

**L** LABORATOIRE

**O** ORLEANAIS

**G** DE GESTION

LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION  
EA 26.35

**I.A.E**

Faculté de Droit d'Economie et de Gestion  
rue de Blois - B.P. 6739  
45067 Orléans Cedex 2

Tél. : 02 38 41 70 28

Fax : 02 38 49 48 16

E-Mail : [log@univ-orleans.fr](mailto:log@univ-orleans.fr)

<http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/>



INSTITUT  
D'ADMINISTRATION  
DES ENTREPRISES

## Document de recherche

N° 2004-04

*Le management de  
projet au Crédit  
Agricole Centre Loire :  
de l'apprentissage à  
l'institutionnalisation*

**Gisèle BRU**

**Le management de projet  
au Crédit Agricole Centre Loire :**

*De l'apprentissage à l'institutionnalisation*

**BRU Gisèle**

Doctorante en Sciences de Gestion

PRCE

LOG-IAE d'Orléans

e-mail : [gisele.bru@bourges.univ-orleans.fr](mailto:gisele.bru@bourges.univ-orleans.fr)

## **Le management de projet au Crédit Agricole Centre Loire :** *De l'apprentissage à l'institutionnalisation*

### **Résumé**

Dans un contexte de banalisation de la démarche projet dans le secteur industriel, il est intéressant de s'interroger sur l'introduction du management de projet dans une banque. D'une part, l'étude empirique longitudinale menée à partir d'entretiens rétrospectifs a permis de dégager les étapes de l'apprentissage. D'autre part, la théorie de la création de connaissances de Nonaka et Takeuchi, testée sur un projet particulier, fournit une explication de la pérennité de l'accompagnement des projets.

### **Mots-clés**

Management de projet - apprentissage organisationnel.

## **Project management at Crédit Agricole Centre Loire :** *From learning to rule*

### **Abstract**

In front of projet management expanding into industrial sector, it is interesting to examine how project management was introduced within a bank. This longitudinal empirical study carried from retrospective interviews has lead to show how to learn stage by stage. Furthermore, this contribution focusing on Nonaka's and Takeuchi's model of knowledge conversion, attempt to explain why project accompaniment tools are behave as a determining factor of success.

### **Keywords**

Project management, organizational learning.

## INTRODUCTION

Le management de projet est apparu aux Etats-Unis dans les années 50. Le développement de certifications internationales telles que celles du PMI (Project Management Institute) peut être interprété comme une réponse à un besoin de compétences spécifiques pour piloter et gérer un projet. La diffusion des outils et des méthodes s'est également intensifiée grâce aux interventions des cabinets de consultants et à la prolifération d'ouvrages de vulgarisation.

La définition d'un projet proposée par l'AFITEP (association francophone de management de projet) est la suivante : « le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin » (1996). La distinction fondamentale entre un projet et un processus réside dans le caractère non répétitif du projet (Lorino, 2001). Le caractère novateur du projet exige d'anticiper les risques et sa complexité justifie la nécessité d'un management spécifique, différent du management global de l'entreprise.

Historiquement, le management de projet a été introduit dans les secteurs techniques pour résoudre des problèmes de coûts-délais-qualité. La question centrale de ma recherche est la suivante : comment des organisations éloignées de ces problèmes se sont-elles appropriées ce système de management ?

Dans une première partie, je préciserai comment s'insère la problématique retenue dans les débats relatifs au management de projet et quels sont les apports attendus de la contribution. La deuxième partie abordera les aspects méthodologiques (analyse longitudinale et approche interprétative). Dans la troisième partie, je présenterai les résultats obtenus à partir de l'étude d'un cas unique, le Crédit Agricole Centre Loire. Je proposerai un modèle descriptif sous la forme d'une matrice obtenue par la méthode abductive. Dans la quatrième partie, ma démarche sera déductive : la variable accompagnement des projets sera examinée à la lumière de deux cadres théoriques, l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

### **1. Le management de projets : questions d'hier et d'aujourd'hui**

La revue de littérature permet de cerner les évolutions du management de projet depuis ses origines ainsi que les problématiques qui les accompagnent. Boutinet situe sa naissance aux Etats-Unis, dans les années 1940-1950. Une mise en perspective historique permet de souligner la

particularité que revêt l'introduction du management de projet dans une entreprise qui n'est pas industrielle.

### **1.1 Les principaux débats**

Le management de projet « constitue l'une des données marquantes de cette fin du XX<sup>e</sup> siècle ». (Giard et Midler, 1996)

D'abord, en quoi le projet est-il une activité particulière qui nécessite une gestion spécifique ? Declerck, Debourse et Navarre (1983) distinguent les projets des opérations. Giard et Midler (1996) proposent six caractéristiques pour définir le projet. Navarre et Schaan (1988) soulignent l'importance de la capacité de la direction générale à mettre en place un système de management spécifique aux projets.

Cependant, existe-t-il un système de management universel ? L'histoire du management de projet montre la remise en cause du modèle initial, le modèle standard des grands projets unitaires qui a dominé de 1950 à 1970 (Giard et Midler, 1996). Le « paradigme nord-américain de la gestion de projet » (Navarre, 1993) correspond à une conception mécaniste (Hazebroucq, 1996). Dans les années 70, la gestion de projets apparaît dans les industries de grande série qui adoptent certains outils et définissent le rôle du chef de projet. Une nouvelle rupture dans les années 80 oppose au modèle standard le modèle de la concourance (Navarre, 1993). Giard et Midler (1996) ont identifié quatre tendances de l'évolution dans les années 90 : le développement de la fonction projet, la mise en place de l'ingénierie de la concourance, l'apport des nouveaux outils de communication et les nouvelles formes de contractualisation. Midler (1998) observe l'émergence d'une nouvelle profession, chef de projet, et constate les difficultés liées à l'antinomie entre logique projet et logique métier.

Les études empiriques de l'ECOSIP (1993) font d'une part, état du développement concomitant du professionnalisme projet et d'une culture projet, et d'autre part, montrent la variété et la contingence des systèmes de management de projet. Navarre et Schaan (1988) ont identifié deux facteurs déterminants dans la gestion d'un portefeuille de projets, la taille et le nombre de projets. Navarre (1993), dans cette même perspective, propose une typologie de systèmes de management. Lorino (2001) met également l'accent sur les facteurs de contingence à prendre en compte pour définir des méthodes de management adaptées.

Il en résulte que les formes d'instrumentalisation développées dans la fonction projet sont également variées et contingentes. Midler et Giard (1996) les classent en trois catégories : les outils d'analyse, le pilotage temporel et le pilotage économique. L'étude menée par Bredillet (1999)

conclut à la maturité des techniques et des outils de gestion.

Mais l'instrumentation du projet ne garantit pas sa réussite. Midler (1998) voit dans le chef de projet le facteur essentiel de réussite et l'explique par l'art de l'influence. Hazebroucq (1996) relie la conception de la performance à la conception du management de projet et distingue les facteurs de type « hard » (planification, boucle de rétroaction) et les facteurs de type « soft » (communication, écoute client, gestion des conflits). Pour Lorino (2001), « la gestion de projets a été longtemps vue comme une affaire très technique, voire technocratique (Pert informatisé) ».

Cette revue de littérature est loin d'être exhaustive mais elle éclaire la question de recherche et apporte une justification de sa pertinence.

## **1.2 La question de recherche**

La revue de littérature montre la quantité des travaux consacrés à l'industrie. Actuellement, le management de projet se propage dans les services, notamment dans le secteur bancaire, comme en témoigne la longue liste des clients de Trend Consultants, dans l'ouvrage de Maders (1998).

La question est de savoir comment une banque intègre le management de projet comme système de management. A quel moment de son histoire est-il introduit ? Quelles ont été les différentes étapes d'apprentissage qui ont abouti à l'institutionnalisation des outils et des méthodes ? Est-il destiné à disparaître ou à se pérenniser ?

## **1.3 Les apports attendus**

Au niveau théorique, la problématique s'inscrit au confluent de deux traditions de recherche sur l'apprentissage organisationnel et le management de projet. Seule la méthode choisie est donc originale : une étude de cas longitudinale. De plus, cette contribution peut constituer une phase exploratoire pour comprendre la diffusion du management de projet vers des projets tertiaires caractérisés par un output immatériel.

Au niveau managérial, les résultats de ce travail pourront aider les managers, lorsqu'ils ont à mener une mission, un dossier ou un projet de type organisationnel, à comprendre que le management de projet ne s'improvise pas : sa mise en place exige des compétences particulières, plus particulièrement des compétences managériales, et elles ne peuvent s'acquérir que dans l'implication réelle et dans l'action (Midler, 1998). Pour piloter un projet, l'intuition ne suffit pas ; il faut une démarche servant de fil conducteur pour organiser de façon efficace, contrôler *ex ante* l'avancement du projet, et non pas *a posteriori*, comme dans le contrôle classique : savoir à chaque point d'avancement où on veut aller, où on est arrivé et où on aura

tendance à aller si on ne prend pas les mesures correctives.

De plus, le cas étudié met l'accent sur la résolution des problèmes d'amélioration continue et de changement technique dans une entreprise de services. Enfin, le Crédit Agricole Centre Loire met en œuvre un accompagnement particulier qui pourrait être analysé comme le facteur clé de succès des projets menés : il est donc utile de comprendre comment l'accompagnement tel qu'il est mis en place permet de conduire le changement et développer une véritable culture du changement.

La description de la méthodologie mise en œuvre confirme d'une part l'intérêt de cette étude, et d'autre part suggère les limites de sa validité.

## **2. La méthodologie de recherche : historique et interprétative**

La méthodologie de recherche repose sur une étude de cas longitudinale. L'approche est interprétative et la méthode est qualitative et abductive.

### **2.1 Une étude de cas longitudinale**

L'étude d'un cas unique peut apporter des connaissances scientifiques à condition qu'il soit bien choisi. Certes, le secteur bancaire a bénéficié de nombreuses études aussi bien économiques (Marmonier et Thiéart, 1988), que sociologiques, notamment concernant la transformation de la profession bancaire (Courpasson, 1995). Le cas du Crédit Agricole Centre Loire n'est pas retenu pour sa représentativité statistique, mais pour sa représentativité théorique : il s'est engagé dans le management de projet depuis plusieurs années, et possède des formations internes dans ce domaine. La spécificité de ce cas le rend donc intéressant. « L'histoire ne s'intéresse pas à la singularité des événements individuels, mais à leur spécificité » (Veyne, 1971).

La méthode choisie est originale. L'étude porte en effet sur les dix dernières années, depuis l'introduction du management de projet, au moment de la fusion jusqu'à l'année 2003. La méthode historique pose le problème de validité et de pertinence des résultats obtenus. « Les faits » n'existent pas à l'état isolé : l'historien les trouve tout organisés en ensembles où ils jouent le rôle de causes, fins, occasions, hasards, prétextes etc. », « l'effort du travail historique consiste justement à *retrouver* cette organisation » (Veyne, 1971).

Dans cette analyse longitudinale, le temps est une variable importante, opérationnalisée sous forme chronologique. Le but est de déterminer l'ordre d'apparition des événements qui caractérisent les transformations du

management de projet. L'identification de phases correspond au regroupement des changements survenus à plusieurs catégories conceptuelles constitutives du système de management.

L'étude historique menée est fondée essentiellement sur des entretiens rétrospectifs. L'analyse des données qualitatives recueillies est interprétativiste.

## **2.2 Une perspective interprétative**

Ce type d'approche est fondé sur la perception des acteurs. La réalité n'existe pas de façon objective. L'objet d'étude qu'est le management de projet est un construit social. Je m'intéresse donc aux représentations qu'ont les acteurs du management de projet et de son évolution sur une décade.

Les risques de ne pas restituer fidèlement la perception des acteurs sont grands, mais ils peuvent être limités en croisant les discours lors de plusieurs entretiens, en pratiquant la reformulation et en se plaçant dans une attitude d'emphase. En outre, la nature des relations avec les acteurs rencontrés peut influencer d'une certaine manière leurs réponses. Enfin, je possède des connaissances étendues sur le Crédit Agricole ainsi que sur le management de projet. Même si elles sont difficiles à formaliser, elles ont contribué à garantir la qualité de la collecte et de l'analyse du matériau.

Ma propre perception me conduit donc à expliciter comme grille de lecture personnelle le postulat suivant : (1) il existe des projets industriels, de nature matérielle et des projets organisationnels, de nature immatérielle, (2) à ces deux types de projets peuvent être associés deux systèmes de management différents.

Les résultats obtenus devront donc être présentés avec les limites inhérentes à la méthode de recueil des données qualitatives ainsi que de leur traitement.

## **2.3 Le recueil et le traitement des données qualitatives**

L'étude rétrospective du management de projet au CACL fait appel à des données primaires, des entretiens rétrospectifs retraçant *a posteriori* son évolution, et à des données secondaires archivées, essentiellement des rapports de stage effectués au CACL dans le cadre de missions confiées à des étudiants de Licence professionnelle « Gestion et pilotage de projets ».

D'abord, deux entretiens semi-directifs, avec le responsable de l'unité « organisation et coordination des projets » (une heure) et le responsable de l'unité « accompagnement et conduite du changement » (deux heures), pendant la phase exploratoire en avril 2003, ont permis de dégager les

caractéristiques essentielles de l'évolution du management de projet au sein du CACL, depuis les années 90. La première ébauche de matrice élaborée à partir des premières données primaires est constituée d'un petit nombre de variables. La faisabilité du travail, et notamment l'accessibilité aux sources, a pu être ainsi vérifiée. Ces premiers contacts, très riches en eux-mêmes, ont fourni des pistes à approfondir. Cette faisabilité n'allait pas de soi : c'est le problème des sources dans la recherche historique. Comment trouver des documents pour faire « un récit d'évènements vrais » (Veyne, 1971), car « par essence, l'histoire est connaissance par documents ». L'histoire est incomplète car « fille de mémoire » : elle ne peut être que « connaissance mutilée », ce qui pose le problème de modélisation et de qualification de toutes les variables. Il est difficile de questionner le passé avec un questionnaire préétabli comme le souligne Paul Veyne. Le récit est donc nécessairement lacunaire. Ensuite, une série d'autres entretiens en mai et juin 2003, avec divers acteurs ont ainsi permis de mettre l'accent sur telle ou telle caractéristique, ou bien apporté des réponses à des questions précises.

Les formateurs professionnels intervenant dans la licence « Gestion et pilotage de projets » ont joué le rôle de relais, mais ont introduit toutefois un biais instrumental important en orientant vers certains sujets-sources. Le risque de contamination des sources est ainsi accru. Leur validité a été vérifiée de plusieurs manières. Le choix des répondants a été dicté par le souci de collecter des informations auprès des acteurs fortement impliqués dans les projets, encore présents dans l'entreprise, ce qui implique un faible nombre de personnes sources, mais augmente la fiabilité des données.

Cependant, les données primaires prenant la forme d'entretiens rétrospectifs introduisent deux types de biais : l'oubli et la rationalisation *a posteriori*. Pour réduire ces biais, plusieurs actions ont été mises en œuvre. Les entretiens ont été focalisés sur des phénomènes relativement marquants, notamment le projet de fusion, et les personnes ont été sélectionnées selon leur degré d'implication dans le phénomène étudié. Les entretiens exploratoires sont des entretiens non directifs et les entretiens suivants sont semi-directifs, centrés sur des thèmes tels que les structures projets. Les informations issues de plusieurs entretiens ont été recoupées, car les personnes ne rationalisent pas de la même manière, et ont été confrontées avec les données issues d'autres sources.

En outre, des données secondaires ont été obtenues à partir des rapports de stage. La validité de ces données se pose au niveau de la finalité du document et de son contexte d'élaboration. Or l'objectif assigné à l'étudiant est précisément de décrire comment la démarche et les outils ont été appliqués sur tel ou tel projet.

Le traitement préalable de ces données aboutit à la narration descriptive de l'évolution du management de projet telle qu'elle est perçue par les répondants. Le récit de l'histoire de cette évolution, construit après recouplement des données issues des différentes sources et vérification de leur cohérence fournit une vision transversale et synthétique qui respecte l'ordre chronologique.

Le modèle descriptif proposé a pour finalité de dépasser le récit historique en apportant une grille d'analyse du phénomène, sous forme matricielle, qui retrace l'évolution du management de projet telle qu'elle est perçue par les répondants. Mais il est difficile d'opérationnaliser le concept management de projets en un certain nombre de variables observables dans le temps. Les variables ont donc été repérées dans un premier temps à partir des documents disponibles.

### **3. Les résultats de l'étude empirique : comment le CACL apprend le management de projet**

L'étude a été réalisée à partir d'entretiens rétrospectifs en avril, mai et juin 2003 au sein du CACL à Bourges. La présentation du cas est destinée à resituer l'histoire du management de projet dans l'histoire plus globale du Crédit Agricole.

#### **3.1 Présentation du cas**

La présentation du cas qui va suivre inclut l'histoire plus large du Crédit Agricole dans laquelle s'inscrit l'histoire du CACL, depuis la création des caisses locales jusqu'à leur fusion en caisses régionales.

Le projet Corpus mené en 2003 concerne l'amélioration de la diffusion de supports par l'organisme central du groupe auprès des caisses régionales. Il montre les efforts manifestés par CASA pour créer, à l'échelle nationale, un langage commun et un référent unique pour tous les collaborateurs du groupe.

Cet aspect singulier éclaire le contexte dans lequel a été introduit le management de projet au CACL.

#### **3.1.1 Développement et fonctionnement du groupe Crédit Agricole**

Le Crédit Agricole est né au XIX<sup>e</sup> siècle de la volonté de responsables du monde rural d'apporter aux agriculteurs les services d'une banque adaptée à leurs besoins et proche de leurs préoccupations.

La première Caisse locale date de 1885. Il faudra attendre la loi du 5

novembre 1894 pour constater un réel essor de ces Caisses au plan national ; en effet, c'est cette loi qui leur donne un statut. Structures de base, les Caisses locales sont des sociétés coopératives. Ce système présente cependant très tôt des lacunes ; en effet, aucun lien n'existe entre chaque Caisse locale, et aucun service technique n'a en charge la gestion ce qui engendre des situations variables selon les Caisses.

En 1899, une seconde loi est promulguée pour pallier les difficultés de fonctionnement des Caisses locales. Ainsi, elles ont désormais la possibilité de s'unir au sein de Caisses Régionales. Ce sont ces même Caisses qui constituent aujourd'hui l'ossature du groupe.

Dans les années 20, la nécessité de confier à un organisme central, dépendant du ministère de l'agriculture, la gestion des relations entre l'Etat et le Crédit Agricole a donné naissance à l'Office National du Crédit Agricole, ancêtre de l'actuel Crédit Agricole SA.

Exclusivement destinée à une clientèle d'exploitants agricoles, la gamme de services proposés par le Crédit Agricole va cependant s'élargir pour répondre aux exigences d'autres marchés (entreprises, collectivités, particuliers) ce qui influera sur l'organisation des Caisses Régionales.

Parallèlement, de nombreuses réformes modifient le statut du Crédit Agricole. En 1988, la loi de mutualisation transforme la Caisse Nationale en Société Anonyme. Les Caisses régionales sont des banques régionales autonomes, totalement responsables de leur gestion et de leur développement. En 1990, le processus de fusion est mis en place. En effet, le niveau départemental est trop étroit et trop aléatoire. Les Caisses du Loiret, du Cher et de la Nièvre fusionnent en 1995 pour devenir la Caisse régionale du Centre Loire. Le nombre de Caisses diminue progressivement de 85 caisses à 48 actuellement. Le souhait du groupe est de simplifier et d'uniformiser les méthodes de travail L'objectif est de ne compter que 5 à 8 systèmes informatiques d'ici l'année 2005.

Le 13 décembre 2001, le CA SA (Crédit Agricole Société Anonyme) est introduit en bourse.

### **3.1.2 La Caisse Régionale Centre Loire**

Le CACL est une Caisse régionale du Crédit Agricole issue du groupe CASA. Cette Caisse est particulière du fait de sa fusion/combinaison : les activités administratives ne sont pas centralisées sur un seul site, mais réparties sur les trois sites. Le réseau comprend 163 agences, 95 caisses locales, 1968 salariés et 1151 administrateurs et couvre 20 939 Km<sup>2</sup> soit 936 communes.

L'actuelle organisation est orientée clients et une direction de management

des processus a été créée. Ce changement de structure est récent puisqu'il date de janvier 2003.

Le contexte historique du développement du Crédit Agricole permet de mieux appréhender les enjeux stratégiques des projets développés au sein du CACL, notamment du projet de fusion qui a marqué l'histoire du management de projet.

«Il ne faut donc jamais oublier, quand on commence à écrire, que la chronique des événements n'est pas la seule manière d'écrire l'histoire et qu'elle n'en est même pas une pièce indispensable ; qu'elle est plutôt une solution de paresse» (Veyne, 1971). La chronique constitue cependant la première étape.

### **3.2 Chronique du management de projet au CACL : la diffusion progressive d'une « culture projet »**

Au début des années 90, le Crédit Agricole s'est engagé dans une nouvelle phase de son développement avec le projet EXA qui a accompagné le projet de fusion. Le projet EXA plus a constitué le deuxième « grand chantier ». Par la suite, les projets de taille plus réduite se sont multipliés.

#### **3.2.1 Le premier « grand chantier » : le projet de fusion**

La pression des innovations, de l'évolution de la concurrence et de l'ouverture de l'espace unique européen a enlevé de sa pertinence à la variété des systèmes d'information introduite par la décentralisation et rendu nécessaire la mise en place d'un système d'information commun à plusieurs caisses. Les enjeux affichés dans les plaquettes officielles étaient à la fois politiques, stratégiques, économiques et sociaux.

Le projet de fusion des caisses départementales est un projet important au niveau financier, stratégique, d'une grande complexité technique, juridique, sociale et a nécessité le recours à des cabinets de consultants.

Ce projet présentait quatre volets selon les propos recueillis auprès d'un répondant :

- un volet juridique et financier « dont les règles du jeu étaient fixées » ;
- un volet social dont l'objectif était le maintien du bassin d'emplois et qui a abouti à un nouvel organigramme et « dont les méthodes sont connues » ;
- un volet système d'information « avec un changement radical où le Crédit Agricole a été précurseur ».

Les ressources humaines ont été une contrainte forte : « il fallait conserver les bassins d'emploi en volume et en qualitatif c'est-à-dire en métiers ». L'objectif était de regrouper les agences et les sites administratifs. Un séminaire de management a eu pour tâche de créer de nouveaux postes, en évitant les doublons et en supprimant certaines activités, « sachant que

certaines activités n'attiraient personne » Une fois le profil des postes défini, les personnes ont postulé et la fonction Ressources humaines a dû refaire les contrats, les nouvelles affectations, et élaborer de nouvelles procédures d'embauche : « ce travail a été cadré de façon très directive ».

Quant au volet informatique, le système d'information du Loiret était proche du système cible et donc à partir de trois systèmes d'information il fallait mettre en place un système commun aux trois caisses. La bascule informatique était un exercice qui n'avait jamais été fait, « il s'agissait d'une nouveauté », d'une innovation introduite avec des structures projet et avec des cabinets de consultants. Ce qu'il faut signaler est la nouveauté mais aussi « le caractère radical du changement à opérer en peu de temps ».

En effet, « ce projet a été vécu par le personnel comme une contrainte » car tout devait être organisé autour du projet informatique. Il a généré « des régressions des fonctionnalités qu'il a fallu gérer ». De nouveaux métiers sont apparus, de nouvelles procédures ont été mises en place qui pouvaient déclencher de la part du personnel des réticences, voire de la peur.

Des filières de conduite du changement ont été créées avec des dispositifs et des structures pour informer, communiquer sur le projet et faciliter la post-bascule :

- la filière Procédures assure la gestion et la mise à jour de la documentation sur FRED.

- la filière Impact Réseau Client Site analyse les impacts organisationnels (impacts sur l'organisation de l'environnement du travail ou sur les transferts d'activité). Elle pilote et propose des mesures d'accompagnement.

- la filière Logistique met à la disposition du réseau et des sites les imprimés et contrats nécessaires à leur activité. Elle gère également l'archivage.

- la filière Formation est chargée d'élaborer la stratégie et les scénarios détaillés de formation. Elle assure et coordonne la mise en place des moyens (formateurs, assistants, bagages, logistique) et dispense la formation à l'ensemble des utilisateurs.

- la filière Communication élabore et met en oeuvre un plan de communication du projet et des changements. Cette communication est liée aux impacts clients, réseau et sites.

- la filière Post-Bascule définit et propose une assistance utilisateur et clients au démarrage, pendant deux mois, et gère les éventuels incidents liés au déploiement des applicatifs.

« Cette conduite du changement a été initiée avec l'aide des

consultants » : deux personnes du CACL ont travaillé avec un des auteurs de l'ouvrage de Maders (1998). L'ouvrage « La stratégie du projet latéral » de d'Herbement et César (1996) est une référence qui a été citée au cours des entretiens. Dès ce premier chantier informatique, la volonté a été très forte de prendre en compte la psychologie des acteurs avec le but manifeste de faire adhérer au projet.

Les consultants ont également apporté la méthodologie organisationnelle en construisant un scénario complexe qui s'est déroulé en plusieurs vagues successives, de janvier 1995 à l'automne 1996, au niveau informatique, au niveau organisationnel et au niveau comptable.

Ce qui caractérise les débuts du management de projet est donc le rôle des consultants qui ont créé « des outils lourds pour faire remonter les consommations tout au long du projet et faire le suivi ». De plus, « les structures dédiées projet étaient très importantes de l'ordre de 200 à 300 personnes » et apparaissaient en reprenant les termes utilisés par un répondant comme « de véritables usines à gaz ».

En outre, plusieurs instances décisionnelles ont vu le jour, sous l'impulsion des consultants, pour piloter ce projet. La problématique centrale semble avoir été la maîtrise des délais. En effet, la bascule informatique est une opération complexe qui doit être réalisée en fin d'année. Le plan informatique comportait donc « des contrôles aux différents jalons ». « Le déroulement s'est effectué correctement » et la bascule a eu lieu le 31 décembre. « Les délais ont été respectés avec l'aide des cabinets extérieurs. Il s'agissait du plus grand chantier à gérer. La difficulté était de concilier une nouvelle culture ».

### **3.2.2 Le second grand chantier : le projet EXA Plus.**

Le projet informatique EXA qui avait accompagné la fusion « avait permis de mettre en œuvre de grands pavés gérant de grands domaines de la banque, mais il manquait une cohérence d'ensemble. Il fallait assembler en une plateforme le système d'information complet, avec toutes les fonctionnalités ».

En effet, au 31 décembre 1998, les 48 Caisses régionales du Crédit Agricole travaillaient avec 37 systèmes d'information différents, alors qu'aujourd'hui, l'objectif est d'aller vers 7 systèmes d'information de référence. Le CACL a opté pour le système d'information EXA Plus, choisi pour ses qualités permettant d'assurer la pérennité du système.

Ce projet a été mené également dans d'autres caisses régionales « avec des avancements différents selon les caisses ». Des cabinets extérieurs ont été sollicités pour réaliser le projet informatique. Au début les

consultants étaient nombreux : certains ont aidé au pilotage du projet « en apprenant comment s'y prendre et conseillant en matière de méthodologie », d'autres ont aidé à « faire la bascule informatique avec un cahier des charges devant respecter des délais. Il a fallu cependant se séparer d'un cabinet et reprendre le projet avec un autre ».

Les structures dédiées à la gestion de ce projet ont été instituées dès le début du second chantier. Il s'agissait de « structures dites de grands projets, avec détachement de collaborateurs dans leur domaine (analyse de spécifications, validation d'analyse détaillée, validations diverses) » et le pilotage était assuré par un des répondants, sans appui extérieur, comme il a tenu lui-même à le souligner. Une structure formalisée dans l'organigramme a eu pour rôle de conduire le changement.

La fusion date de 1995 et « la première étape du système d'information a duré cinq ans ». La stabilisation du système d'information a donc été achevée en 2000. « Tous les projets ont été freinés pendant trois ans » ; de ce fait, une fois le système informatique stabilisé, une multitude de projets, de l'ordre de plusieurs centaines, ont émergé dans une prolifération chaotique. Mais ces projets pouvaient être incohérents entre eux, « personne ne se souciant des impacts ni des modifications provoquées dans les autres services et touchant les autres collègues. »

C'est pour remédier à ces dysfonctionnements qu'a été créé le service « Coordination de projets » : l'objectif de ce service est de gérer les projets spontanés et de maîtriser les projets informatiques, par des regroupements en lots de projets et par la programmation des bascules organisationnelles et informatiques. Les projets sont recensés, leurs objectifs précisés, leurs coûts et leurs bénéfices évalués, leur cohérence avec la stratégie vérifiée. Après validation par le Comité de Direction, les projets sont planifiés pour l'année civile.

### **3.2.3 Grands et petits projets après l'an 2000**

Deux grands projets ont suivi les deux grands chantiers de la fusion et d' EXA Plus : le passage à l'an 2000 et l'arrivée de l'Euro. L'importance de ces projets était moindre ; « les structures projets étaient plus réduites » et « les affectations à la mise en œuvre des actions du projet ont été directes en faisant appel aux spécialistes. Les instances ont été maintenues ». La Direction a suivi l'ensemble des chantiers afin de prendre les mesures correctives, le Conseil de Direction étant la structure officielle.

A partir de l'an 2000, la nature des projets a donc changé. Les seuls projets techniques sont des projets « au fil de l'eau » pour reprendre

l'expression d'un répondant, et les projets qui prédominent sont des projets organisationnels et d'écoute client. Le management de projet s'oriente alors vers la simplification, avec des structures projet « légères » et une seule instance décisionnelle, le Comité de Direction. « Les filières de changement subsistent, mais fonctionnent de manière plus légère ».

La différence avec le passé est que les structures projets apparaissent dans l'organigramme parce que « l'on pensait qu'elles devaient perdurer pour assurer l'adaptabilité nécessaire ». Aujourd'hui, il existe toujours des projets avec des structures projets car l'évolution est permanente dans le système informatique. Mais des structures particulières, « relativement souples, variables dans le temps, définies selon les besoins » sont constituées, parfois pour quelques semaines.

Par conséquent, « aujourd'hui, il n'existe plus de structure dite projet, mais la mobilisation au transversal est toujours possible. Cette évolution peut s'analyser comme la conséquence de la diffusion d'une culture projet, la création d'un langage commun et la constitution d'une base d'expertise sollicitée depuis 10 ans, depuis la fusion de 93 ».

Les projets considérés comme stratégiques sont suivis par le Comité de Direction qui assure la cohérence et effectue les arbitrages sur la base du reporting.

Pour le CACL, la grande nouveauté, introduite dès les premiers grands chantiers, a été la mise en œuvre d'une culture de conduite du changement pour faire accepter le changement : « L'accompagnement du projet caractérise le management de projet depuis sa création ; il comporte deux volets importants, la formation et la communication ». Les membres de l'unité d'accompagnement font ainsi partie intégrante de l'équipe projet et les actions d'accompagnement sont menées en parallèle avec les autres actions du projet.

En effet, la démarche projet du Crédit Agricole distingue d'une part, le projet technique proprement dit, et d'autre part, les hommes : « en interne, il s'agit de former les utilisateurs et en externe, il s'agit de communiquer avec les clients ». La démarche est essentiellement pragmatique : c'est une question de « bon sens ». « C'est selon l'impact que l'on peut décider des actions à mener, et décider de faire ou non un accompagnement, car parfois une simple annonce de la modification est suffisante ».

Il en résulte que le Crédit Agricole est caractérisé par une très forte culture de conduite du changement : en effet, « il a fallu travailler le changement avec les collaborateurs du réseau pendant longtemps, en amont,

pour que tous travaillent aujourd'hui avec les clients et les équipes, en s'interrogeant sur les pré-requis à mettre en œuvre pour faciliter l'appropriation. Tout ce qui a été réalisé au début, en amont, maintenant perdure. Car ce qui est aujourd'hui fondamental est de faire accepter le changement ». C'est bien le ressenti des différents répondants : « grâce à l'apprentissage, nous n'avons plus besoin de consultants pour la méthodologie. C'est surtout le Conseil de Direction qui fait appel aux consultants pour des questions relatives à la stratégie ».

2003 est une année importante dans l'histoire du management de projet : l'unité de coordination de projets n'existe plus. « La coordination a été reprise par le contrôle budgétaire » et l'organigramme a été modifié par la création d'une direction de management des processus.

Le récit qui précède met en évidence l'introduction du management de projet sous l'impulsion des consultants, dans le contexte du grand chantier qu'a représenté la fusion des trois caisses. Pour gérer l'éclosion de nombreux projets « d'innovation autonome » au sens de Durieux (2000), après la stabilisation du système d'information, un service de coordination des projets a été institué. Les transformations du système de management se sont opérées vers une simplification croissante et ont fait apparaître son caractère contingent. Une culture du changement s'est développée grâce à la mise en place, depuis l'introduction du management de projet, de dispositifs d'accompagnement du projet.

Cette narration de l'histoire du management de projet au CACL durant une période de dix ans s'appuie sur des communications orales et écrites. Cette première mise en forme du matériau brut à l'aide d'un texte narratif constitue la première phase de l'analyse. Les notes de terrain ont été corrigées, mises en forme et tapées. Les données ont été condensées, reclassées, simplifiées, sélectionnées et contrôlées par confrontation des différentes prises de notes. Une deuxième présentation, sous forme schématique, est nécessaire pour aboutir à une meilleure analyse qualitative et fournir quelques conclusions.

### **3.3 Mise en évidence de trois étapes**

Les premiers entretiens exploratoires ont abouti à la confection d'un premier tableau et mis l'accent sur les points suivants :

- le rôle pédagogique des consultants et des cabinets extérieurs dans les premiers projets ; ce sont eux qui ont apporté leur savoir-faire, aidé à la mise

en œuvre d'une méthodologie, en collaboration avec des acteurs internes fortement impliqués lors de la fusion organisationnelle des trois caisses, dans la définition d'une nouvelle organisation et spécialisation des trois sites.

- l'importance de la variable accompagnement du projet comme caractère spécifique et permanent du management de projet au sein du CACL et comme facteur fondamental de réussite des projets. La prise en compte du contexte de changement est essentielle aussi bien dans les projets tournés vers l'intérieur que ceux tournés vers l'extérieur ; la formation et la communication sont les deux volets de l'accompagnement. La conduite du changement, initialisée avec l'aide des consultants, mise en place par la création d'une unité « accompagnement client et conduite du changement » a développé sur cette période d'une dizaine d'années une « culture du changement ».

- la variété des projets quant à leur nature, leur taille, leurs enjeux stratégiques et leur évolution d'une orientation interne vers une orientation client. Cette variété s'inscrit dans une dimension temporelle et dans une vision stratégique de l'entreprise sur ce qu'il serait souhaitable : elle participe à la construction renouvelée d'une identité Crédit Agricole, continuellement à rebâtir pour trouver l'unité à partir du multiple comme l'histoire de son développement décrite plus haut le suggère alors qu'elle doit faire face aux turbulences du monde économique et à l'instabilité du comportement des consommateurs.

- l'évolution vers la simplification et l'allégement des structures aussi bien des équipes projet que des structures décisionnelles et des structures de coordination. La taille des projets actuels ne nécessite pas la mobilisation de centaines de personnes comme au début et ne justifie pas l'existence de structures inscrites dans l'organigramme. Pourtant, « la mobilisation au transversal est possible à tout moment ». Seule la structure Accompagnement perdure aujourd'hui : il ne faut pas oublier que le CACL compte près de 2000 personnes et que la population n'est plus très jeune. Le moindre changement a des impacts qu'il faut qualifier et la mise en œuvre des actions de formation peut déplacer plusieurs centaines de personnes. Plusieurs répondants justifient l'allégement des structures par une certaine expertise acquise et capitalisée dans le domaine du management de projets. « N'importe qui peut aller sur FRED récupérer tous les documents utilisables pour le suivi et le pilotage de projets ».

- l'existence de deux étapes très nettes qui sont caractérisées par des projets de type différents et par l'importance variable du rôle des consultants. En effet, il semblerait que l'organisation a appris la méthodologie, se l'est appropriée et n'a plus eu besoin de cabinets extérieurs. Le plus difficile, ce qui était le plus incertain et complexe, a été sans doute l'opération de bascule informatique : la réussite de la première grande bascule au moment de la fusion a facilité l'apprentissage de cet « exercice qui n'avait jamais été fait » et qui n'a cessé d'être refait puisque tout changement impacte plus ou moins sur le système d'information. On peut deviner l'amorce d'une troisième étape avec une vision renouvelée en termes de processus ; faut-il y voir l'offre renouvelée des consultants puisque le CACL semble maîtriser les outils et la méthodologie du management de projets ?

Les entretiens suivants et l'analyse des données secondaires ont permis de confirmer ces hypothèses et d'approfondir certains éléments. Des informations complémentaires ont été fournies par les répondants sur la base d'un questionnaire court pré-établi dans le but de réduire les lacunes : « La science est inachevée *de jure*, seule l'histoire peut se permettre d'être lacunaire *de facto* ; car elle n'est pas un tissu, elle n'a pas de trame » (Veyne, 1971).

Des « faits marquants », mis en avant par les divers répondants, au cours des différents entretiens, ont ponctué l'histoire du management de projet et ont permis de mettre en évidence deux grandes étapes : l'an 2000 qui voit la stabilisation du système informatique et l'an 2003 qui marque la date de refonte de l'organigramme, avec la création d'une direction de management des processus, initialisant une nouvelle vision de l'organisation.

L'axe du temps fait donc apparaître des dates-clés qui ne sont pas des jalons dont le franchissement ferait entrer l'entreprise dans un nouveau paradigme : il s'agit de repères commodes pour constater des changements importants dans l'histoire du management de projet. Mais les évolutions ne se concrétisent pas aussi brutalement.

Il s'en suit que la matrice proposée découpe l'échelle du temps en trois grandes périodes : de 1990 à 2000, de 2000 à 2003, et à partir de 2003.

### **3.4 Repérage des variables pertinentes**

Le management de projet peut être décrit par des variables telles que la méthodologie particulière utilisée, les structures projet mises en

place, les outils et dispositifs de coordination et de communication mis en œuvre. La contingence très forte du management de projet implique de prendre en considération les caractéristiques du projet comme variable fondamentale.

Ces quatre variables repérées de façon théorique ont été confrontées aux données obtenues dans l'étude empirique, afin de vérifier leur validité d'observation. Les répondants fournissent eux-mêmes leurs propres représentations du management de projet. Il est difficile d'explicitier la méthode utilisée pour l'opérationnalisation : elle est faite d'allers/retours entre le terrain et une recherche conceptuelle de catégories.

Cette démarche abductive a permis d'assurer la validité du construit et a abouti à l'adoption des cinq variables suivantes :

- le type de projet ;
- la nature des dispositifs d'accompagnement ;
- le mode de coordination ;
- la forme de mobilisation des structures projets ;
- l'apprentissage de la méthodologie.

On peut constater que ces variables ne sont pas éloignées de diverses typologies théoriques : les éléments sont classés et hiérarchisés de manière autre. On peut retrouver les facteurs de succès « soft » des travaux d'Hazebroucq (1993) avec la variable accompagnement et l'orientation client, les facteurs de contingence de Lorino (2001) avec la caractérisation des projets, ainsi que les instrumentations du management de projet avec la méthodologie et le mode de coordination.

La validité interne de ce modèle est toutefois limitée par la méthode de collecte du matériau, des entretiens rétrospectifs. L'opérationnalisation réalisée ne permet pas de garantir la validité de contenu. Il est en effet impossible d'atteindre la « totalité » du management de projet. Cependant, on peut retrouver des éléments identiques mis en avant par des répondants différents. Il est ainsi possible de croiser les informations pour vérifier leur fiabilité. La possession de documents écrits vient confirmer tel ou tel discours, éclairer parfois une remarque sibylline d'un acteur. Il ne faut pas non plus se méprendre : il y a parfois loin du discours à la « réalité ». La « réalité » n'existe pas : c'est un construit social. Le discours répété par plusieurs répondants peut signifier simplement une rationalisation convergente *a posteriori*, une relecture de l'histoire passée et une justification facile du présent.

Certaines des variables de la matrice, comme les projets et les structures projets, ont déjà fait l'objet de longs développements antérieurs

dans le paragraphe présentant la chronique du management de projet. J'aborderai seulement la description des trois autres variables : la méthodologie, l'accompagnement et la coordination.

**=> La méthodologie :**

La méthodologie a été apportée par les divers acteurs externes : elle a alimenté la réflexion en interne et abouti à la définition d'une méthode et d'outils adaptés à l'entreprise. La démarche actuellement formalisée qui est appliquée dans l'entreprise comprend quatre phases :

**- *L'étude d'opportunité***

Le chef de projet fournit au Comité de Performance, pour validation, *la fiche de décision* de son projet. Cette fiche sert à évaluer, mesurer ou préciser le contexte du projet, ses enjeux et ses objectifs, ses risques et ses contraintes ainsi que le planning de lancement.

Ensuite, les impacts sur les domaines principaux (marketing et commercial, technique, environnement extérieur, social, économique et financier, organisationnel et managérial) sont analysés dans « *la grille stratégique du projet* » communiquée au Comité de performance. Cette grille est instaurée depuis début 2002.

L'équipe projet est constituée en tenant compte des compétences nécessaires au projet. Le chef de projet, après validation de l'étude d'opportunité par le Comité de Performance, réalise l'étude préalable et/ou l'étude détaillée du projet.

**- *L'étude préalable***

Cette phase consiste à finaliser le projet, à faire apparaître, éventuellement, les différentes orientations envisagées et à évaluer leurs coûts et leurs impacts. Elle permet d'une part, de définir la cible de l'application à moyen terme, selon différents axes (technique, fonctionnel, organisationnel, intégration et déploiement), et les lots de tâches en les positionnant dans le temps, et d'autre part, d'estimer les charges et les coûts liés à leur mise en oeuvre, et de proposer une démarche cohérente permettant de tenir les contraintes de livraison imposées par le CODIR.

Lorsque l'étude préalable est validée, une étude détaillée est nécessaire dans le but d'établir une planification très précise des actions.

**- *L'étude détaillée***

Le chef de projet élabore un plan d'actions précis (acteurs concernés, tâches affectées, délais, chiffrage de chaque étape). Il rédige ou complète *la fiche de décision* pour rappeler le contexte du projet, précise la date et la décision du Comité de Performance lors du passage de l'étude d'opportunité et/ou préalable. Il joint également la planification détaillée

en termes de suivi opérationnel et décisionnel du projet, de ressources, et de délais. L'objectif de l'étude détaillée est de dégager l'adéquation besoin ressources/budget ou au contraire à exprimer un besoin ressources/budget et de vérifier le respect ou le dépassement des délais imposés, avant de lancer le projet.

**- La mise en oeuvre**

Après avoir validé l'étude détaillée, le Comité de Performance décide de l'orientation et des moyens de mise en oeuvre. Au cours de la réalisation, le chef de projet doit effectuer le suivi des tâches et s'assurer qu'aucune difficulté ne vient faire obstacle au bon déroulement du projet (dépassement budget, ressources supplémentaires,...). Si tel est le cas, il doit immédiatement informer le Comité de Performance. Chaque modification fait l'objet d'une *fiche de décision*.

C'est à cette étape qu'intervient l'Unité « Accompagnement et Conduite du Changement ».

**=> L'accompagnement du projet :**

L'unité « Accompagnement et Conduite du Changement » gère à la fois l'accompagnement client, la conduite du changement et le suivi des dysfonctionnements.

L'accompagnement a été introduit dès les premiers projets et perdure actuellement. La mission de ce service est de réussir à faire adhérer les salariés à ce qu'ils perçoivent comme une contrainte forte, le nouveau système informatique. La psychologie des acteurs est fondamentale dans ce management relationnel : un acteur peut en effet être un allié sur le projet A et être un opposant sur le projet B. Des filières de conduite de changement ont donc été créées avec des dispositifs et des structures pour informer, former, communiquer sur le projet et faciliter la post-bascule avec le SVP.

L'accompagnement du projet caractérise donc le management de projet depuis son introduction. Il repose sur la formation et la communication. Le CAACL distingue d'une part, le projet technique proprement dit et d'autre part, les hommes. Les valeurs mutualistes de banque rurale ont sans doute « obligé le Crédit Agricole à quelques concessions » et à élaborer un plan d'accompagnement du projet, aussi bien pour les clients internes que pour les clients externes. De plus, la culture du Crédit Agricole semble être une culture forte (« famille » professionnelle, tutoiement, esprit maison, reconnaissance, respect de certaines valeurs...) qui permet de comprendre l'intérêt porté à l'accompagnement des projets.

Aujourd'hui, la nature des projets informatiques a changé : il s'agit de projets de correction ou d'adaptation destinés à améliorer le système

d'information actuel. Les démarches de conduite du changement sont développées pour préparer l'acceptation des changements, pour accompagner le changement de solutions validées et conduire des actions de communication, de formation et de rédaction de procédures. Un planning détaillé assure la cohérence de toutes les actions mises en place.

### **=> La coordination et la planification**

Dans les premiers projets, la planification du déroulement du projet était du ressort des cabinets extérieurs. La stabilisation du système informatique va permettre le développement d'une multitude de projets. Une fois par an, le CODIR (le comité de direction) se réunit avec le service organisation et coordination des projets pour présenter le recensement des projets les plus importants et proposer de le regrouper par lots.

Les regroupements en lots de projets sont effectués en considérant à quelle population s'adresse la formation. Cette planification annuelle des projets sert donc à coordonner les actions de changement, à prévoir les bascules informatiques et à rationaliser les temps de formations.

Pour faire le suivi des délais, le CACL n'utilise pas de logiciel de gestion de projet de type MS-Project. Les besoins de suivi d'un projet organisationnel ne sont pas identiques à ceux d'un projet produit. L'essentiel est de communiquer de façon efficace sur le projet auprès de tous les intervenants. Le plan d'action définit la liste des livrables à fournir et précise les dates-clés pour lesquelles ces derniers devront être terminés.

Les résultats de l'étude empirique sont synthétisés dans une matrice (voir tableau 1 page suivante). Le tableau reprend d'une part, dans l'axe du temps, les deux dates-clés qui ont permis de mettre en évidence trois étapes, et d'autre part, l'évolution des cinq variables pertinentes retenues. Sa lecture suggère l'hypothèse suivante : les projets peuvent être assimilés à des expérimentations successives qui correspondent à des phases d'apprentissage du management de projet, un apprentissage « en faisant ».

### **3.5 Le management de projet, vecteur de l'apprentissage organisationnel**

L'objectif initial de cette recherche était de décrire comment peut être intégré le management de projet dans une entreprise de services, le CACL. Le modèle descriptif précédent met en évidence ses transformations.

	Phase1	Phase2	Phase3	Phase4	Phase5	Phase6
méthodologie	Apportée par les consultants				Standardisation dans Base FRED	
structures	Dites de grands projets		Réduction des structures dédiées		Structures temporaires	
Coordination	Par les consultants		Par le service coordination des projets			Par le contrôle budgétaire
accompagnement	Création des filières de changement		Allègement des filières de changement			
Type de projet	Grands chantiers : Projet de fusion et projet EXA		Grands projets : Projet an 2000 et projet Euro 2001		Projets de taille moindre : écoute client, projets informatiques au fil de l'eau et projets organisationnels	Projets de taille moindre et optimisation des processus
Style de management	Management « lourd »		Management « allégé »			Management « hyper allégé »

2000



2003



Tableau 1 Modèle descriptif

Trois styles de management de projet se sont succédés depuis son introduction en 1993 jusqu'en 2003 :

- un management de projet « lourd » caractérisé par la mobilisation de structures dédiées projet de taille importante, mis en œuvre avec la méthodologie initiée par des cabinets extérieurs, permettant d'innover l'exercice de la bascule informatique, pour de grands chantiers avec des dispositifs d'accompagnement conséquents ;
- un management de projet « allégé » destiné à des projets multiples, de taille plus réduite, caractérisé par la simplification et l'allègement des structures et le mode de coordination pertinent pour faire face à l'éclosion de projets en l'an 2000;
- un management de projet « hyper allégé » ne conservant que les structures et dispositifs d'accompagnement dans l'organigramme officiel. La mobilisation au transversal d'équipes projets est à tout moment possible, mais de manière temporaire.

Cependant le management de projet n'a pas évolué comme dans l'industrie vers un management par projets : il est à noter que dans une activité bancaire telle que celle du Crédit Agricole, on peut observer d'une part, les opérations quotidiennes et d'autre part, les projets, « la gestion des opérations est conduite dans des systèmes bien identifiés et transitoirement stabilisés », « le cadre général reste le même », « à l'inverse, le projet est précisément ce qui modifie le cadre, régénère le système, transforme la définition des activités » (Koenig, 1994).

Enfin, il est possible de repérer en 2003 un changement de paradigme au sein du CACL, avec l'introduction du concept processus. Son analyse est délicate : effet de mode dû au renouvellement des produits dans l'offre des consultants ou bien cheminement vers une « organisation apprenante » qui cherche à « trouver un nouveau principe organisateur, une nouvelle logique » (Mack, 1995) ?

Le modèle descriptif précédent a fait apparaître des styles différents selon les périodes, et soulève d'autres questionnements auxquels correspondent des hypothèses d'explication qui restent à tester. Les répondants sont en effet unanimes pour affirmer que le CACL maîtrise la méthode et les outils du management de projet. Comment le CACL a-t-il réalisé cet apprentissage ?

La proposition qui résulte de l'analyse du matériau empirique est la suivante : si on considère le management de projet, non plus comme précédemment, en tant que système de management constitué d'un ensemble de méthodes, outils et dispositifs pour gérer et piloter des projets, système qui évolue dans le temps, mais plutôt comme un ensemble de connaissances, alors l'apprentissage organisationnel de ces connaissances relève d'un processus se déroulant en trois phases :

- la phase d'initiation avec l'aide pédagogique des consultants dont le rôle s'est modifié en s'orientant vers une aide dans le domaine de la stratégie auprès de la direction ;
- la phase d'appropriation caractérisée par de nombreuses expérimentations et par la constitution de structures dédiées projet inscrites dans l'organigramme;
- la phase d'expertise avec la disparition des structures projet, hors accompagnement du changement, et la formalisation dans le système documentaire Intranet FRED dont l'accès est généralisé à tous les collaborateurs.

A chacune de ces phases du cycle d'apprentissage du management de projet peut être associé un style de management de projet.

Le cadre temporel de ce travail ainsi que le design de recherche limitent les investigations et laissent en suspens plusieurs questions : comment les connaissances en management de projet ont-elles été acquises ? Quelles ont été les conditions favorables à cette acquisition ? Quels en ont été les obstacles ? Peut-on mesurer le rôle des consultants ? Comment ces connaissances ont-elles été stockées, diffusées et restaurées ? Comment la mémoire organisationnelle a-t-elle fonctionné (Girod, 1995) ? Ces connaissances vont-elles devenir obsolètes ou bien être perdues avec le rattachement actuel au département « pilotage, contrôle et suivi projets » et la suppression de l'unité « organisation et coordination des projets » ?

« L'histoire, dit-on souvent, ne saurait se contenter d'être un récit ; elle explique aussi, ou plutôt elle doit expliquer » (Veyne, 1971). Il n'y a pas une « bonne » et une « mauvaise » façon de raconter l'histoire : toutes les intrigues se valent, même si elles ne sont pas toutes intéressantes : « L'itinéraire que choisit l'historien pour décrire le champ événementiel peut être librement choisi et tous les itinéraires sont également légitimes (encore qu'ils ne soient pas également intéressants) » (Veyne, 1971).

La variable « accompagnement » présentée dans le modèle descriptif possède la particularité d'avoir très peu évolué depuis l'introduction du management de projet au CACL. L'itinéraire de l'accompagnement est d'autant plus intéressant qu'il est considéré comme fondamental dans les discours des répondants. La variable accompagnement sera donc examinée dans une démarche déductive mobilisant les cadres théoriques de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation.

#### **4. Esquisse d'un modèle explicatif**

Le modèle descriptif montre la permanence de l'accompagnement du projet. Pourquoi perdure-t-il alors que le management de projet évolue vers la simplification et l'allègement ? De multiples approches sont possibles pour expliquer pourquoi il est essentiel depuis l'introduction du management de projet dans le contexte du projet de fusion. Quel rôle joue-t-il au-delà des explications culturelles fournies par les répondants ?

L'analyse sociologique fournit un cadre théorique apportant une compréhension de ce phénomène. En effet, deux champs théoriques peuvent être mobilisés privilégiant deux angles à la fois différents et liés, l'innovation et l'apprentissage organisationnel, et permettent de comprendre comment le management de projet est instrumentalisé pour conduire le changement.

#### **4.1 Les théories mobilisées : théorie de l'apprentissage et de l'innovation**

Le cadre limité dans le temps de cette recherche n'autorise pas de faire une revue de littérature sur l'apprentissage organisationnel tant les travaux qui y sont consacrés sont nombreux (Koenig, 1994).

Koenig (1994) propose une définition de l'apprentissage organisationnel qui met l'accent sur son caractère collectif : « l'apprentissage organisationnel sera défini ici comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Or la complexité et la turbulence de l'environnement imposent un apprentissage rapide. La gestion du changement remplace donc la gestion de la régularité et de la répétition. Koenig oppose ainsi les opérations aux projets. La transformation des activités se traduit par l'instabilité de l'organigramme qui caractérise le CAEL depuis plusieurs années.

Deux itinéraires d'apprentissage sont possibles : l'apprentissage « tourné vers la gestion de l'expérience » dans une « accumulation positive et diffusion de savoirs durables » et l'apprentissage « tourné vers l'intelligence de l'expérimentation » dans « une réflexivité constructive » (Koenig, 1994). Charue et Midler (1994) se réfèrent également à cette « sagesse pratique » qui associe réflexion et action. Les dispositifs de l'accompagnement participent à la deuxième forme d'apprentissage et suggèrent la création de connaissances organisationnelles telles que Nonaka et Takeuchi (1997) les définissent, c'est-à-dire comme « capacité d'une entreprise à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes ». La théorie de la création de connaissances de Nonaka et Takeuchi (1997) permet de donner une première explication de l'instrumentation du management de projet dans la pratique de l'amélioration continue dans laquelle est engagé le CAEL à travers le Plan de progrès.

La théorie de la création de connaissances est fondée sur les concepts de connaissances tacites et connaissances explicites en interaction par des processus de conversion. Il s'agit d'un modèle dynamique : le processus se déroule en cinq phases.

Le concept de connaissance est défini comme « processus humain dynamique de justification de croyances personnelles vers l'atteinte de la

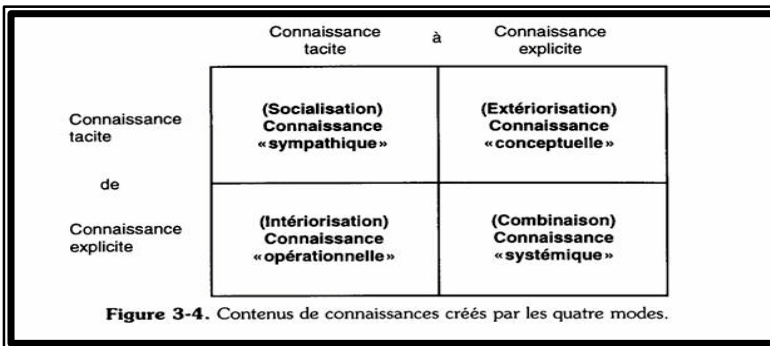
« vérité » ». La création de connaissances revêt deux dimensions :

- la dimension ontologique qui fait passer du niveau individuel (la connaissance n'étant créée que par les individus) au niveau de l'organisation. La création de connaissances organisationnelles est alors le « processus qui amplifie de façon « organisationnelle » les connaissances créées par les individus et les cristallise en tant que parties d'un réseau de connaissances de l'organisation. »

- la dimension épistémologique : Polanyi (1966) a introduit la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites. « La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait il est difficile de la formaliser et de la communiquer. La connaissance explicite ou « codifiée » se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique ». Selon Polanyi, « nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons exprimer ». Le processus de création de connaissances nécessite auto implication et adhésion ce que Polanyi appelle « habiter » les objets.

La connaissance tacite inclut des éléments cognitifs tels que des schémas, des paradigmes, des modèles mentaux etc. et des éléments techniques tels que des savoirs-faire concrets. Elle est subjective, créée « ici et maintenant » dans un contexte spécifique.

La connaissance tacite et la connaissance explicite constituent les concepts de base de ce modèle : leur interaction est « la conversion des connaissances ». (Voir figure 3-4 ci-dessous extraite de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi)



Le modèle comprend quatre modes de conversion :

=> La socialisation : conversion de tacite vers tacite, « la socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques ». « La clé pour acquérir la connaissance tacite est

l'expérience », l'observation, l'imitation et la pratique, mais elle peut s'acquérir par le langage, par des discussions constructives.

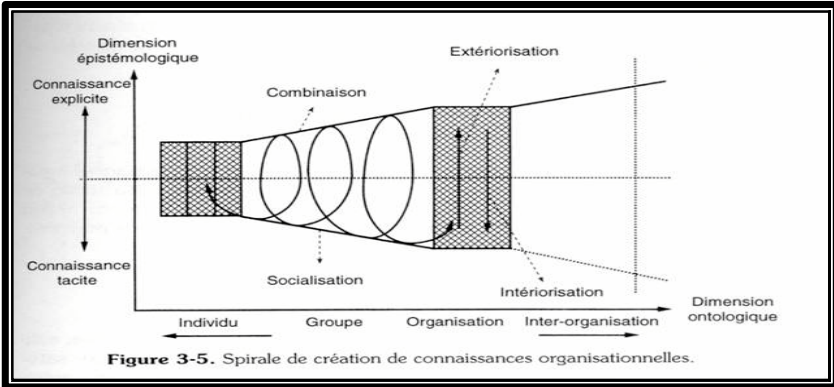
=> L'extériorisation : conversion de tacite vers explicite, « l'extériorisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est un processus qui est la quintessence de la création de connaissances parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles ». Elle est déclenchée par le dialogue ou la réflexion collective.

=> La combinaison : conversion d'explicite vers explicite, « la combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites » à travers documents, réunions, conversations téléphoniques et les réseaux de communication informatisée, par addition, tri, catégorisation comme dans la construction d'une base de données informatique.

=> L'intériorisation : conversion d'explicite vers tacite, « l'intériorisation est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant » ».

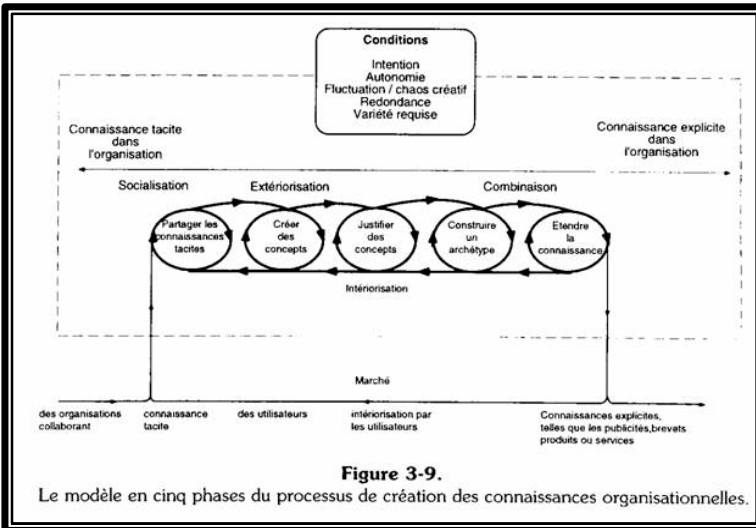
« Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit verbalisée ou présentée sous forme de diagrammes dans des documents, manuels ou récits oraux. La documentation aide les individus à intérioriser ce qu'ils ont eu comme expériences, enrichissant donc leur connaissance tacite. De surcroît, les documents et manuels facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes, les aidant de ce fait à faire indirectement l'expérience des expériences des autres (i.e. de les « expérimenter à nouveau » »).

Ce modèle est dynamique et est schématisé par la spirale de connaissances : « l'organisation doit mobiliser les connaissances tacites créées et accumulées au niveau individuel. Les connaissances tacites mobilisées sont amplifiées au travers des quatre modes de conversion des connaissances et cristallisées à des niveaux ontologiques supérieurs. Nous appelons cela « *spirale de connaissances* » dans laquelle l'interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites gravite les niveaux ontologiques » (voir figure 3-5 ci-dessous, extraite de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi).



Le processus de création de connaissances se déroule en cinq phases (voir figure 3-9, extraite de l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi) :

- d'abord, le partage des connaissances tacites ;
- puis, leur conversion en connaissances explicites avec la création d'un concept ;
- ensuite, la justification du concept ;
- et l'élaboration d'un archétype ;
- enfin, l'extension des connaissances vers d'autres entités.



La problématique de l'innovation fournit un éclairage complémentaire. En effet, l'évolution du secteur bancaire est caractérisée par l'instabilité. Les structures de travail doivent donc évoluer constamment. Deux logiques contradictoires coexistent alors dans l'entreprise : d'une part, organiser et d'autre part, innover (Alter, 1996 ; 1999).

Schumpeter distingue l'invention technique de l'innovation qui est sa validation sur le marché. En gestion et en sociologie, « l'innovation est alors simplement définie comme l'apparition d'un élément nouveau pour l'unité d'analyse considérée » (Deltour, 2000). Un projet apporte une nouveauté. Le but de l'accompagnement du projet est de faire adhérer les utilisateurs au projet. Le service responsable de cette mission au CACL s'appelle « unité d'accompagnement et de conduite du changement » : cette appellation recouvre de façon ambiguë à la fois le projet qui est par essence novateur et le changement qui est « un mécanisme de transformation qui n'induit pas la perception d'une originalité » (Deltour, 2000).

En sociologie, le changement se réfère à une modification subie. L'analyse stratégique des organisations, issue des travaux de Crozier et de Friedberg (1977), montre que le changement ne peut pas être décrété par la direction en imposant de nouvelles règles. Alter (1995) met en évidence que l'on ne peut pas programmer l'innovation : « il n'existe pas de capacité à programmer, directement et simplement, l'innovation, mais des capacités collectives à l'intégrer dans l'entreprise ». Selon Akrich, Callon et Latour (1988), « pour avoir une idée assez juste de la complexité du processus d'innovation, il faudrait pouvoir imaginer une fusée pointée en direction d'une planète dont la trajectoire à long terme est inconnue et décollant d'une plate-forme mobile dont les coordonnées ne sont calculées que grossièrement ». Les dispositifs de l'accompagnement et de la conduite du changement peuvent être interprétés comme une tentative pour réduire l'incertitude de l'innovation et réconcilier les deux logiques, innovation et organisation.

#### **4.2 Test sur un projet spécifique**

A partir de ce positionnement théorique, l'hypothèse est la suivante : l'accompagnement du projet crée des connaissances par un processus de conversion des connaissances. Ce processus revêt une dimension ontologique et une dimension épistémologique. Les connaissances sont amplifiées de manière organisationnelle dans une spirale des connaissances.

Cette hypothèse est testée sur le dispositif d'accompagnement d'un projet particulier du lot de printemps 2002, le projet APE (Agriculteurs Professionnels Entreprises) dont l'objectif est le déploiement progressif de la décentralisation de la saisie des prêts agricoles et professionnels en agence, de mai à juin 2002. Les données qualitatives proviennent d'un rapport de stage qui fournit la description du plan d'accompagnement ainsi que les comptes rendus de réunion et divers documents produits lors de la mise en œuvre. La méthode est donc déductive et qualitative.

#### **4.2.1 Présentation du cas**

Au CACL, les actions définies dans le plan d'accompagnement sont intégrées dans la démarche projet et l'unité « Accompagnement et conduite du changement » fait partie de l'équipe projet. Le processus d'accompagnement mis en place pour le projet APE se déroule en quatre étapes, chaque étape étant caractérisée par un dispositif différent :

##### **- première étape : les groupes miroirs**

Les groupes miroirs sont organisés dans le but de « recenser et qualifier les impacts » qui reflètent les perceptions des utilisateurs. Leur liste exhaustive est établie pour identifier les changements et leur qualification sert à déterminer le degré de l'impact du changement (perception d'une amélioration, d'une régression ou perçus comme neutres). L'objectif de ces groupes miroirs est donc de dégager les points sensibles qui devront faire l'objet d'une attention particulière. Le compte rendu fournit l'ordre du jour : la présentation générale du projet, une démonstration, un temps d'expression et une manipulation. Le nouvel outil est ressenti comme convivial, facile d'utilisation et sécurisant ; quelques remarques prudentes sont exprimées sur la fiabilité du dossier remis au client et sur l'optimisation de l'outil.

##### **- la deuxième étape : les agences tests**

Deux agences tests ont été choisies pour effectuer un test « grandeur nature » avant le déploiement progressif dans les agences. Après quinze jours de fonctionnement, les agences tests ont fait part de leurs impressions et des problèmes rencontrés. Un bilan technique synthétise les dysfonctionnements actuels et potentiels ainsi que les demandes d'amélioration. A partir de ce bilan technique, un tableau récapitule l'ensemble des dysfonctionnements, leur impact, leur caractère « bloquant » ou non et les actions correctives à apporter et permet de suivre l'avancement des actions correctives.

- **la troisième étape** : les procédures

Le traitement des dysfonctionnements techniques et fonctionnels permet d' « alimenter le chantier Procédures ». Une réunion a permis de faire un état des lieux des procédures à écrire et de « les prioriser si nécessaire ». Les agences tests ont fait remonter l'importance du support écrit des procédures.

- **la quatrième étape** : la formation, les fiches parcours et le SVP

Le plan de formation doit préciser le contenu, la population concernée et la durée : il est établi par la filière Formation. Des exercices concrets seront proposés dans la nouvelle configuration technique.

Les fiches parcours sont envoyées à l'ensemble des sites et du réseau quelques jours avant la bascule pour faciliter l'appropriation des nouvelles fonctionnalités de l'applicatif. De plus, elles indiquent aux utilisateurs si les changements sont déjà intégrés dans la base documentaire FRED ou s'ils sont en cours d'intégration. Elles indiquent également le nom et le poste des personnes à contacter en cas de problème technique ou opérationnel.

Le SVP changement est un point d'entrée téléphonique qui peut être utilisé pendant deux mois par toute personne en difficulté face à un nouvel applicatif.

La confrontation des données obtenues avec le modèle théorique a suggéré une adaptation du modèle qui met en évidence le processus de création de connaissances dans l'accompagnement du projet APE.

#### **4.2.2 Interprétation**

*La première étape* avec les groupes miroirs permet de partager des connaissances tacites au moyen de l'observation : une démonstration est effectuée avant la mise en pratique par les participants. Puis, les participants expriment librement leurs impressions, émettent leurs points de vue. Cette mise en commun aboutit à la conceptualisation des « premiers réglages » à réaliser pour faciliter l'utilisation de l'outil. Par conséquent, des connaissances tacites, subjectives, sont créées dans le contexte spécifique de l'expérimentation, avant d'être converties en connaissances explicites lors de la phase des échanges. Quant à la dimension ontologique, cette étape fait passer du niveau individuel de l'expérimentation au niveau du groupe miroir lors de l'expression des ressentis.

Les modes de conversion essentiels sont donc la socialisation et l'extériorisation. La condition de variété requise semble remplie si on se réfère à la composition des groupes miroirs.

*La deuxième étape* avec les tests en agence sert à justifier les mises au point nécessaires, à partir des demandes d'amélioration et de la détection des dysfonctionnements, actuels ou prévus. Le mode de conversion est l'intériorisation dans les agences tests. Le processus amplifie de façon organisationnelle puisque la dimension ontologique passe du groupe miroir à l'agence test. La condition de redondance est assurée par le recours à deux agences pour réaliser le test « en grand ».

*La troisième étape* avec la rédaction des procédures va convertir les mises au point rendues nécessaires et qui sont justifiées par les tests en « quelque chose de tangible et concret, appelé un archétype ». Dans ce cas-ci, ce qui sera construit de façon collective, ce sont les procédures qui s'appliqueront à toute l'organisation. Des allers/retours en agence permettent de les valider au fur et à mesure. Le mode de conversion est la combinaison des divers réglages devant faciliter l'appropriation du changement.

Le mode de conversion de *la quatrième étape* comportant la formation, les fiches parcours et le SVP est l'intériorisation. Le but des différents outils et dispositifs est d'étendre les connaissances à l'ensemble des utilisateurs, d'assurer une meilleure appropriation de l'applicatif et de contrôler les dysfonctionnements mis à jour dans le SVP.

Le modèle adapté est schématisé dans la figure 1 ci-dessous.

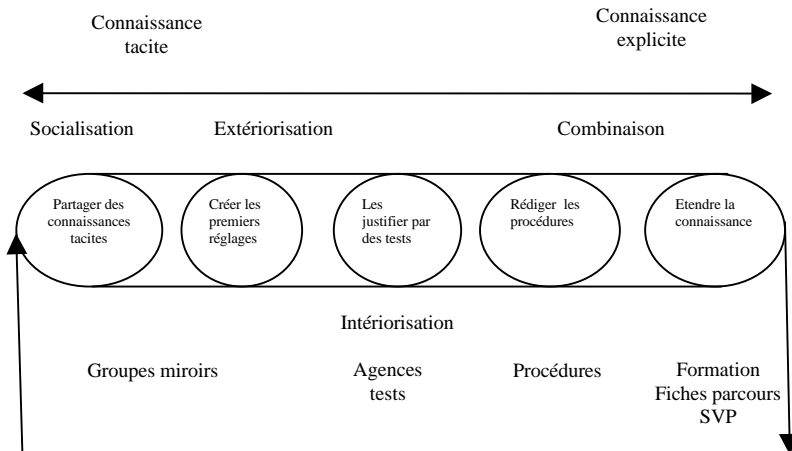


Figure 1 Modélisation de l'accompagnement

Le modèle théorique général de Nonaka et Takeuchi a été testé sur l'accompagnement mis en œuvre pour le projet APE à partir d'un modèle adapté. L'hypothèse est donc vérifiée.

La mobilisation du cadre théorique de l'innovation apporte un éclairage complémentaire.

#### **4.3 L'accompagnement, facteur de réussite du projet : l'apport de l'innovation**

Deux modèles permettent d'expliquer l'adoption d'une nouveauté : le modèle de la diffusion et le modèle de l'intéressement (Akrich, Callon, Latour, 1988).

Dans le modèle de la diffusion, le produit nouveau doit être adopté par démonstration, pour ses qualités intrinsèques. Seule la validité technique est vérifiée et l'on ne se soucie pas de l'environnement social dans lequel le produit diffuse. Le taux de diffusion ne dépend alors que du contexte et des résistances des utilisateurs potentiels.

Dans le modèle de l'intéressement, l'innovation est envisagée dans le « réseau d'acteurs qui la reprennent, la soutiennent, la déplacent » (Akrich, Callon, Latour, 1988). L'innovation obtiendra le succès à condition « d'intéresser des acteurs de plus en plus nombreux » (Akrich, Callon, Latour, 1988). A l'analyse technique est associée une analyse sociale. « L'innovation c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous le rendent de plus en plus fort » (Akrich, Callon, Latour, 1988).

Les décisions de la direction pour introduire une nouveauté dans le cadre d'un projet sont des inventions et non des innovations. Ce sont les utilisateurs qui vont les transformer en innovation. « Le passage à l'innovation n'a ainsi rien de mécanique, d'immédiat et de linéaire » (Alter, 2002). Le CACL distingue effectivement dans tout projet d'une part, la solution technique et d'autre part, les utilisateurs. L'accompagnement fait partie intégrante du management de projet et procède par intéressement. L'appropriation de la nouveauté est un processus créateur et collectif réalisé à travers les groupes miroirs, les agences tests, la rédaction des procédures et la formation.

En effet, à travers les groupes miroirs et les agences tests, il est demandé aux utilisateurs leurs impressions sur l'applicatif APE ainsi que les premières difficultés qu'ils rencontrent dans l'expérimentation ou celles qu'ils anticipent. Par conséquent, « l'évaluation des défauts et des avantages d'une innovation est toute entière entre les mains des utilisateurs : elle

dépend de leurs attentes, de leurs intérêts, des problèmes qu'ils se posent » (Akrich, Callon, Latour, 1988). La procédure d'expérimentation vise à la fois à vérifier la fiabilité technique et l'adaptation aux utilisateurs. L'intéressement concerne d'abord un petit groupe d'utilisateurs, puis s'étend à un plus grand nombre. La réflexion à l'origine de la mise en place de l'accompagnement s'est appuyée sur les enseignements tirés de la lecture de l'ouvrage de d'Herbemont et César (1996) et reprennent notamment l'analyse de l'environnement du projet en termes d'opposants et d'alliés. Le management relationnel tel qu'il est développé au CACL repose sur les qualités de communication, d'écoute et de conduite de réunions des personnes de l'unité «Accompagnement et conduite du changement ». Il en résulte que l'existence pérennisée de l'accompagnement des projets, malgré les transformations du management de projet, peut être en partie expliquée par son utilité à réduire les opposants et augmenter le nombre des alliés. L'accompagnement permet donc de créer des conditions favorables à la réussite du projet.

Par conséquent, les apports des deux champs théoriques mobilisés, l'apprentissage organisationnel et l'innovation, permettent de répondre à la question : pourquoi l'accompagnement des projets perdure ? Les conclusions provisoires auxquelles cette étude aboutit sont les suivantes. : (1) l'accompagnement du projet est un ensemble de dispositifs qui créent des connaissances dans une optique d'amélioration continue de l'organisation, (2) l'accompagnement du projet permet de réaliser l'intéressement des utilisateurs, facteur de réussite du projet.

## CONCLUSION

L'apport essentiel de ce travail de recherche consiste dans l'originalité de la méthode ; en effet, une étude longitudinale permet, d'une part, de comprendre comment a évolué le management de projet dans le cadre d'une entreprise de services, et d'autre part, de resituer cette évolution dans le cadre plus général du développement du management de projet.

Mais « les méthodes longitudinales n'ont d'historique que la méthode. Ce qui intéresse dans le passé, c'est que celui-ci puisse éclairer le présent et le fonctionnement des organisations aujourd'hui et demain » (Marmonier et Thiétart, 1988). C'est en quoi cette étude peut intéresser à la fois des théoriciens et des praticiens.

La grille proposée pour décrire l'évolution du management de projet peut servir de base à une étude comparative des styles de management de projet

dans le secteur des services.

Au niveau théorique, se situant dans l'étude de la dynamique des organisations, ce travail de recherche se positionne dans une vision éloignée de l'approche classique dans laquelle le changement est appréhendé comme « un jeu d'intérêt et de pouvoir » (Charue et Midler, 1994) et est pensé *ex ante* dans une planification classique. En effet, les actions du plan d'accompagnement d'un projet mettent à jour des dysfonctionnements tels qu'ils sont observés ou perçus par les acteurs concernés par le changement avant que le changement ne soit déployé. Des actions correctives peuvent être mises en œuvre pour réduire et supprimer les dysfonctionnements détectés : il s'agit d'une planification par anticipation.

La contribution a une portée limitée dans la mesure où elle apporte essentiellement un modèle descriptif pour étudier l'évolution du management de projet. En effet, il est difficile d'établir, à partir du matériau de l'étude empirique, des relations causales explicites entre le rôle des consultants et le style de management de projet ou entre l'apprentissage organisationnel et le style de management de projet. Elle ne permet pas de préciser les conditions de succès de l'apprentissage du management de projet.

Une autre limite est inhérente au choix d'un cas unique : une étude comparative portant sur plusieurs entreprises de service ayant introduit le management de projet aurait apporté un éclairage sur les conditions d'apprentissage d'une nouvelle « technologie ». Y a-t-il plusieurs itinéraires possibles d'apprentissage selon les différents cas étudiés ? Peut-on mettre en évidence des facteurs d'efficacité ? Pour les répondants, l'expertise à laquelle l'entreprise est parvenue est une évidence comme si elle allait de soi. Comment mesurer le degré de maîtrise du management de projet ? Le nombre de projets gérés ? La fréquence des interventions des consultants ? Une étude comparative permettrait de comparer la capacité à maîtriser l'innovation et déboucherait sur une autre question : d'où viennent ces écarts éventuellement observés ? Y a-t-il des stratégies d'apprentissage plus performantes que d'autres ?

L'intérêt managérial est d'attirer l'attention des entreprises sur la nécessité de prendre en compte l'aspect humain et non pas uniquement l'aspect technique : il est toujours possible de trouver une solution technique à un problème, même si elle n'est pas optimale, il est plus difficile d'obtenir l'adhésion des utilisateurs. Or la réussite de tout projet est tributaire de cette adhésion. Le management relationnel est donc fondamental.

Cette étude montre donc d'une part l'évolution des styles de management de projet au sein d'une entreprise de services française et d'autre part, comment l'entreprise instrumentalise le management de projet pour réussir l'innovation organisationnelle et technique dans sa trajectoire d'amélioration continue.

La mise en perspective historique qui a été effectuée constitue le préalable à d'autres questions de recherche dont la liste est loin d'être exhaustive :

- sur le management de projet : peut-on dégager des facteurs de contingence de l'évolution du management de projets, à partir d'une étude historique comparative d'un petit nombre d'entreprises de services autres que bancaires, dans des collectivités etc.
- sur le management de projet et le changement : dans quelle mesure peut-on institutionnaliser le mode projet comme levier de changement dans des entreprises de services ? Y a-t-il une « culture projet » fondamentalement nécessaire pour réussir à mener à bien un projet organisationnel ?,
- sur le management de projet et l'apprentissage organisationnel : peut-on dresser une typologie des itinéraires d'apprentissage dans des entreprises de services ?

### Bibliographie

- AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, AFNOR, 1996.
- Akrich M, Callon M, Latour B, « A quoi tient le succès des innovations », *Gérer et comprendre*, juin 1988.
- Alter N et al. , *Les logiques de l'innovation*, Editions La Découverte, 2002.
- Alter N, « Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle, *Les organisations Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 1999.
- Alter N, « Peut-on programmer l'innovation ? », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1995.
- Alter N, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, 1996.
- Boutinet J-P, *Anthologie du projet*, PUF, 1993b.
- Bredillet C, « Essai de définition du champ disciplinaire du management de projet et de sa dynamique d'évolution », *Revue internationale en gestion et management de projets*, vol IV, numéro 2.
- Capron M, « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Revue Comptabilité-contrôle-audit*, numéro spécial Innovations managériales, mai 2003
- Charue F et Midler C, « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994.
- Courpasson D, *La modernisation bancaire*, L'Harmattan Logiques sociales, 1995.
- Crozier M et Friedberg E, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, collection Points Essais, 1977.
- D'Herbement O et César B, *La stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996.
- D'Iribarne Ph, *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, collection Points essais, 1989.
- Declerk, Debourse et Navarre, *Méthodes de direction générale. Management stratégique*, Editions Hommes et Techniques, 1983.
- Deltour F, « L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept », *Cahier de Recherche CLAREE*, 2000.
- Durieux, F, *Management de l'innovation*, FNEGE, Vuibert, 2000.
- ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Economica, 1993.
- Giard V et Midler C, « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », GREGOR, 1996.
- Giard V, « Les gestions du risque dans les projets », ECOSIP, 1993.
- Giard V, *Gestion de projets*, Economica, 1991
- Girod M, « La mémoire organisationnelle », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1995.

- Hazebroucq J-M et Badot O, *Le management de projet*, PUF, collection Que sais-je ? 1996.
- Jolivet F, « Management de projet : et si l'on parlait vrai ? », *Gérer et comprendre*, septembre 1998.
- Koenig G, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994.
- Lorino Ph, *Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, 2001b.
- Mack M, « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1995.
- Maders H-P, Gauthier E et Le Gallais C, *Conduire un projet d'organisation*, Editions d'Organisation, 1998.
- Marmonier L et Thiétart R-A, « L'histoire, un outil pour la gestion », *Revue française de gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988.
- Martinet A-C, « L'histoire, un investissement productif », *Revue française de gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988.
- Midler C, « L'acteur-projet : situations, missions, moyens », ECOSIP, 1993.
- Midler C, « L'enseignement de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, septembre 1998.
- Midler C, *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1998b.
- Navarre C et Schaan J-L, « Techniques et méthodes spécifiques de la gestion de projets », *Revue française de gestion*, n° 68, mars-avril-mai 1988.
- Navarre C, « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à AGILE et I.M.S », ECOSIP, 1993.
- Nikitin M, « Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion », *Cahier de Recherche LOG*, n° 1997-5.
- Nonaka I et Takeuchi H, *La connaissance créatrice*, De Boeck Université, 1997.
- Thuillier G et Tulard J, *La méthode en histoire*, PUF, collection Que sais-je ? 1986.
- Veyne P, *Comment on écrit l'histoire*, Editions du Seuil, collection Points Histoire, 1971.