

Ouvertures Économiques

Conduire un projet

Acteurs et méthodes
du changement organisationnel

Michel Rocca

+ Enseignement
à distance

L

M

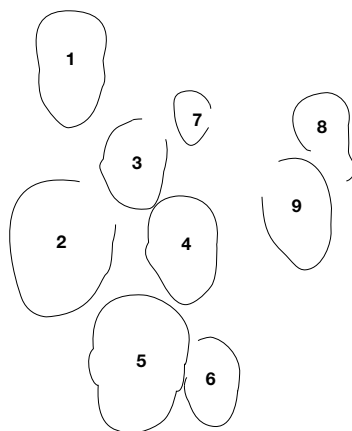
D



de boeck



Conduire un projet



- 1 | **Georges AKERLOF** (1940-). Né dans le Connecticut, Georges Akerlof est docteur en sciences économiques du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Professeur à Berkeley, le prix Nobel d'économie lui a été décerné en 2001, en compagnie de Joseph Stiglitz et Michael Spence pour ses travaux sur l'asymétrie d'information et la « sélection adverse ».
- 2 | **Oliver E. WILLIAMSON** (1932-). Né dans le Wisconsin, Oliver E. Williamson est docteur de l'Université Carnegie-Mellon. Professeur à Berkeley, il est le fondateur de la « nouvelle économie institutionnelle », où un rôle central est attribué au concept de coût de transaction, développé dans un article célèbre du prix Nobel 1991, Ronald Coase.
Photo : © <http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oww/>
- 3 | **Maurice ALLAIS** (1911-). Né à Paris, Maurice Allais est sorti major de l'École polytechnique en 1933. Il a obtenu le prix Nobel d'économie en 1988. Ses travaux ont eu une influence déterminante après-guerre sur les ingénieurs-économistes français (L'Économie pure (1943) et Économie et intérêt (1947)) mais une part significative de sa réputation internationale est due aussi au « paradoxe d'Allais », remise en cause de la théorie face au risque de von Neumann et Morgenstern.
- 4 | **Joseph STIGLITZ** (1943-). Né dans l'Indiana, Joseph Stiglitz est, à 26 ans, professeur à l'Université de Yale. La thèse de cet ancien étudiant du Massachusetts Institute of Technology (MIT), portant sur le rationnement du crédit, est célèbre dans le monde universitaire. J. Stiglitz développera par la suite ses analyses sur l'imperfection de l'information et ses conséquences sur le fonctionnement des marchés. Chef de file des nouveaux keynésiens, il a obtenu le prix Nobel d'économie en 2001 (en même temps que G. Akerlof et M. Spence).
- 5 | **Robert LUCAS** (1937-). Né dans l'État de Washington, Robert Lucas enseigne depuis 1965 à l'Université de Chicago. Principal représentant de la « nouvelle macroéconomie classique », le prix Nobel d'économie lui a été décerné en 1995 pour ses travaux sur les anticipations rationnelles et leurs conséquences quant à la stabilité des modèles économétriques (Lucas's critique) et aux limites des interventions publiques (impotence result).
Photo : © Université de Chicago

- 6 | **Kenneth Joseph ARROW** (1921-). Né à New-York, Kenneth J. Arrow s'oriente en 1941 vers l'économie à l'Université de Columbia. Il est connu pour sa démonstration de l'existence d'un équilibre général de concurrence, ses travaux sur le risque et son « théorème d'impossibilité » (agrégation 'impossible' des préférences individuelles en une fonction satisfaisante de choix collectif). Il a obtenu le prix Nobel d'économie en 1972, avec John Hicks.
- 7 | **Paul KRUGMAN** (1953-). Né à New-York, Paul Krugman est diplômé du Massachusetts Institute of Technology (MIT), université où il enseigne ainsi qu'à Yale, Stanford et Princeton. Ce nouveau keynésien, défenseur du libre-échange tempéré et spécialiste de l'économie internationale, s'appuie sur l'analyse de la concurrence imparfaite pour rectifier certaines des conclusions de l'analyse néoclassique.
- 8 | **Milton FRIEDMAN** (1912 – 2006). Né à Brooklyn, Milton Friedman a enseigné à l'Université de Chicago, de 1946 à 1977. Il a été le pape du retour au libre marché, de la déréglementation et de l'abandon de la politique budgétaire au profit de la politique monétaire. Chef de file d'une véritable contre-révolution keynésienne dès les années 50, il a vu ses idées triompher dans les années 70 et a reçu le prix Nobel en 1976.
- 9 | **Barry EICHENGREEN** (1952-). Né en Californie, Barry Eichengreen a fait des études d'économie et d'histoire à l'Université de Yale et enseigne aujourd'hui à l'Université de Berkeley. Il a notamment fait des propositions pour construire une architecture financière internationale et une architecture financière européenne.
Photo : © 2008 Robert Houser

Source : « L'essentiel de l'économie », in Alternatives économiques, Hors série pratique n° 21, novembre 2005.

Ouvertures Économiques

Conduire un projet

Acteurs et méthodes
du changement organisationnel

Michel **Rocca**



de boeck

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboeck.com**

© De Boeck Supérieur s.a, 2013
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

1^{re} édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : décembre 2013

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2013/0074/086

ISSN 2034-5070

ISBN 978-2-8041-8033-1

« *Car sans technique, un don n'est rien qu'une sale manie.* »

Georges Brassens

AVANT-PROPOS

SORTIR DES MALENTENDUS ET DU STORYTELLING DU PROJET

La conduite de projets est un enseignement couramment dispensé dans les écoles, instituts ou universités. Étonnamment, cet enseignement s'adresse à la plupart des étudiants d'économie et de gestion, quels que soient leurs niveaux. Tout semble se passer comme si chacun devait à l'avenir « *conduire des projets* » dans son activité professionnelle.

Cet engouement généralisé a une explication principale. La sociologie du travail contemporaine (F. De Conninck, Ph. Zarifian, P. Veltz...) a montré que l'activité de travail des deux dernières décennies devait être considérée comme « nouvelle » par rapport aux normes établies durant la période de croissance d'après-guerre : plus exigeante en performances, mais moins encadrée, plus créative, mais moins prescrite, plus collective, mais faisant appel à une forte implication de chacun. Cette activité de travail devient, en outre, d'autant plus complexe à mener qu'elle ne peut seulement s'appuyer sur une autorité du chef tout puissant et suivi en tout. La conduite de projets est supposée offrir des méthodes susceptibles d'aider l'action professionnelle dans ces nouveaux contextes de travail où il convient d'innover plus que de reproduire, d'inciter et de convaincre plus que de commander.

Nouveau must de l'expertise managériale, cet engouement pour le projet résulte cependant d'un double malentendu dommageable à une compréhension sereine des enseignements opérationnels que l'on peut tirer de la conduite de projets.

Un premier malentendu est lié aux vertus excessives que l'on prête à la conduite de projet. En fait, les conceptions et outils de la discipline ne sont pas LA solution aux problèmes de fonctionnement que peuvent rencontrer ces organisations de travail dites « nouvelles »¹. La zone de pertinence de la conduite de projet est en définitive bien moins étendue que ce qu'on laisse entendre dans la plupart des préfaces des ouvrages consacrés au management de projet. Deux raisons se conjuguent pour expliquer cette limitation. Dans ces nouvelles organisations, il est certes nécessaire de se doter d'une méthode de travail pour un collectif qui poursuit des buts incertains et complexes dans un contexte où l'autorité ne suffit pas toujours à tout résoudre. La manière générale de travailler connaît par suite une réelle évolution : plus le salarié est qualifié, plus

1 Ces organisations « nouvelles » ne représentant qu'une petite moitié des organisations de l'activité développées par les entreprises en Europe. cf. E. Lorenz et A. Valeyre (2004) « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », Document de Travail n° 32, Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand.

il devient autonome et responsable, mais aussi inséré à un collectif pour obtenir une performance dont les contours sont flous. Ce salarié doit, pour une part, créer, c'est-à-dire produire, « quelque chose » de peu définissable au départ, même si les fonctions principales de cette « chose » sont bien énoncées. Ce salarié a donc un attrait général pour l'aide méthodologique que peut procurer un enseignement en conduite de projets. Pourtant, il convient ne pas sublimer l'importance de ce besoin méthodologique. D'abord, et c'est la première raison, une grande part des activités de travail développées dans ces « nouvelles organisations » n'a, en pratique, que partiellement à voir avec des projets à conduire. L'application de méthodes de travail suffit largement, car les tâches développées dans ces organisations, même « nouvelles », relèvent tout simplement de l'activité courante qui bénéficie de procédures repérées ou d'une expérience accumulée par les acteurs. Seconde raison, les manières de s'organiser lorsqu'il s'agit de « faire » de la recherche et développement sont par ailleurs très bien établies par des procédures codifiées propres aux activités innovantes et nul n'a automatiquement besoin, dans ce cas, des apports d'une conduite de projets.

La conduite de projet semble donc aujourd'hui réquisitionnée trop hâtivement ou systématiquement au point d'en faire une règle obligée de travail voire une organisation à promouvoir absolument. Nombre de tâches de travail restent en définitive bien balisées, même si elles sont dédiées à l'innovation, et beaucoup d'opérations trouvent simplement une réponse dans des procédures connues. Le projet se trouve ainsi crédité à tort de vertus organisatrices qu'il n'a pas nécessairement d'autant qu'il est, par suite, mobilisé dans des contextes assez inappropriés.

Le second malentendu tient à la forme que la littérature donne aujourd'hui à la conduite de projet. La conduite de projets est incarnée par des text-books à la mode qui proposent un management parfois un peu naïf. Ce dernier se résume à un ensemble de recettes à destination du dirigeant et des postures qu'il se doit de montrer : comment faire dans telle ou telle situation ? Comment mettre en place une méthode garantissant la performance dans des situations complexes tant humainement que techniquement ? Comment enclencher un effet de levier recherché ? La tentation de méthodologies « toutes faites » était certes importante tant la nécessité de procédures est fortement ressentie dans des univers de travail très complexes. Mais l'impératif de procédures ne peut se réduire à des dispositifs préfabriqués, inventés par percolation d'expériences lointaines et imposés par les uns pour les autres. L'excès du management de projets – terme le plus fréquemment utilisé – est donc de le considérer comme un kit fini et obligé de techniques à appliquer.

Cet ouvrage consacré à la conduite de projets s'est donné une ambition plus modeste en vue d'échapper à la sublimation de recettes managériales trop rapidement périmées et indignes d'une conception managériale adulte. Cet ouvrage est d'abord « situé » : la question de la conduite de projet est traitée dans le cadre limité des besoins de méthode nécessaires au changement dans les organisations. **Un chapitre introductif** présente les enjeux contemporains du changement dans l'organisation en situant les

différentes conceptions et défis posés par ce que l'on peut nommer « le changement organisationnel ». Les manifestations, les paradigmes interprétatifs et les stratégies d'intervention en matière de changement organisationnel sont présentés.

Cet ouvrage se veut ensuite pédagogique en matière de conduite de projets en organisation : aider chaque responsable à organiser une démarche facilitant le pilotage de son activité en tenant compte des particularités de cette activité et de l'organisation dans laquelle elle est développée. Pour cela, il s'agit d'abord de cerner précisément ce qui relève du projet ou, selon le terme consacré, d'un « *mode projet* »² (**chapitre 1**). Ce premier temps conduit d'ailleurs à définir, en creux, ce qui n'est pas projet et qui peut se satisfaire de méthodes de travail plus codifiées. Potentiellement utile dans tous les secteurs de l'économie (entreprises, fonctions publiques, monde associatif), le mode projet est enfin positionné en fonction de *contextes* d'expérimentation précis et de *postures* à développer pour le maîtriser et en tirer avantage.

La réflexion se poursuit donc par une proposition de démarche qui tient compte de ces contextes et postures pour conduire des projets (**chapitre 2**) : *la conduite par validation* (CPV) développée depuis de nombreuses années par le master « Ressources humaines, organisation, conduite du changement » de l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble. Fondée sur de nombreuses années d'expérience en organisation, cette proposition met au centre de la démarche la régulation des jeux d'acteurs (les jeux de validation) et sa capacité à faire progresser un projet et, par suite, l'organisation. Une sélection d'outils est enfin retenue pour étayer cette conduite par validation (**chapitre 3**).

Le dernier chapitre (**chapitre conclusif**) opère un retour sur des questions générales soulevées par la conduite de projets. Il propose quelques réflexions que chacun pourra poursuivre pour se forger ses aptitudes en matière de « conduite » et, ainsi, tenter de faire que l'évolution des organisations puisse être efficace tout en restant acceptable humainement et socialement. Enfin, **une étude de cas** longitudinale (mois 1 à mois n) est présentée et corrigée dans le but de mettre en pratique les enseignements et la méthode proposés par l'ouvrage.

2 Les termes « logique » ou « démarche » sont parfois substitués au terme « mode » par les pratiques managériales des organisations.

PETIT LEXIQUE D'AIDE À LA LECTURE

La lecture de cet ouvrage est facilitée par l'utilisation de conventions de langage qui ont vocation à aider à la compréhension. Ces conventions participent également à l'affirmation d'une approche de la conduite de projets dans laquelle les jeux d'acteurs et la construction de leurs compromis politiques sont décisifs pour atteindre une efficacité :

Convention 1. Il est fréquemment fait référence au « *chargé de projet* ». Vous êtes peut-être ce personnage riche en qualités professionnelles (un cadre en responsabilité) ou envisagez de l'être (un étudiant en stage allant vers ses premières missions). Le chargé de projet est une figure. Il n'est donc pas un personnage donné au départ, mais un personnage qui doit développer des capacités : il doit construire ses démarches, ses méthodes et sa posture professionnelle. De son implication professionnelle maîtrisée dépend en effet directement la probabilité de lancement et de réussite d'un projet : ceci explique que l'ouvrage entretienne de nombreuses discussions secondes sur les compétences attendues d'un chargé de projet.

Convention 2. La conduite d'un projet nécessite, selon nous, des moments de travail particuliers que nous nommons « *validation* ». Fréquents et échelonnés au cours de la réalisation d'un projet, ces moments sont créatifs. En validant des idées, des choix et des scénarii, ils apportent un sens au travail de projet. Cette création se fait par des échanges, des réflexions approfondies, des prises de décision et d'orientations du projet. Ces moments mettent en confrontation un chargé de projet et l'autorité politique qui détient la responsabilité du projet. Cette autorité politique sera caractérisée tout au long de l'ouvrage.

Ces conventions seront rediscutées à « la fin de la traversée » (chapitre conclusif) pour en donner des versions peut-être renouvelées.

CHAPITRE INTRODUCTIF

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : MANIFESTATIONS, INTERPRÉTATIONS ET INTERVENTION

Ce chapitre présente et discute les stratégies organisationnelles en mobilisant les courants d'analyse du changement dans les organisations. Les stratégies organisationnelles sont d'abord expliquées en les situant au regard des grandes catégories de l'économie des organisations (A). Les principaux courants de l'analyse de changement organisationnel sont ensuite présentés à partir de leurs paradigmes fondateurs (B). Enfin, un corps moderne de l'analyse de l'intervention sur l'organisation est proposé (C).

Ce dernier point propose une stylisation des paramètres constitutifs du fonctionnement de l'organisation (efficacité, sens, système organisationnel et managérial) et des stratégies d'intervention organisationnelles possibles. Trois idéaux types permettent de figurer les principales voies d'action stratégique en matière de changement organisationnel.

A. STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES ET CHANGEMENT : POINTS DE REPÈRE

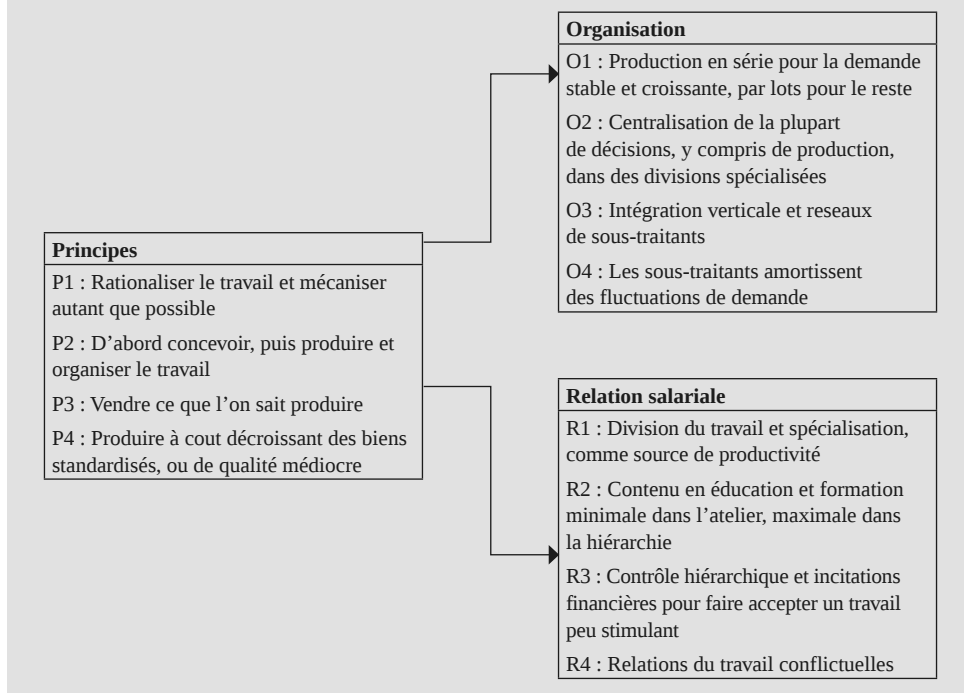
Ce premier point caractérise les enjeux levés par les transformations des organisations. Il met en évidence l'abandon progressif d'un modèle principal d'organisation (le modèle de la *firme fordiste* [cf. **Encadré 1** : La firme fordiste]) au profit d'une variété des « *nouvelles formes organisationnelles* » (NFO). La mise en place de ces NFO répond à l'affirmation d'exigences bien précises en matière de gestion de l'activité de production : plus d'efficacité et de réactivité des organisations, davantage de recours aux compétences et à l'autonomie des salariés pour y parvenir.

Encadré 1.

LA FIRME FORDISTE

La firme fordiste est un modèle d'organisation et de développement d'entreprise inventé en 1908 par Henry Ford (1863-1947) à l'occasion de la production d'un nouveau modèle, la Ford T. Ce modèle d'organisation reprend et amplifie la mise en œuvre des nouveaux principes d'organisation du travail (organisation scientifique du travail) instaurés par le taylorisme en y ajoutant d'autres principes, en particulier celui du travail des ouvriers sur convoyeur ou chaîne. La firme fordiste s'appuie sur une rationalisation poussée du travail avec une parcellisation des tâches et une séparation du travail de conception et d'exécution. Ce modèle renforce l'usine comme élément socio-économique avec des rôles à accomplir ainsi qu'un contrôle des tâches par du personnel spécialisé (contremaîtres et ingénieurs).

En reprenant les travaux de Boyer et Durand (1993), le modèle de la firme fordiste peut être présenté comme une articulation cohérente de principes économiques qui ordonnent à la fois l'organisation de la production et les règles salariales.



Ce point procède en deux temps : un repérage des grands types de ruptures en matière de choix organisationnels est d'abord proposé (1) puis la nature de ces ruptures est ensuite discutée (2).

1. *L'émergence des « nouvelles formes » organisationnelles (NFO) : les explications et les manifestations.*

a) Les explications « globales »

La littérature donne plusieurs explications globales à la diffusion de ces NFO durant les deux dernières décennies. Cumulatives, trois explications sont généralement avancées :

i) *L'instabilité de l'environnement économique*

La globalisation des marchés et la vague de libéralisations placent les entreprises dans un contexte de concurrence accrue. En parallèle de politiques de réduction des coûts, l'innovation est une des stratégies permettant de développer de nouveaux produits, d'évoluer en gammes et donc d'espérer se développer.

L'extrême volatilité de l'environnement économique et institutionnel des firmes oblige à une réactivité forte. L'adoption de « *pratiques flexibles* » (réduction de la ligne hiérarchique, décentralisation des décisions...) est un des dispositifs qui est censé favoriser cette adaptation permanente en limitant notamment les délais d'information et de choix.

ii) Les changements technologiques

Le changement organisationnel trouve une deuxième source d'explications dans les choix technologiques en faveur de machines multiusages et/ou programmables qui facilitent les changements des séries et les adaptations rapides et fréquentes du processus de production (Lindbeck et Snower, 1996).

Très souvent, l'introduction de NTIC dans les processus de production est envisagée comme une réponse à des besoins d'adaptation, mais aussi de rendements plus élevés. Cette introduction de NTIC qui mêle données techniques nouvelles et adaptations humaines appelle des processus de réorganisation.

iii) L'accroissement des capacités du capital humain

Au-delà de l'environnement économique et des réponses par le changement technologique, les changements organisationnels ont une explication plus structurelle. Cette explication est liée aux qualités de la main d'œuvre. L'accroissement du niveau (qualifications, compétences, expériences...) des actifs occupés permet d'élargir les degrés de polyvalence des tâches confiées en s'appuyant sur des qualités cognitives et d'apprentissage plus élevées. En d'autres termes, des salariés globalement plus formés par l'expérience et plus compétents permettent une plus grande diffusion de méthodes basées sur l'initiative, l'autonomie, la responsabilité et la gestion d'une information qualitative. Il s'ensuit une nécessité d'évolutions des organisations vers des coordinations plus souples ; les organisations taylorisées devenant plus coûteuses en termes de coût salarial marginal (Caroli, Greenan & Guellec, 2001).

En définitive, l'explication globale de l'accroissement du rythme du changement organisationnel est à rechercher dans une approche plus multidimensionnelle et contingente à la fois : les processus de reconfigurations des processus productifs tiennent à une **interaction** (toujours singulière) entre des « contraintes perçues » de l'environnement extérieur, des jeux de décision et des comportements internes à la firme (les dirigeants) et une structure productive en évolution (capital et main d'œuvre).

b) Les manifestations productives

Si l'émergence des NFO a des causes communes, elles se déploient cependant selon des logiques variées, mais surtout hybrides : tout n'est pas fondamentalement nouveau. Ces NFO ont plutôt tendance à agencer des principes anciens, mais revus, et des idées nouvelles.

i) La fin d'un modèle de référence : une schématisation

Le « recul » du modèle d'organisation taylor-fordien est réel, même si les modes d'organisation qu'il a développés restent encore très utilisés dans les différentes NFO repérées. Très analysé dans les années 1990, ce modèle est basé sur une articulation d'un mode d'organisation de la production (une division poussée des opérations et des tâches assignées au travail), d'un mode de gestion du travail et du travail (des principes de contrôle et de prescription forts pour le gérer) et d'une efficacité attendue (une productivité horaire dans une logique de rendements croissants). Sur un plan pragmatique, cette organisation offre une réponse aux marchés qui peut être analysée comme un « schéma » de travail.

Ce schéma couple une division du travail (un choix dans la manière de diviser les tâches à réaliser) et un *mode de gestion* (choix d'animation RH – hiérarchie, règles).

Très schématiquement, le recul général de ce modèle se traduit par une série de « reformulations » des principes actifs dans les organisations fordistes.

PRESCRIPTION et MARCHÉ INTERNE	INCITATION et MARCHÉ EXTERNE
CDI	Diversité de statuts
Temps plein	Diversité des temps
Salaire fixe	Diversité des revenus
Respect de procédures	Diversité des modes de coordination
Localisation unique	Diversité des localisations
Promotion interne	Diversité des carrières
Qualification/diplôme	Diversité des gestions par les compétences

Ce recul ne peut être compris comme une disparition du modèle fordiste. Le travail de E. Lorenz et A. Valeyre (2004) montre d'ailleurs que le schéma fordiste est encore très présent : ses « principes fondateurs » sont repris par d'autres schémas en cours d'élaboration (lean production, en particulier), comme le montre le tableau ci-dessous.

Caractéristiques des classes d'organisation du travail dans l'Union européenne

Classes d'organisation du travail	Apprenante	Lean production	Taylorienne	Structure simple	Ensemble
Autonomie dans les méthodes de travail	89,1	51,8	17,7	46,5	61,7
Autonomie dans le rythme du travail	87,5	52,2	27,3	52,7	63,6
Apprentissage de choses nouvelles	93,9	81,7	42,0	29,7	71,4

Résolution de problèmes imprévus	95,4	98,0	5,7	68,7	79,3
Complexité des tâches	79,8	64,7	23,8	19,2	56,7
Autocontrôle de la qualité du travail	86,4	88,7	46,7	38,9	72,6
Normes de qualité précises	78,1	94,0	81,1	36,1	74,4
Travail en équipe	64,3	84,2	70,1	33,4	64,2
Rotation des tâches	44,0	70,5	53,2	27,5	48,9
Monotonie des tâches	19,5	65,8	65,6	43,9	42,4
Répétitivité des tâches	12,8	41,9	37,1	19,2	24,9
Contraintes horizontales de rythme de travail	43,6	80,3	66,1	27,8	53,1
Contraintes hiérarchiques de rythmes de travail	19,6	64,4	66,5	26,7	38,9
Contraintes de normes quantitatives de production sur le rythme de travail	21,2	75,5	56,3	14,7	38,7
Contraintes automatiques de rythme de travail	5,4	59,8	56,9	7,2	26,7

(% des salariés de chaque classe d'organisation du travail pour chaque caractéristique organisationnelle)

ii) Les spécificités des NFO : la division et la coordination en évolution

Une approche plus fine des transformations du schéma de production fordiste montre que les NFO cherchent à tester un ensemble de « pratiques ». Loin d'être hétérogènes, ces pratiques peuvent être raccrochées à de nouveaux grands principes en cours de diffusion dans les organisations : multiplicité, couplages de dispositifs, injonction des donneurs d'ordre.

FORMES TRADITIONNELLES	NFO
Enveloppes juridique et opérationnelle identiques	Dissociation forte des frontières juridiques et opérationnelles
Rôle exclusif de la ligne hiérarchique	Montée complémentaire des injonctions des donneurs d'ordre (le client)
Quasi unicité des statuts et homogénéité des modes d'organisation	Hybridation des statuts et juxtaposition des modes d'organisation
Unicité des lieux et temps	Dilution de l'unicité (TIC)
Marché interne du travail	Coexistence des marchés interne et externe

En fait, ce sont à la fois les modes d'organisation de la production (LA DIVISION des tâches et des activités, dite ici « *DIVISION* ») et les modes de COORDINATION entre ces activités (« *COORDINATION* ») qui évoluent. Ce sont à la fois les choix dans l'organisation de la production (division) et la manière de gérer le facteur travail (coordination) qui se transforment corrélativement.

En termes simplifiés, les évolutions dans la *DIVISION* vont impacter deux niveaux de l'organisation :

- Le niveau des « individus » : ce sont les liens productifs établis entre les acteurs qui vont se trouver en évolution (plus de polyvalence, par exemple).
- Le niveau des « structures » : c'est le fonctionnement structuré entre une ou des entités qui va se trouver en évolution (plus de travail en commun, par exemple).

En termes simplifiés, les évolutions dans la *COORDINATION* vont également impacter deux formes de l'organisation :

- Les formes de la « hiérarchie » : c'est la forme de l'autorité sur l'exercice du travail qui va se trouver en évolution (l'autorité responsable du déroulement de l'activité dans une division n'est plus seule à prescrire le travail, par exemple).
- Les formes de la « régulation des relations » : c'est la forme des liens entre des entités qui va se trouver en évolution (les prestations de services entre entités sont établies sur la base de contrats, par exemple).

Le changement dans les modes de gestion du travail se joue au niveau des « individus » et de la « hiérarchie ». Le changement organisationnel se joue principalement au niveau des « structures », qui connaissent des recompositions dans la division des tâches et des « régulations des relations », qui voient apparaître de nouvelles modalités de liens entre acteurs.

Concrètement, ces NFO se manifestent dans des activités diverses par des réorganisations productives touchant indifféremment et à des degrés variables à la division et à la coordination.

Stratégiquement, une firme de vêtements fait, par exemple, le choix, à une date *t*, de prendre en charge la définition des collections, le marketing et la gestion de la marque, de répartir la production entre divers regroupements de PME et de confier la distribution à un vaste réseau de franchisés. Ce sont des choix de *DIVISION* (le fonctionnement des structures impliquées par la production évolue). Elle va faire le choix de codifier ces relations par des contrats, plus ou moins sophistiqués, entre les entités, anciennes ou nouvellement impliquées. Ce sont des choix de *COORDINATION*.

De la même manière, un groupe industriel faisant le choix de sous-traiter la majeure partie de ses activités de production va se trouver dans la nécessité de choisir les entités concernées (*DIVISION*), mais également d'opter pour un type de relation (*COORDINATION*) entre ces entités et le groupe.

Ces NFO se mettent donc en place suivant les différents choix stratégiques possibles au niveau des entités économiques (l'entreprise, le groupe...). Ces NFO se manifestent également au niveau infra de l'entité économique : une division, un service, un site. Dans tous les cas, deux impératifs sont visés afin de gagner en performance : une flexibilité opérationnelle qui voit la division des activités évoluer vers une redéfinition des frontières entités et une mobilisation des acteurs pour atteindre la performance qui voit également la coordination évoluée vers plus d'implication.

Plusieurs auteurs dessinent les caractéristiques détaillées de ces NFO (Mahieu, 1994) :

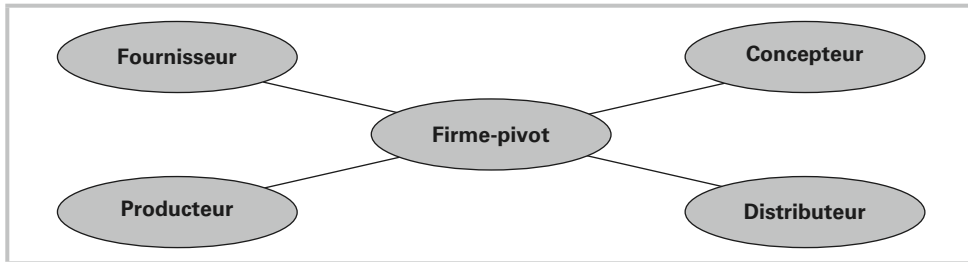
1. Mise en place de *groupes* pour travailler,
2. *Responsabilité collective* de ce groupe,
3. *Nouvelle distribution du pouvoir* et hiérarchie plus incitante que contraignante,
4. *Élargissement* des activités,
5. *Plus grande horizontalité* de la coordination,
6. *Injonctions du marché* présentes dans tous les compartiments de l'organisation.

Le tableau suivant propose une synthèse des caractéristiques de ces NFO.

<i>Analyse de l'environnement de la firme : s'adapter sous contrainte</i> 1. Globalisation qui implique hyperréactivité et amélioration continue des méthodes, 2. Nécessité de la prise en compte prioritaire de l'actionnaire.
<i>Choix structurels : la fin du vertical</i> 1. Structure hiérarchique la plus « plate ». 2. Décentralisation des actions et appel à l'auto-organisation. Jeux multiples sur les coopérations inter et intra-firmes.
<i>Gestion du travail : les nouvelles exigences</i> 1. Polyvalence. 2. Responsabilisation. 3. Apprentissage.
<i>Choix managériaux : une inclinaison vers la suggestion</i> 1. Pilotage par « l'injonction floue » : moins directif, plus évalué, davantage de communicationnel et de coopérations. 2. Jeux sur la confiance entre individus.

iii) Les configurations génériques des NFO

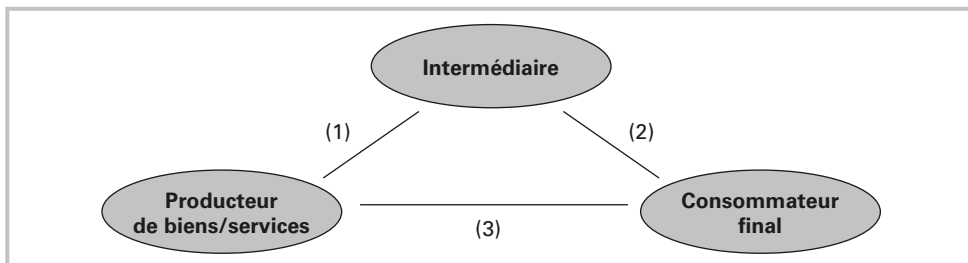
Les configurations des NFO se développent en empruntant selon des scénarii singuliers à trois formes génériques organisationnelles : la coopération, l'intermédiation et l'externalisation.



La coopération

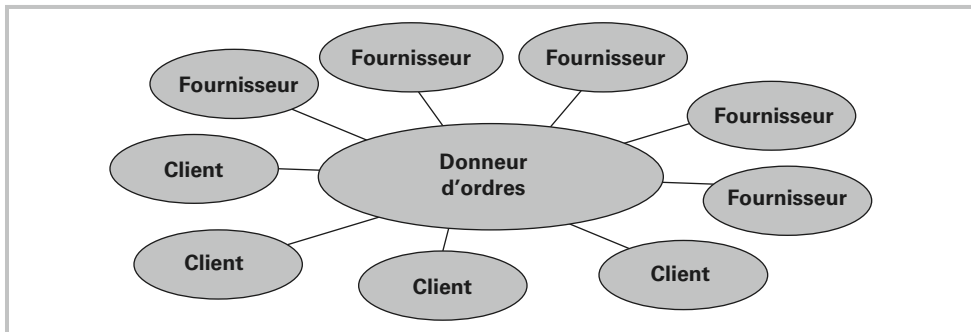
La firme-pivot distribue des opérations constitutives de la production du bien ou du service (DIVISION) à différents intervenants en fonction de leurs spécialisations et des avantages spécifiques que chacun est supposé apporter pour une efficacité globale. Il s'agit d'une segmentation stratégique de la chaîne des sous-traitants. Ces différents intervenants sont juridiquement indépendants de la firme-pivot. Pensée stratégiquement (chaîne de valeur de type Porter), la « nouvelle » division des opérations s'éloigne d'une logique interne à la firme pour privilégier une logique externe. La coordination générale est de la responsabilité de la firme-pivot. Des formes contractuelles plus ou moins élaborées et/ou contraignantes peuvent lier les acteurs économiques entre eux.

En économie industrielle, cet ensemble de relations caractérise une « firme-réseau » (Baudry 2003). Cette firme-réseau coordonne les activités d'un ensemble de PME en vue de la réalisation d'un projet particulier. Selon Paché et Paraponaris (1993), trois rôles distinctifs au sein du réseau lui sont attribués : la conception (orientations stratégiques majeures et sélection des intervenants), la coordination (optimisation des liens en vue de limiter les coûts inhérents à la hiérarchie), et le contrôle (dissuasion des comportements opportunistes qui pourraient perturber l'efficacité d'ensemble). Ces fonctions relèvent de relations horizontales (coopération), et malgré une reconnaissance de la complexité et de l'imbrication des relations de sous-traitance, les économistes définissent la firme-pivot comme « l'organe formel de régulation » du réseau vertical, c'est-à-dire l'acteur principal (Billaudot et Julien, 2003).



L'intermédiation

Une activité d'intermédiaire s'installe entre un producteur et son « destinataire de production » pour remplir une fonction (nouvelle ou déjà existante). Cette fonction rend possible ou facilite la transaction. Cette situation est par exemple celle du vendeur de voitures et du client qui acceptent l'intermédiation du vendeur de crédit (qui n'est pas le vendeur de voitures) pour que la transaction puisse se faire.



L'externalisation

Plus connue, cette configuration est une forme voisine de la coopération qui emprunte également à l'intermédiation. Le donneur d'ordres se fournit en biens ou services plus ou moins complexes (achète un bien ou externalise des activités qu'il réalisait antérieurement – comptabilité, nettoyage, transport), mais reste le fournisseur du marché.

iii) L'hybridation dans les NFO

En fait, les NFO ne se développent pas, dans la majeure partie des cas, selon une logique d'abandon d'un schéma puis d'adoption d'un autre schéma au détriment d'un troisième qui aurait été jugé moins intéressant. D'abord, les évolutions organisationnelles sont lentes et très progressives dans leurs mises en œuvre. Ensuite, elle procède le plus souvent par « petites touches » et parfois sans référence à un plan d'ensemble pensé toujours au préalable. Enfin, ces évolutions relèvent d'un processus de transformations ; processus qui amène du nouveau tout en conservant une part d'ancien et qui cherche parfois à ajuster des éléments peu compatibles a priori. La littérature désigne ces phénomènes sous le nom d'hybridation.

L'hybridation consiste, en fait, à « mêler » ou appareiller des stratégies organisationnelles qui peuvent par ailleurs être présentées comme indépendantes, voire opposées dans leurs conceptions :

- Stratégies de leadership par les coûts et de différenciation
- Organisation mécaniste et organique
 - Expertise et polyvalence
 - Formalisation et relations interpersonnelles

- Contrôle et autonomie
- Centralisation et décentralisation
- Politiques de GRH composites

En règle générale, cette hybridation n'est pas un phénomène préparé, ordonné et totalement volontaire. Il correspond, en fait, à deux schémas assez courants. Ces schémas sont plutôt réactifs que proactifs :

*La **juxtaposition*** d'anciennes pratiques et de techniques, choix et/ou modes d'organisation « nouveaux » appliqués dans des unités voisines, mais relevant de la même autorité juridique. Cette situation est souvent adoptée, plus ou moins temporairement, dans le cas de fusions ou d'acquisitions. La juxtaposition se traduit par une cohabitation dans la même entité juridique de différentes modes d'organisation.

La ***superposition*** est une situation plus complexe où de nouvelles pratiques viennent se « greffer » sur des schémas organisationnels (stratégies, management, politiques) en grande partie maintenus. Cette situation est fréquente dans le cas d'accession aux responsabilités de nouvelles équipes managériales et/ou de nouveaux propriétaires.

Ces deux schémas ne sont souvent que des étapes, voire des moments, dans une transformation organisationnelle qui reste, en définitive, permanente et toujours réversible.

L'une des causes principales du *processus* d'hybridation semble être : l'intervention croissante des partenaires d'affaires (donneurs d'ordres, fournisseurs, clients) dans le fonctionnement de l'organisation. Par les nécessités qu'elles imposent (qualité, délai, formes techniques...), les injonctions externes à la firme impulsent ces processus, leurs rythmes et leurs formes. Les effets d'imitation de firme à firme constituent le second facteur de diffusion de ce processus d'hybridation caractéristique des NFO.

2. *Les nouvelles organisations et le changement : les « nouvelles logiques » de coordination et des « thèmes » du changement*

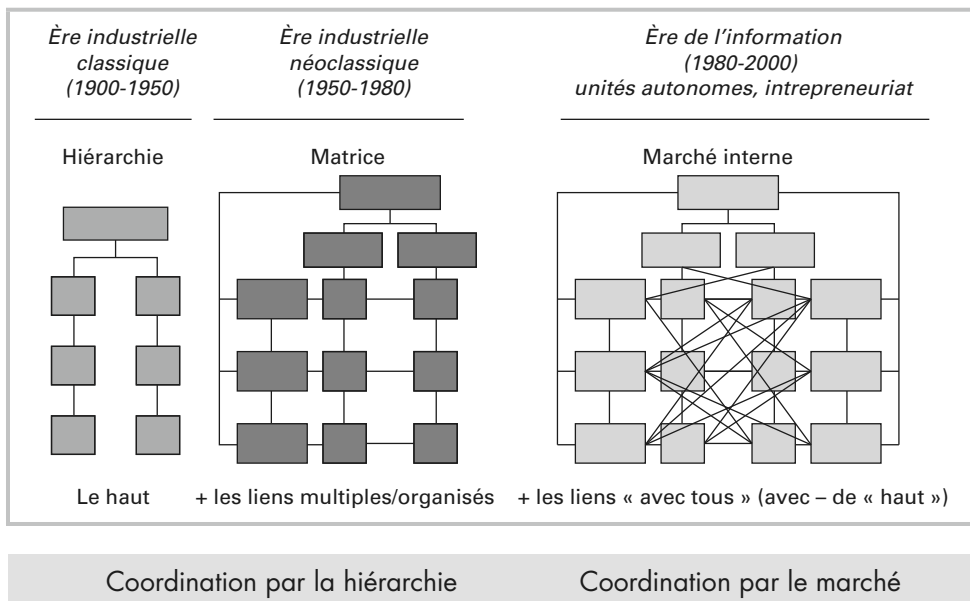
Ces NFO peuvent abordées sous l'angle des principes génériques qu'elles adoptent (1), mais aussi sous l'angle des thématiques de changement qu'elles contribuent à mettre en lumière dans les organisations (2).

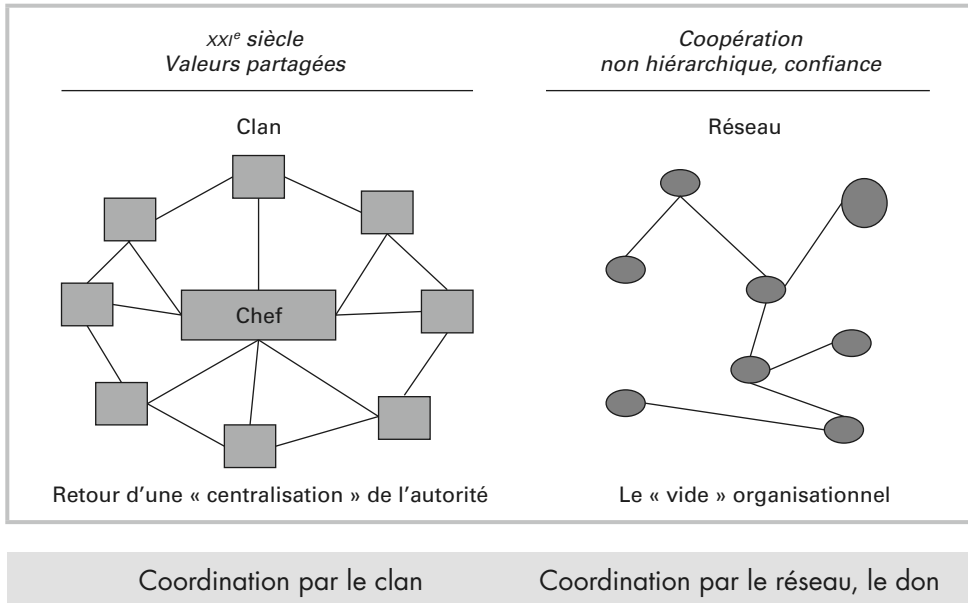
a) L'évolution vers des coordinations par le « marché » et « le don »

Une première approche du changement des organisations peut être proposée à partir d'une revue des grands « principes » de coordination des activités et de leurs évolutions sur le temps long. De manière générale, des principes plus « *coopératifs* » prennent le relais de principes plus « *directifs* ».

Là encore, cette prise de relais n'est ni obligée, ni totale ni définitive. Elle est cependant manifeste dès lors que l'on analyse l'évolution des formes organisationnelles des firmes d'un même secteur sur les trente dernières années. Le fonctionnement des formes organisationnelles est plus fréquemment coordonné en s'éloignant de l'application exclusive et stricte de principes de « **hiérarchie** » (une autorité, un homme ou un organe centralise, le plus souvent verticalement, et décide...) pour emprunter à des principes de **marché/contrats** (plus autonomes et plus libres de leurs choix, les acteurs cherchent à tisser des liens et passent des contrats pour mener à bien leurs actions). Cette évolution vers des coordinations par le marché va jusqu'à imaginer des modalités de coordination où ce ne sont plus des organisations, mais des individus qui se coordonnent.

H. Mintzberg (1989) nomme cette situation « *l'ajustement mutuel* » où la coordination du travail se fait par le simple processus de la communication informelle : par exemple, des contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau qui font que la coordination se fait par échanges, négociations et compromis.

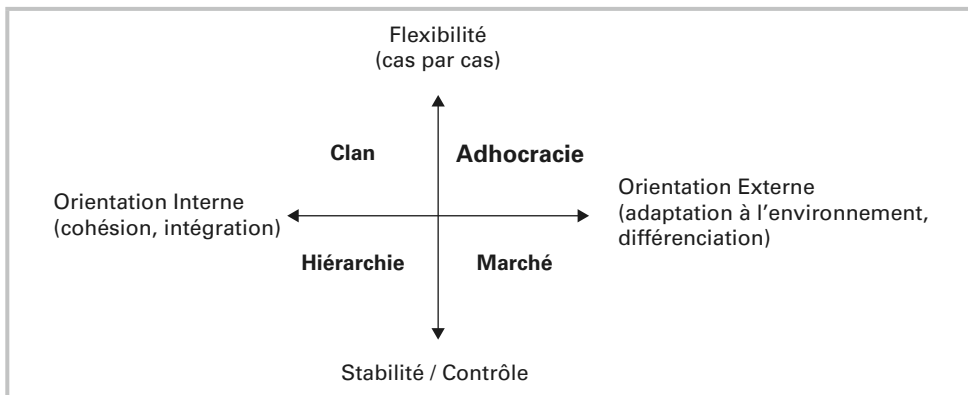




Afin de se donner une représentation simplifiée des types génériques d'organisation possibles, il est intéressant de reprendre la stylisation proposée par Quinn et Cameron (1988). Les organisations sont décrites selon deux axes :

- **Axe vertical, flexibilité vs stabilité** : l'organisation privilégie-t-elle la flexibilité et l'innovation ou privilégie-t-elle la stabilité et le contrôle ?
- **Axe horizontal, orientation interne vs externe** : l'organisation privilégie-t-elle la cohésion interne ou l'adaptation à l'environnement extérieur ?

Il se dégage ainsi quatre profils d'organisations qui situent les notions présentées précédemment selon un schéma plus historique : clan, adhocratie, hiérarchie, marché.



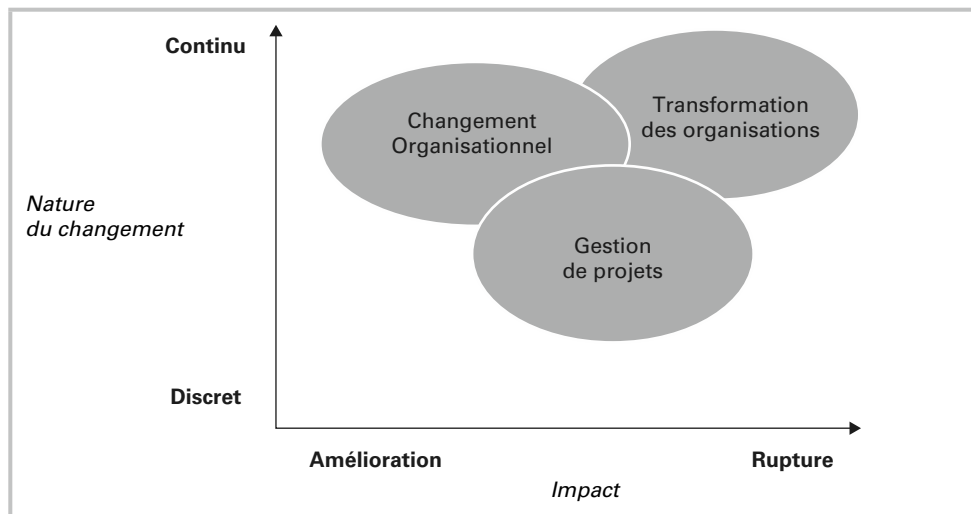
Clan Le clan est une organisation basée sur un esprit familial. Une grande importance est accordée au développement des salariés et au maintien d'un moral élevé. La loyauté est une valeur importante dans l'organisation. Le but de l'organisation est de s'assurer du bien-être de ses salariés et de ses clients.	Adhocracie L'adhocracie est une organisation de type entrepreneuriale. Une grande importance est accordée aux comportements innovateurs. À long terme, l'organisation est tournée vers la croissance et l'acquisition de ressources.
Hiérarchie La hiérarchie est une bureaucratie et son fonctionnement est régi par des procédures précises. Une grande importance est accordée à une coordination très élaborée dont le but est de produire des produits et des services qui respectent les délais, la qualité et les objectifs de bas coûts.	Marché Le marché est une organisation orientée résultats. Une grande importance est accordée à la compétition dans le but de dépasser les concurrents.

b) Les « thèmes » du changement : des émergences dispersées

Le changement organisationnel n'est pas lié à un champ de pensée bien balisé notamment en France. Académiquement, diverses contributions disciplinaires en provenance de la théorie des organisations (économie, sociologie...), mais aussi de l'économie et de la sociologie industrielle appliquées ou de la psychologie des organisations se complètent pour aider à construire un courant d'analyse de la transformation des organisations. En outre, de nombreuses contributions de méthode (des cas pratiques) viennent également participer au débat en proposant des cas pratiques et des expériences.

L'idée de changement appliquée aux organisations part de trois postulats.

L'idée de changement appliquée aux organisations révèle, tout d'abord, une ambition très générale : réfléchir sur « les modes de passage » (contenu, conditions, processus, acteurs, effets) entre les différents stades ou moments de développement des organisations. Il s'agit de construire un corps de pensée sur « la transformation des organisations » empruntant aux analyses en termes de changement organisationnel et aux démarches projets. Les travaux du « Centre d'études en transformations des organisations » de Montréal schématisent cette ambition par la figure suivante.



Les travaux dans le champ du changement organisationnel sont centrés sur la compréhension du « *passage* » d'un état à l'autre. L'accent est davantage porté sur ce passage que sur la caractérisation des états successifs de l'organisation. Cette caractérisation est plutôt le projet de l'économie industrielle ou de la théorie des organisations.

Cette réflexion sur le « *passage* » épouse ensuite quelques lignes d'orientation fortes. Ces lignes ne sont toutefois pas totalement explicitées, mais sont très vivaces dans la littérature : la fin de la pertinence accordée à la hiérarchie forte pour faire le changement, l'idée d'un pilotage possible de ce changement, la certitude que les modèles de changement sont à utiliser en fonction de leur degré d'acceptabilité. L'idée de changement porte au fond un intérêt aux jeux d'acteurs dans le processus de transformation des organisations.

Cette réflexion n'est enfin pas unifiée : des avancées, des ruptures, des points particuliers développés, mais pas de corpus repérable. Par contre, des « *thèmes* » se dessinent. À partir des années 1990, les analyses en termes de changement dans les organisations peuvent être regroupées en 4 *thèmes* qui sont autant de portes d'entrée sur la question de la transformation des organisations :

THÈME 1. LES CONDITIONS DU CHANGEMENT : CONTEXTE, PARTICIPANTS, CAPACITÉ

Questions immédiates posées : quelle *dynamique* est nécessaire au changement ? Quels sont les forces et atouts politiques ?

Débats académiques engagés : légitimation *versus* imposition du changement.

Ce thème permet d'interroger le plan AMONT du changement : ses intentions et ses motivations.

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

Encadré 1 : La firme fordiste	13
Encadré 2 : J.-P. Boutinet, <i>Anthropologie du projet</i> (extraits)	48
Encadré 3 : La définition AFNOR du projet	50
Figure 1 : Le projet, un besoin, des actions, un ouvrage	53
Figure 2 : Les déclencheurs du projet et ses contraintes initiales	55
Figure 3 : Une typologie des projets	58
Figure 4 : Le triangle objectifs-coûts-délais	63
Figure 5 : Le processus-projet, de l'idée à l'ouvrage	64
Figure 6 : Le « scrum » ou la construction par les conversations	77
Figure 7 : Une décomposition arborescente du projet par la méthode WBS.	85
Figure 8 : Un diagramme de Gantt (déroulement, tâches et ressources).	88
Figure 9 : La planification des actions : un résumé.	89
Figure 10 : Un exemple de schéma PERT (Program Evaluation and Review Technique).	90
Figure 11 : Résumé des phases 1 et 2 de la conduite CPV	98
Tableau 1 : Le projet <i>versus</i> le programme	52
Tableau 2 : Vers l'univers « chaordique »	57
Tableau 3 : Les formes du projet	61
Tableau 4 : Les fonctions du management projet	67
Tableau 5 : Le mode projet et l'apprentissage organisationnel.	68
Tableau 6 : Repères généraux sur les actions de la phase 1 : explorer et formater	73
Tableau 7 : Le rôle du chef de projet	74
Tableau 8 : Quelques modalités concrètes de validation : négocier et décider ...	76
Tableau 9 : Les méthodes d'estimation des temps pour les tâches.	86
Tableau 10 : Un plan possible de document-projet.	95

Tableau 11 : L'achèvement du projet	102
Tableau 12 : Les quatre points de l'évaluation du projet	103
Tableau 13 : Les qualités des outils de la conduite de projets	106
Tableau 14 : Le tableau des stratégies d'acteurs : outil 3	109
Tableau 15 : La fiche de cadrage : outil 4	111
Tableau 16 : La fiche de bilan : outil 5	111

BIBLIOGRAPHIE

- Afitep (1991) *Le Management de Projet, Principes et Pratique*, AFNOR Gestion.
- Argyris Chris et Schon Donald A. (2002) *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratiques*, Bruxelles, De Boeck.
- Askenazy Philippe (2002) *La croissance moderne, organisations innovantes du travail*, Economica.
- Baudry Bernard (2003) *Économie de la firme*, Paris, La Découverte.
- Billaudot Bernard et Julien Pierre-André (2003) « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau », dans Julien P.-A., Jacob R., Raymond L. et G. Abdul-Nour (Éds.) *L'entreprise-réseau, dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'université du Québec, pp. 47-71.
- Boutinet Jean-Pierre (1993) *Anthropologie du projet*, PUF.
- Boyer Robert et Durand Jean-Pierre (1993) *L'Après-Fordisme*, Syros, Paris,
- Caroli Ève, Greenan Nathalie et Guellec Dominique (2001) "Organizational Change and Skill Accumulation", *Industrial and Corporate Change*, 10(2), pp. 481-506.
- Chandler Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press, 480 pp.
- Child John (1972) "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, No. 2, Jun. 1972, p. 163-177.
- Coutrot Thomas (1995) *Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements*, Travail et Emploi, n° 64.
- Crener Maxime A. (1980) *La gestion de projets*, Université d'Ottawa, Institut de Coopération internationale, 100 pp.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard (1992) *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, Points Essais, 500 pp.
- Cyert Richard et March James (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell, 264 pp.
- Declerck R.-P., Debourse J.-P. et Navarre Christian (1983) *Méthodes de direction générale, management stratégique*, Dunod, Paris.

- Desrumaux Alain (1993) *Stratégie*, Paris, Dalloz.
- Emery F. E., Trist E. (1963) L. The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, n° 18, pp. 20-26.
- Garel Gilles (2003) *Management de projet*, Paris, Coll. Repères, Éditions La Découverte.
- Garvin David A. (2000) *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Giard Vincent (1991) *La Gestion de Projet*, Paris, Economica.
- Greiner Larry E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, July-August.
- Hougron Thierry (2001) *La conduite de projet*, Paris, Dunod.
- Jaujard François (2007) *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail*. Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II, thèse.
- Lawrence Paul Roger et Lorsch Jay William (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n° 1, pp. 1-30.
- Lewin Kurt (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row, 346 p.
- Lindbeck Assar et Snower Denis J. (1996) Reorganization of Firms and Labor Market Inequality, *American Economic Review*, 86 (2).
- Lorenz Edward et Valeyre Antoine (2004) *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*, Document de Travail n° 32, Centre d'Études de l'Emploi, Noisy-le-Grand.
- Lorino Philippe (2003) *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mahieu Christian (1994) Les nouvelles formes d'organisation du travail : les enjeux des expériences actuelles, *Économies et Sociétés*, n° 5.
- Midler Christophe (1993) *Twingo : l'auto qui n'existait pas*, *Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterÉditions, Paris.
- Miller Danny et Friesen Peter H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, Vol. 30, n° 10.
- Mintzberg Henry (1989) *Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Navarre Christian (1993) « Pilotage stratégique de la firme et gestion de projets : de Ford et Taylor à Agile et IMS, dans V. Giard, C. Midler (Éds) *Pilotages de projet et entreprises. Diversité et convergences*, Ecosip/Economica, coll. « Gestion », pp. 178-212.
- Pache Gilles et Paraponaris Claude (1993) *L'entreprise en réseau*, Paris, PUF., « Que sais-je ? », n° 2704.

- Pesqueux Yvon et Triboulois Bruno (2004) *La dérive organisationnelle. Peut-on encore conduire le changement ?* L'Harmattan, Paris.
- Pettigrew, Andrew M. (1987) *The Management of Strategic Change*. Oxford, England: Basil Blackwell, 378 pp.
- Quinn Robert E. et Cameron Kim S. Eds (1988) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Rocca Michel (2009) *Le management de la performance du travail. Bonheur des règles et tyrannie des valeurs*, Coll. « L'Esprit économique », Série « Économie et Innovation », Paris : L'Harmattan.
- Rocca Michel (2003) « Gestion par objectifs et réquisition de compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ? » dans Askénazy Ph., Cartron D, De Conninck F. et Gollac M. (dir.) *Organisation, intensité du travail et qualité du travail*, Éditions Octares, 2003 (avec Marc Bartoli).
- Rocca Michel (1999) « Relations de sous-traitance et systèmes d'emploi des entreprises » dans Saillard Y. (dir.) *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Éditions Octares, 1999 (avec C. Durieux).
- Teneau Gilles (2005) *La résistance au changement organisationnel*, Préface d'Yvon Pesqueux, Éditions L'Harmattan, Paris.
- Tushman Michael L. et Romanelli Elaine (1985) « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, JAI Press
- Tushman Michael L. et Romanelli Elaine (1994) *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n° 5.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	7
Petit lexique d'aide à la lecture	11

CHAPITRE INTRODUCTIF

Le changement organisationnel : manifestations, interprétations et intervention	13
A. Stratégies organisationnelles et changement : points de repère	13
1. <i>L'émergence des « nouvelles formes » organisationnelles (NFO) : les explications et les manifestations</i>	14
a) Les explications « globales »	14
b) Les manifestations productives	15
2. <i>Les nouvelles organisations et le changement : les « nouvelles logiques » de coordination et des « thèmes » du changement</i>	22
a) L'évolution vers des coordinations par le « marché » et « le don »	22
b) Les « thèmes » du changement : des émergences dispersées	25
B. Les théories du changement organisationnel : le basculement de paradigmes	28
1. <i>Le changement organisationnel (Cho) et la théorie : la montée des doutes</i>	29
a) <i>Premier jet</i> : Le Cho, le rationalisme initié par K. Lewin et le « champ de forces »	30
b) <i>Deuxième jet</i> : Le Cho, l'incertain et le sociologue : des ajouts nécessaires	31
c) <i>Troisième jet</i> : Le Cho et les essais de typologies	31
2. <i>Le corps « moderne » de connaissances en matière de changement organisationnel</i>	36
a) Un déplacement dans la « rosace théorique »	37
b) De l'analyse aux « méthodes d'action »	38

CHAPITRE 1

Le projet, une construction à imaginer	47
A. Ce qui est « projet », ce qui ne l'est pas	51
1. <i>Quand le projet n'est pas encore</i>	52
2. <i>Un projet, une manière de réaliser un ouvrage particulier</i>	56

B. Du projet « activité » au projet « processeur »	61
1. <i>Le projet et ses formes</i>	61
2. <i>Le projet, facteur de changement et d'apprentissage</i>	62

CHAPITRE 2

Une méthodologie de conduite de projets : le levier des jeux de validation	69
A. Qu'est-ce qu'une méthodologie de conduite de projets ?	70
1. <i>Une méthodologie est une grille de travail</i>	70
2. <i>Une méthodologie de conduite de projets comprend trois phases emboîtées</i>	71
B. Une méthodologie de conduite de projets pour qui ?	74
C. Une méthodologie de « conduite par validation » et ses actes de travail	77
1. <i>Les actes de crédibilisation en phase 1</i>	78
Acte 1. Construire une demande... en vue de monter un projet véritable	78
Acte 2. Identifier les tenants ... afin de faire partager l'objectif du projet	80
Acte 3. Phaser le projet... pour se donner une première allure du projet.	83
2. <i>Les actes de solidification en phase 2</i>	95
Acte 1. Réaliser un approfondissement... pour avoir une vue plus fouillée.	96
Acte 2. Détecter les atouts... et énoncer les points forts du projet	96
Acte 3. Mettre en place une stratégie... pour pouvoir agir.	97
3. <i>Les actes de réalisation et de suivi en phase 3</i>	99
Acte 1. Impulser, corriger et achever	99
Acte 2. Évaluer	103

CHAPITRE 3

Les outils de la conduite de projets	105
A. Les outils de calibrage-planification-évaluation.	107
1. <i>La fiche d'expression du besoin (outil 1)</i>	107
2. <i>L'étude d'opportunité (outil 2) et le relevé des stratégies d'acteurs (outil 3)</i>	108
3. <i>La fiche de cadrage du projet</i>	110
4. <i>La fiche de bilan du projet (outil 5)</i>	111
B. Les outils pédagogiques	113

CHAPITRE CONCLUSIF

Retour sur les pratiques et nouveaux enseignements	115
---	-----

Liste des 10 ENSEIGNEMENTS sur la notion de projet	121
---	-----

ANNEXE 1

Quelques définitions commentées	123
--	-----

ANNEXE 2

Un cas pour commencer à réfléchir	127
--	-----

Liste des encadrés, figures et tableaux	139
--	-----

Bibliographie	141
----------------------------	-----

Une approche participative, une méthode d'action et des outils pour faciliter les changements qui permettent aux organisations de gagner en cohérence et en efficacité !

- Comment réaliser un changement dans une organisation ? Comment mettre en place une conduite de projet pour mener ce changement ? Comment aider l'organisation à élaborer et accepter ce projet en y associant ses membres ? En proposant une **méthode originale, une sélection d'outils et des attitudes professionnelles pour le chargé de projet**, cet ouvrage aide au développement de compétences professionnelles susceptibles de favoriser une **gestion efficace** des petits et grands **changements organisationnels**.
- Tout au long des chapitres, une place importante est donnée aux **exemples commentés de résolution de situations d'intervention dans les organisations** (regroupements de services, gestion de doublons, informatisations, développement de nouvelles structures, réorganisations de systèmes de travail...). L'ouvrage propose également une étude de cas longitudinale corrigée. Dans toutes les situations d'organisation présentées, l'accent est mis sur l'utilisation de **méthodes participatives de pilotage du changement**.
- Cet ouvrage intéressera non seulement les **étudiants de Master** (économie et gestion), **étudiants en IUT et en école de commerce dans les cycles de Management**, mais aussi, les **professionnels** (chargés de projets, managers, responsables d'unités...) confrontés fréquemment à des **missions de changement de l'organisation**.

Michel Rocca est Maître de Conférences, habilité à diriger les recherches en économie à la Faculté d'Économie de Grenoble. Ancien Doyen et Vice-président Formation de l'Université Pierre-Mendès-france, il a fondé et codirige le Master « Ressources Humaines, Organisation, Conduite du Changement » de l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble. Ses travaux et publications portent sur la gestion du travail, des ressources humaines et de la performance. Il a, par ailleurs, participé à de nombreuses expertises et interventions dans des organisations très diverses.

CONPROJ
ISBN 978-2-8041-8033-1
ISSN 2034-5070
www.deboeck.com



Dans le cadre du nouveau Système Européen de Transfert de Crédits (E.C.T.S.), ce manuel couvre **en France** le niveau : Master.

En Belgique Master
En Suisse Master
Au Canada Master

L
M
D