherche d'efficacité maximale et sous le regard permanent d'indicateurs de gestion précis et rigoureux (coûts, délais, qualité) peuvent également répondre à des objectifs sous-jacents de nature plus immatérielle et moins maîtrisables : changement culturel, modification des comportements individuels et collectifs, évolution des valeurs...

Le management par projet : entre délibération et émergence.

Une autre lecture complémentaire peut être discutée à la lumière de ces deux cas. Elle fait appel à deux principaux courants de pensée en matière de stratégie d'entreprise qui sont généralement mis en opposition :

- celui de la «stratégie délibérée» qui définit la stratégie comme une démarche planifiée a-priori, intentionnelle et complètement maîtrisée. Cette conception est parfois qualifiée de balistique, au sens où elle repose sur «une idée de trajectoire pour atteindre une certaine cible, que l'on s'efforcera de suivre sans déviation» (Avenier, 1995).

- celui de la «stratégie émergente», définie à l'inverse comme le produit de manifestations locales apparemment dispersées dont on identifie la forme globale a posteriori. Mintzberg parle d'ordre «non intentionnel», émergeant de la diversité des actions menées dans l'entreprise par de multiples acteurs.

Dans les monographies relatées ici, nous nous situons au carrefour de ces deux approches théoriques extrêmes. Des orientations stratégiques générales ont été formulées au départ : elles sont du domaine de la délibération (charte de l'encadrement pour La Poste, optimisation des relations inter-fonctionnelles pour la société de service. C'est dans le cadre de ces grands axes que se sont développées des actions sur le terrain diverses et variées, au sein des équipes projets. Cette émergence a permis de préciser, traduire, donner du sens et matérialiser le cadre général : concrétisation du projet REPERE, forme structurelle nouvelle pour le cabinet de conseil.

La vision stratégique favorise la compatibilité mutuelle des projets et leur cohérence. Elle fournit un cadre porteur de sens dans lequel peuvent se construire des projets adaptés à leurs contextes propres et qui, en retour, reconstruisent en permanence la perspective stratégique.

Dans ce schéma, la réalité des projets et la vision stratégique contribuent à se façonner mutuellement dans des boucles récursives complexes (Morin, 1977), moteur d'une dynamique de changement participatif.

Le projet constitue donc le lieu privilégié où se construit cette rencontre entre délibération et émergence et façonne un cadre stratégique qui n'apparaît plus comme imposé et subi mais au contraire comme support à la conduite d'actions de changement issues des acteurs eux-mêmes.

Selon Leroy (1996), il s'agit d'une décentralisation de la notion «d'enaction», c'est-à-dire «de construction d'une réalité nouvelle perçue au travers des nouveaux environnements externes que les projets vont explorer et de situations internes qu'ils vont façonner».

Pour conclure... de façon provisoire

Généralement envisagé sous l'angle de la satisfaction du besoin ponctuel et spécifique d'un client externe, nous avons cherché à montrer empiriquement que le champ d'action des projets s'étend également à la transformation du fonctionnement interne de l'entreprise, donc à la réalisation d'une stratégie de changement majeur.

Introduire le management par projet consiste donc à choisir la voie d'une dynamique d'apprentissage collectif et organisationnel et à faire vivre un processus de mise en discussion stratégique, par aller-retours permanents entre délibération et émergence.

Nos observations ont permis d'identifier quelques facteurs empiriques de succès à la conduite du changement par le management par projet :

- «l'effet de masse», obtenu par un nombre important de projets menés simultanément et aptes à soutenir la dynamique de changement
- le rôle d'orchestration de la direction générale (déjà mis en évidence par des travaux de Declerck, Debourse, Navarre (1983)
- une réelle volonté non manipulatoire de faire évoluer des stratégies initiées par la direction (délibération) à partir de la traduction que peuvent en faire les acteurs de terrain (émergence)
- accepter l'expérimentation comme lieu d'apprentissage de l'autonomie et de l'initiative. C'est dans des dispositifs de type projets, ouverts à des démarches d'essai-erreurs que peut se propager un changement balisé, limité dans son périmètre mais réellement partagé et approprié (Midler, 1993).

Même s'il ne faut pas faire de la vision présentée ici un nouveau «one best way», l'hypothèse du recours au management par projet pour susciter un apprentissage pourrait constituer une grille de lecture intéressante permettant de mieux comprendre la dynamique de changement et d'évolution des comportements collectifs dans les entreprises, ou encore, comme le dit Morgan (1989), de «regarder l'organisation comme un système qui se construit lui-même et qui se remet en cause tout en offrant un rôle premier aux acteurs dans ce processus».

Ce témoignage vise à proposer une alternative aux logiques dominantes actuelles de changement radical, qui consistent à remettre à plat l'ensemble des mécanismes socio-organisationnels et à «reconfigurer» sur des bases totalement nouvelles l'entreprise.

Pertinent dans des contextes bien spécifiques (crise, urgence, effet «électrochoc»,...), le reengineering présente des limites et risques bien connus. Dans des situations d'anticipation et de prévention, il paraît plus pertinent de s'appuyer sur la mise en place de processus apprenants, basés sur le principe de progression permanente à partir des ressources humaines existantes et de leur capacité à évoluer, par incrémentations successives.

Bien sûr, les réflexions présentées dans cet article sont tirées d'études empiriques de type longitudinal qui en limite toute généralisation. De plus, le statut d'observateur engagé dans l'action pose la question de la distanciation du chercheur par rapport au phénomène observé (Matheu, 1986). Malgré ces limites, il nous paraissait intéressant de contribuer, par l'apport modeste de cette expérience, à une meilleure compréhension des phénomènes d'apprentissage au sein des entreprises. Nous visons surtout, par le biais de ce témoignage, à encourager la multiplication de travaux de ce type, qui constituent, au delà de leur validation ponctuelle, une superbe matière première propice à générer des réflexions fructueuses

Références :

- ARGYRIS C. / SCHON D. (1978) *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley
- AVENIER M.J. (1995) «L'action stratégique en milieu complexe : repères», *Working Paper* n° 95-04, GRASCE, mai
- BARON (1993) «Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets», *Gestion 2000*, vol.9 n°2
- BOUTINET (1993) *Anthropologie du projet*, PUF
- DECLERCK R.P./DEBOURSE J.P./NAVARRE C. (1983) *Méthodes de direction générale : le management stratégique*, Ed. Hommes et techniques,
- ECOSIP (1993) *Pilotages de projet et entreprises : diversité et convergences*, Economica, coll. Gestion
- EIGLIER P./ LANGEARD E (1987) *Servuction*, Mc Graw Hill
- HAZEBROUCQ J.M./ BADOT O. (1996) *Le management de projet*, PUF, coll. que sais-je

- LANT T.K./MEZIAS S.J. (1992) «An organizational learning model of convergence and reorientation», *Organization Science*, vol. 3, n°1, février
- LEROY D (1994) Fondements et impacts du management par projets, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Lille
- LEROY D. (1996) «Le management par projets : entre mythes et réalités», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p.109-120
- LEWIN K., (1951) *Field theory in social science*, Harper & Bros, new-York
- MATHEU M.(1986) «la familiarité distante», *gérer et comprendre, annales des mines*, n°12, mars
- MIDLER C. (1993) *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris
- MIDLER C (1986) «Logique de la mode managériale», *Gérer et comprendre, annales des mines*, n°3, juin
- MINTZBERG H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Ed d'organisation
- MORGAN G (1989) *Images de l'organisation*, Ed ESKA
- MORIN E. (1977) *La méthode, tome1 : la nature de la nature*, Ed. Seuil
- NAVARRÉ C (1993) Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet, in ECOSIP (1993), *Pilotages de projets et entreprises : diversité et convergences*, Economica, coll. gestion
- NUTT P.C. (1992) «Helping top management avoid failure during change», *Human resource management*, vol. 31, n°4, winter, p.319-344
- RICHARD J.F. et alii (1993), *Traité de psychologie sociale*, Dunot, Paris
- SENGE (1990) *The fifth discipline*, Doubleday
- TANGUY H., MOTTIS N., PONSSARD J.P., «Transversalité et réactivité des organisations : de la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences», *Revue Française de Gestion*