

2015

## Une lecture structurationniste des pratiques de management de projet SI

Marie Bia Figueiredo

*IMT/ TEM, Evry, France*, [marie.bia\\_figueiredo@telecom-em.eu](mailto:marie.bia_figueiredo@telecom-em.eu)

Chantal Morley

*IMT/ TEM, Evry, France*, [chantal.morley@telecom-em.eu](mailto:chantal.morley@telecom-em.eu)

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

---

### Recommended Citation

Bia Figueiredo, Marie and Morley, Chantal (2015) "Une lecture structurationniste des pratiques de management de projet SI," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 20 : Iss. 2 , Article 3.  
Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol20/iss2/3>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# Une lecture structurationniste des pratiques de management de projet SI

*Marie BIA FIGUEIREDO\**, *Chantal MORLEY\**

\* Institut Mines Telecom, Telecom École de Management, Litem EA CNRS N-7363,  
Evry, France

---

## RÉSUMÉ

---

*Dans les travaux sur le management de projet, les normes sont généralement considérées comme extérieures aux acteurs. Or, elles n'ont de réalité que si elles sont mises en pratique par les acteurs des projets. En même temps, ces derniers disposent d'une capacité d'action leur permettant d'agir sur les normes mises en actes. Pour comprendre comment les normes de management de projet sont énoncées et structurent les pratiques des projets, nous avons mené une étude de cas au sein d'un grand programme informatique. Le corpus a été analysé en utilisant une approche structurationniste qui permet d'étudier les pratiques de management sur un projet comme simultanément structurées par les normes énoncées, mais aussi comme participant à la production de ces normes. Nous avons également repéré des pratiques sociomatérielles dans nos résultats. D'un point de vue empirique, la recherche apporte une contribution aux connaissances encore limitées sur la conduite des projets SI dans un environnement fortement normalisé. En outre, elle propose une grille de lecture alternative à celles qui dominent aujourd'hui dans la littérature sur la réalité des pratiques face aux normes, ainsi qu'une approche méthodologique pour les étudier. Son originalité principale est de mettre en évidence une construction circulaire des systèmes sociaux que représentent les projets, basée sur la réflexivité des acteurs et leur capacité transformatrice.*

**Mots clés :** gestion de projet, normalisation, pratique, théorie de la structuration, sociomatérialité.

---

**ABSTRACT**

---

*In the field of project management, norms are generally considered as being extraneous to project actors. However, norms only become a reality when they are put into practice. At the same time, due to human agency, projects actors have the ability to act on the norms they use. In order to understand how project management norms are enacted and how they contribute to structuring projects practices, we conducted a case study within a large scale IT program. Data were analyzed with a structurationist approach, which provides a view on projects practices as simultaneously structured by enacted norms and contributing to produce and reproduce these norms. Sociomaterial practices have also been identified in our results. From an empirical point of view, this research contributes to increasing the small number of descriptions of IS project management practices in a standardized setting. It provides a new perspective and a methodological approach for understanding how projects practices confront with norms. Our main contribution is to bring an original view of projects as social systems, which are recursively constructed due to actors' reflexivity and agency.*

**Keywords:** project management, standards, practice, structuration theory, sociomateriality.

## INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 1970, les problèmes de surcoût, de dépassement de délai et d'insatisfaction des utilisateurs dans les projets de système d'information (SI) sont une source de préoccupation irrésolue pour les entreprises. Ces problèmes ont en grande partie été attribués à une absence de rigueur dans la conduite des projets (Thayer, Pyster & Wood, 1980). Des méthodologies ont alors été proposées, tant par les praticiens (SSADM, SDM/S, Merise, etc.) que par les chercheurs (Zmud, 1980). De façon plus globale, un mouvement de normalisation des activités s'est développé dans les entreprises (normes d'assurance qualité ISO9000, référentiel CMM d'évaluation des SSII, norme ITIL pour la gestion des services informatiques, etc.). Dans les années 1990, la persistance des échecs a favorisé la formalisation de principes, techniques et outils pour les projets SI. Associations professionnelles (PMI, IPMA, AFITEP, IFPUG etc.), consultants, manuels, programmes de formation en SI, ont largement contribué à diffuser et à institutionnaliser ces pratiques formalisées, au point que bon nombre d'entre elles ont aujourd'hui acquis le statut de « normes » aux yeux des praticiens (Mignerat & Rivard, 2012).

Les recherches académiques sur les projets SI ont commencé à se développer dans les années 1990 (Kloppenborg & Opfer, 2002), et face à l'effort de normalisation des activités du management de projet, certains chercheurs ont cherché à en étudier la réalité dans les pratiques. La question de la pratique a connu un intérêt fécond

dans les sciences sociales dès la fin des années 1970 (Nicolini, 2013), et un courant de recherches en management de projet, nommé « project-as-practice », s'est développé depuis quelques années. Celui-ci consiste à se focaliser sur ce que les acteurs font en pratique et sur leurs raisons d'agir (Blomquist et al., 2010 ; O'Leary & Williams, 2013). En ce qui concerne la dimension normalisée des projets SI, plusieurs types d'études peuvent être repérés dans la littérature. Certaines révèlent que les outils ou techniques de management de projet qui sont présentés dans les référentiels comme des « bonnes pratiques » sont inégalement diffusés et utilisés. D'autres montrent que leur utilisation dépend du contexte et des caractéristiques du projet. D'autres encore témoignent des adaptations locales et des innovations développées par les chefs de projet pour pallier les insuffisances du cadre normatif et son incapacité à répondre à des situations de projet spécifiques. Certaines enfin, s'intéressent aux comportements des acteurs face à la contrainte supposée que représentent les normes. Ces recherches soulignent un conformisme important de la part des chefs de projet, principalement dans un souci de légitimité, mais elles témoignent aussi de stratégies alternatives, visant à se soustraire totalement ou partiellement aux pressions institutionnelles.

Cependant, quel que soit l'objectif de ces recherches, les normes sont considérées comme extérieures aux acteurs, qu'elles soient appréhendées comme des instruments qui structurent les activités des projets, ou qu'elles donnent lieu à des jeux d'acteurs cherchant à les contourner ou à les mettre au ser-

vice d'une stratégie personnelle. Or, les normes n'ont de réalité que si elles sont mises en pratique par les acteurs des projets, et en même temps ces derniers disposent d'une capacité d'action leur permettant d'agir sur la façon dont les normes sont mises en actes. Derrière la stabilité des normes, il y a un travail de production et de reproduction effectué par les acteurs, et une possibilité de variation et d'évolution. C'est pourquoi nous proposons d'utiliser une approche structurationniste pour étudier les normes de management de projet comme une pratique. Cette approche permet en effet d'étudier un projet comme simultanément structuré par les normes édictées, mais aussi comme participant à la production et la reproduction de ces normes, à l'instar de ce qu'Orlikowski (2000) avait proposé en ce qui concerne la technologie. Notre question de recherche est donc :

*Comment les normes de management de projet sont-elles édictées par les acteurs et comment structurent-elles leurs pratiques dans les projets ?*

L'objectif de cette recherche est d'abord d'augmenter la connaissance encore limitée sur la façon dont les normes sont mises en pratique dans la réalité quotidienne du management d'un projet SI, tout en proposant une approche méthodologique pour étudier ces pratiques. Ensuite, il s'agit de comprendre comment un cadre normatif peut contribuer à la réussite d'un projet SI. Enfin, sur un plan plus théorique, la recherche veut mettre en lumière la façon dont les interactions entre les acteurs d'un projet sont structurées par les normes et comment en

retour ces interactions peuvent agir sur la structure d'un système projet.

L'article est structuré de la façon suivante. Tout d'abord, nous présentons notre cadre théorique, qui est informé par les connaissances existantes sur la mise en pratique des normes de management de projet, enrichi par notre conceptualisation de la notion de norme de management de projet, et éclairé par la théorie de la structuration. Après avoir détaillé et justifié notre dispositif méthodologique de recueil et d'analyse, nous présentons puis discutons les résultats de notre étude de cas. Nous concluons par une synthèse des connaissances que l'on peut tirer de l'article tout en soulignant quels en sont les apports et les limites.

## **1. CADRE THÉORIQUE**

### **1.1. La réalité des pratiques face aux normes de management de projet : état des connaissances**

Face à l'effort de normalisation croissant des activités de management de projet, plusieurs chercheurs ont interrogé la réalité des pratiques dans les projets. Bien qu'encore peu développée, cette littérature s'organise autour de plusieurs approches de la relation normes/pratiques.

#### **1.1.1. La perspective diffusionniste**

Certaines recherches s'intéressent au degré de diffusion et d'utilisation des techniques et outils considérés comme faisant partie de l'outillage du chef de

projet. Cette production de connaissances est souvent articulée avec les référentiels professionnels tels que celui du PMI<sup>1</sup>. Dans ces études, les pratiques de management de projet sont appréhendées comme un construit « binaire », traduit en termes d'utilisation ou de non utilisation. Certaines investissent l'utilisation des techniques et des outils d'un domaine du management de projet spécifique tel que le management des risques (Raz & Michael, 2001) tandis que d'autres traitent de tous les domaines (Papke-Shields, Beise & Quan, 2010). La population interrogée comprend souvent des chefs de projet proches des associations professionnelles (certifiés PMI par exemple), dans des domaines variés, dont les systèmes d'information. Ces recherches nous apprennent que les techniques et outils décrits dans les référentiels n'ont pas tous le même degré de diffusion au sein de la profession. Ainsi, Papke-Shields, Beise et Quan (2010) observent une très large diffusion des techniques et outils de management du contenu, des coûts et des délais, qui correspondent en quelques sortes aux « *core domains* » du management de projet (Schwalbe, 2013). Ils repèrent en revanche une moindre diffusion des techniques et outils associés aux domaines RH, approvisionnement et intégration et une très faible diffusion des techniques et outils liés au management de la communication, de la qualité et des risques.

### 1.1.2. La perspective contingente

Un deuxième ensemble de recherches, dérivé du premier, s'intéresse lui aussi au degré de diffusion des techniques et outils décrits dans les référentiels mais s'inscrit davantage dans une approche que l'on peut qualifier de « *contingente* ». En effet, en raison de l'unicité de chaque projet, les référentiels indiquent explicitement que les chefs de projet en concertation avec l'équipe, doivent choisir, parmi les méthodes et outils indiqués, ceux qu'ils considèrent pertinents compte tenu de la situation particulière du projet. Fondés sur ce postulat, ces travaux repèrent des pratiques différenciées selon les caractéristiques du projet ou du contexte (Besner & Hobbs, 2008, 2013), mais aussi selon les pays et les secteurs d'activité (Crawford & Pollack, 2007). Sans rejeter totalement l'idée qu'il puisse exister certaines similarités entre les projets, justifiant l'existence d'un corpus de connaissances générales, c'est-à-dire applicables la plupart du temps, à la plupart des projets, leurs auteurs en déduisent que les chefs de projet sont loin de les appliquer uniformément et mécaniquement. Le type de produit auquel doit aboutir le projet, la taille du projet, le fait que le projet soit réalisé pour un client interne ou externe, le degré d'incertitude dans la définition du contenu ou encore le degré de maturité de l'entreprise en management de projet sont autant de facteurs qui influent sur l'utilisation

<sup>1</sup> Le PMI (Project Management Institute) est la plus grande association professionnelle de management de projet ; elle publie un guide servant de base à la certification qu'elle délivre : le PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

ou la non utilisation de certains outils et techniques (Besner & Hobbs, 2008). En outre, le degré d'outillage du projet et le nombre de techniques de management de projet utilisées sont eux aussi fortement liés aux caractéristiques du projet et dépendent notamment de son degré de complexité (Bubshait & Selen, 1992). Ces études apportent parfois des résultats contre-intuitifs sur les pratiques des chefs de projet. Besner & Hobbs (2013) montrent par exemple, qu'il existe une relation négative entre l'utilisation des recommandations normalisées de management des risques et le degré d'incertitude du projet. Ils discutent ce résultat paradoxal en faisant l'hypothèse d'une inadéquation des corpus de connaissances génériques à certains contextes spécifiques de projets et appellent au développement de « pratiques de management de projet contextualisées ».

### ***1.1.3. La perspective de l'innovation***

Un troisième corpus de recherches va dès lors s'intéresser à la diversité des réponses apportées par les chefs de projet face aux insuffisances des cadres normatifs. L'objectif de ces études est de rendre compte des adaptations courantes et quotidiennes opérées par les chefs de projet pour faire face à l'impossibilité de l'universalité. Leurs auteurs considèrent que c'est dans l'observation de ces adaptations locales que l'on peut trouver des pratiques et des connaissances alternatives, sources d'innovation et d'enrichissement des normes. Ces recherches se veulent souvent pres-

criptives et peuvent être qualifiées « d'institutionnalisantes ». Les écarts observés entre le prescrit et le réel sont appréhendés comme la manifestation d'aptitudes créatrices indispensables au succès des projets et à l'actualisation des référentiels normatifs. En effet, nombreux sont les chefs de projet à pointer les limites des méthodes, outils et techniques de management de projet. Parmi les plus fréquemment citées, figurent leur inadéquation aux projets complexes ainsi que leur degré d'abstraction, qui rend difficile leur application au monde réel. Les praticiens évoquent également souvent leur lourdeur en termes de documentation, qui rend leur mise en œuvre chronophage, alors même que la plupart des projets sont soumis à des pressions temporelles fortes (White & Fortune, 2002). Les études montrent que les référentiels sont donc rarement appliqués tels quels et qu'ils servent plutôt de « guide » ou de « boîte à idées » faisant presque systématiquement l'objet d'adaptations selon le contexte et les besoins (Ahleman, Teuteberg & Vogel-sang, 2009). Wu, Rose et Lyytinen (2011) témoignent d'un exemple intéressant de pratique innovante. Ils ont étudié huit grands projets mettant en œuvre des technologies encore peu maîtrisées. Le cadre du PMI était jugé comme totalement inadapté par les chefs de projet et des extensions ont dû être développées pour pallier ses insuffisances. En particulier, ils ont aménagé le cycle de vie traditionnel de façon à identifier et gérer « les points d'innovation » du projet. Reich, Sauer et Wee (2008) décrivent eux aussi une série de pratiques innovantes développées par des chefs de projet ayant dû faire face à des projets complexes. Les

méthodes et techniques traditionnelles de management de projet n'étaient perçues par les chefs de projet que comme des « points de départ » sur la base desquels ils se devaient d'être inventifs et créatifs. Les chercheurs ont par exemple observé une pratique, qu'ils ont appelée « la replanification adaptative », et qui permet des ajustements rapides de la planification en réponse aux changements et aux aléas survenant au cours du projet. Dans le même esprit, Conforto et Amaral (2010) ont repéré l'introduction de certains principes agiles dans les méthodes classiques de planification et contrôle.

#### **1.1.4. La perspective néo-institutionnaliste**

Un dernier type de recherches, se réclamant du courant « *néo-institutionnaliste* », propose une lecture socio-politique des pratiques des chefs de projet face aux normes de management de projet. À partir d'une étude qualitative menée auprès d'un échantillon de 46 chefs de projet et de deux études de cas, Mignerat et Rivard (2010) ont étudié les réponses des chefs de projet SI aux « pressions » que représentent les pratiques institutionnalisées. Elles révèlent d'abord une tendance forte des chefs de projet à l'acquiescement et à la conformité. Mais elles soulignent également que cette conformité, loin d'être passive, est le fruit d'une démarche consciente et réflexive de la part des acteurs. La plupart des chefs de projet déclarent se conformer pour se protéger et conserver leur légitimité ou celle du projet dont ils ont la charge. Ils savent que le caractère professionnel ou non

de leur conduite est jugé au regard de leur respect des normes et qu'en cas d'échec du projet, la conformité les préserve d'une mise en cause. Hodgson (2002), dans une étude plus ancienne, mais non centrée sur les projets SI, était parvenu à une analyse similaire. Certains chercheurs ont pointé les dangers d'une standardisation des pratiques de management de projet, car elle risque d'engendrer une perte d'autonomie, de créativité et de libre-arbitre chez les individus (Hodgson & Cicmil, 2007). Ils dénoncent notamment chez les praticiens trop soucieux de se conformer au cadre normatif pour les raisons évoquées plus haut, la perte d'une rationalité réflexive, ancrée dans la pratique. De leur point de vue, ce phénomène conduirait inévitablement à une uniformisation des pratiques qui serait dangereuse pour la réussite des projets, mais également à une forme « d'aliénation » et à un appauvrissement de la fonction de chef de projet. L'étude de Mignerat et Rivard (2010) apporte sur ce point des résultats plus nuancés et moins pessimistes. En effet, outre l'acquiescement, les auteurs relèvent toute une gamme de tactiques mises en œuvre par les chefs de projet, visant à se soustraire totalement ou partiellement au cadre normatif : marchandage, compensation, évitement, dissimulation, rejet, défi, manipulation, etc. Ces tactiques apparaissent toutefois comme marginales au regard de l'acquiescement et sont essentiellement mises en œuvre par les chefs de projet les plus expérimentés ou les moins ancrés dans le champ institutionnel, c'est-à-dire pour lesquels les enjeux en termes de légitimité sont *a priori* moins forts.

## 1.2. Analyse critique et gap

Les études diffusionnistes nous renseignent sur le degré de diffusion des techniques et outils décrits dans les référentiels comme des « bonnes pratiques ». Elles révèlent notamment l'existence d'un groupe de techniques et d'outils très largement répandus et utilisés, tandis que d'autres sont encore très largement sous-utilisées. Les études « contingentes » introduisent l'idée qu'il existerait des pratiques différenciées selon les contextes et les caractéristiques des projets. Les chefs de projet n'utilisent pas les mêmes techniques et outils selon la taille du projet, sa complexité, l'incertitude qui entoure la définition de son contenu, etc. Mais ces deux types d'études ne nous informent pas sur les modalités d'application et la mise en pratique des normes. Celles-ci sont appréhendées comme des objets « univoques », c'est-à-dire non soumis à l'interprétation des acteurs. La part d'autonomie que détient le chef de projet quant à leur application réside essentiellement dans le choix de les utiliser ou non, notamment en fonction du contexte et des caractéristiques du projet. Pourtant, les règles et techniques de management de projet possèdent une flexibilité interprétative qui se révèle lors de leur mise en pratique (Orlikowski, 1992). Si l'on prend l'exemple classique de la gestion des délais, les modalités de mise en application (fréquence du recueil d'information, granularité, acteurs impliqués, données gérées, supports, niveaux d'alerte, actions de régulation, etc.) peuvent être extrêmement variables. De même, un outil logiciel de planification et de suivi peut être mis en œuvre de façons très différentes,

notamment en fonction de l'objectif privilégié (contrôle de l'équipe, pilotage du projet, ou reporting auprès des commanditaires) qui orientera l'actualisation des potentialités de l'outil. Même en ce qui concerne les méthodologies internes à une entreprise, qui peuvent avoir un niveau de détail et de contrainte plus élevé que les référentiels, une interprétation est souvent requise pour adapter les prescriptions à chaque cas particulier. Différents articles témoignent justement des adaptations imaginées par des chefs de projet face aux insuffisances des normes. Ils montrent que l'autonomie des chefs de projet est dans les faits bien plus étendue que le seul fait d'adopter ou pas tel ou tel outil ou technique de management de projet et qu'elle porte également sur la façon de les mettre en pratique. La contribution de ces articles, centrés sur la description de pratiques locales innovantes pouvant servir de base à l'enrichissement et à l'extension des normes, est généralement descriptive, voire prescriptive. En particulier, elles ne nous permettent pas de comprendre suivant quels mécanismes et quelles modalités ces pratiques innovantes ont émergé. De plus, elles suggèrent que la capacité d'interprétation et d'adaptation des normes par les chefs de projet peut être infinie et que la pratique résulte uniquement de l'action intentionnelle des individus, laissant dans l'ombre l'influence de toute force exogène tels que les mécanismes institutionnels et politiques à l'œuvre dans la formation de ces pratiques. Cette limite est partiellement levée par les études s'inscrivant dans le courant « néo-institutionnaliste » qui, à l'inverse, étudient la façon dont les chefs de projet réagissent aux

pressions institutionnelles en vigueur dans la profession. Dans cette perspective, la réalité de leurs pratiques est essentiellement le résultat de pressions institutionnelles auxquelles ils sont soumis. Ces études montrent que l'acquiescement est en réalité la réponse la plus fréquente mais qu'une vaste gamme de réponses alternatives, plus marginales, est également observée allant du marchandage à la compensation, en passant par la dissimulation ou le rejet. Cependant, elles rentrent peu dans la description des pratiques à proprement parler, préférant se centrer sur l'attitude et le rapport que les chefs de projet entretiennent avec la contrainte supposée que représentent les normes. En outre, le vocable choisi pour décrire les stratégies et tactiques des chefs de projet face aux pratiques institutionnalisées suggère que toutes les réponses alternatives à l'acquiescement sont appréhendées comme des pratiques d'opposition à un ordre établi *a priori* et qui s'impose à eux.

Cet état de l'art révèle d'abord un certain flou sur ce que recouvre la notion de « norme de management de projet ». On constate au travers des différentes recherches effectuées que ce terme peut faire référence à une grande diversité d'objets empiriques, tantôt des référentiels, tantôt des techniques ou des outils, mais aussi parfois des méthodologies externes ou internes selon qu'elles sont développées par des entreprises pour leurs propres besoins ou qu'elles sont le fruit de praticiens ou de chercheurs. En outre, leur contenu peut avoir des niveaux d'abstraction assez variables et leur mise en œuvre être plus ou moins imposée. Cela rend délicate toute tentative de

confrontation des résultats. En outre, elles sont dans tous les cas considérées comme ayant une réalité objective et existant indépendamment des acteurs, or la notion de norme renvoie aussi à ce qui est largement connu et fait par le plus grand nombre (Interis, 2011). Il nous semble donc nécessaire de préciser ce que la notion de normes de management de projet recouvre précisément pour pouvoir étudier leur rôle dans les pratiques des chefs de projet.

Par ailleurs, inscrites dans des perspectives très différentes, toutes ces études nous apportent des indications intéressantes et complémentaires sur la réalité des pratiques des chefs de projet face aux normes de management de projet. Toutefois elles ne nous permettent pas de comprendre comment elles sont édictées au quotidien dans les projets. En particulier, quels mécanismes président à la formation des pratiques de management de projet ? Dans quelle mesure les normes structurent les pratiques et suivant quelles modalités sont-elles mobilisées dans les interactions ? Comment s'exprime l'autonomie des acteurs face à ce cadre et dans quelles limites ? Peut-on repérer des types d'adaptation ? Sur quels aspects du management du projet ? Enfin, dans quelle mesure les pratiques locales contribuent au renforcement et/ou à l'actualisation des normes ?

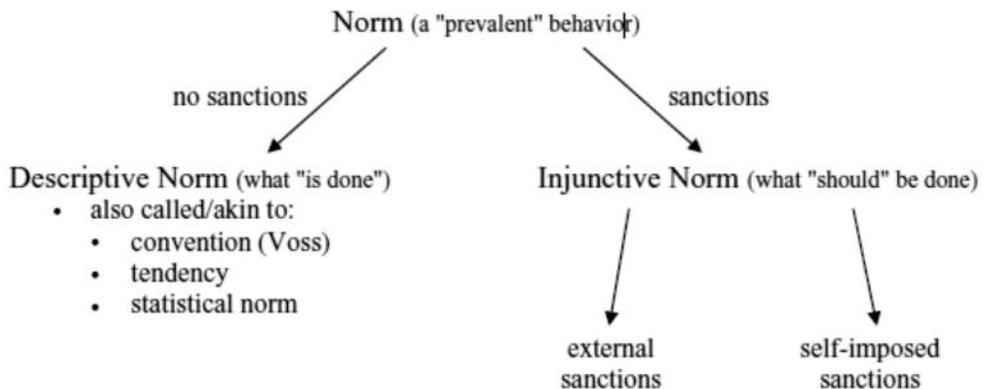
Pour répondre à ces questions, nous avons développé un cadre conceptuel, structuré en deux parties. Après avoir conceptualisé à des fins opératoires la notion de norme de management de projet, nous proposons une grille d'analyse des pratiques de management de projet fondée sur la théorie de la structuration.

### 1.3. Les normes de management de projet : d'une approche « boîte noire » à une conceptualisation opératoire

Le terme « norme » a été défini de façons diverses dans différents domaines sans qu'il y ait consensus sur une définition. Interis (2011) propose une typologie générale selon laquelle le concept de norme peut faire référence à ce qui *est* fait ou à ce qui *devrait être* fait (Figure 1). Dans ce second cas, les sanctions en cas de transgression viennent soit de l'extérieur soit de soi-même, par exemple, sous forme de culpabilité.

En ce qui concerne les normes de management de projet, leur origine remonte au milieu du XX<sup>e</sup> siècle notamment avec l'élaboration de techniques de planification, dont la visée optimisatrice s'inscrivait dans l'esprit de la recherche opérationnelle. Un corpus mé-

thodologique normatif s'est ensuite constitué, en grande partie porté par la formalisation de pratiques. À la fin des années 1960, le domaine du management de projet s'est institutionnalisé, par la constitution d'associations professionnelles, l'élaboration de référentiels, la mise en place de certifications validant l'acquisition de connaissances. Citons notamment l'IPMA<sup>2</sup> d'origine européenne et le PMI<sup>3</sup> d'origine nord-américaine. En Grande-Bretagne, les pouvoirs publics ont joué un rôle majeur dans la définition d'une méthode, qui donne également lieu à une certification (Prince2). Plus récemment, le Japon (P2M<sup>4</sup>) et l'Australie (AIPM<sup>5</sup>) se sont dotés de référentiels nationaux. La stratégie générale des associations professionnelles est le partage d'un ensemble de connaissances baptisé « bonnes pratiques », c'est-à-dire pour lesquelles il existe un large consensus sur le fait que leur application amélio-



**Figure 1 : Typologie des normes (Source : Interis, 2011).**

<sup>2</sup> International Project Management Association.

<sup>3</sup> Project Management Institute.

<sup>4</sup> Project & Program Management for Enterprise Innovation.

<sup>5</sup> Professional Competency Standards for Project Management.

re les chances de succès des projets. Ces différents référentiels normatifs se distinguent sans toutefois s'opposer et les comparaisons publiques ont plutôt pour objectif soit la complémentarité au sein d'une communauté dont on veut montrer le noyau consensuel, soit un enrichissement possible d'un référentiel par d'autres (cf. par exemple Caupin, 2006).

La typologie des pratiques institutionnalisées de management de projet proposée par Mignerat et Rivard (2012) comprend aussi bien des ensembles de connaissances donnant lieu à des approches diverses (par ex. « Risk Management » ou « Time Management ») que des techniques (par ex. « Activity list » ou « Gantt chart » ou « Critical path method »), et certaines pratiques normalisées peuvent recevoir des contenus très divers (par ex. « Project management methodology »). En effet, la taille et la complexité des projets, ainsi que les difficultés rencontrées, notamment dans le domaine des SI, ont conduit les grandes organisations et les prestataires de service à élaborer des ensembles méthodologiques opérationnels, incluant par exemple des modèles de documents ou des descriptions détaillées des processus de conduite de projet. Dans leur enquête sur l'utilisation des méthodes et outils en Grande-Bretagne, White et Fortune (2002) ont mis en évidence une majorité de références à des méthodes internes. Celles-ci intègrent souvent des techniques de gestion, entendues comme des procédés visant un objectif déterminé, qui peuvent parfois être utilisées en dehors d'un cadre méthodologique formel, comme par exemple le diagramme de Gantt.

Nous proposons donc de situer les normes dans le cadre représenté à la figure 2. Les référentiels se présentent comme de large corpus cohérents de règles, pouvant inclure des techniques. De façon plus détaillée, des guides normatifs peuvent être élaborés dans un domaine particulier, incluant souvent des étapes à respecter et des modèles de documents à utiliser. Pour les projets SI, on peut citer par exemple la méthode Hermès 5, développée par l'administration fédérale suisse, inspirée du PMBOK ou bien la méthode DSDM, développée en Grande-Bretagne par un consortium d'entreprises, et s'inscrivant dans le courant agile. Certaines méthodologies sont élaborées à l'intérieur d'une entreprise, pour conduire des projets pour les clients, par exemple la méthode Synergy, inspirée du PMBOK chez Orange Business Services, ou bien SLAP, la méthode interne de Motorola, inspirée de la méthode agile SCRUM (Zhang et Patel, 2011).

Par rapport à la typologie proposée par Interis (2011), on peut donc dire que les normes de management de projet présentent en partie un caractère descriptif si l'on fait référence à ce qui est largement connu et considéré par le plus grand nombre comme de « bonnes pratiques », et en partie un caractère injonctif, en particulier en ce qui concerne les normes mises en place dans les organisations. Les sanctions entraînées par le non-respect d'une règle peuvent être internes (sanction hiérarchique), externes (non reconnaissance par les autres) ou psychologiques (sentiment d'incompétence).

L'éclairage que nous avons apporté sur le concept de normes de manage-

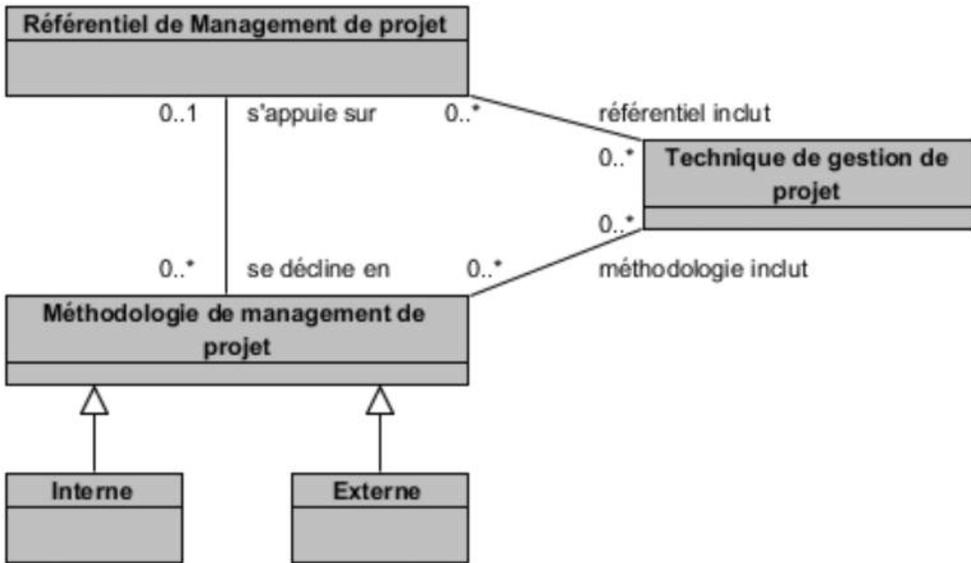


Figure 2 : Cadre des normes de management de projet.

ment de projet en tant que règles et techniques plus ou moins abstraites et plus ou moins contraignantes, conduit à mieux voir que si elles ont un effet structurant sur l'organisation et le travail dans un projet, cet effet n'est ni mécanique, ni déterminé, et que la structuration d'un « système projet » va dépendre de la sélection et de l'interprétation au quotidien que le chef de projet en fera. C'est pourquoi nous avons construit notre cadre d'étude des pratiques en adoptant une perspective structurationniste.

#### 1.4. Étudier les pratiques de management de projet dans une perspective structurationniste

##### 1.4.1. Structurationnisme ou sociomatérialité ?

Le structurationnisme a fait l'objet de multiples utilisations dans les re-

cherches en SI depuis une trentaine d'années pour étudier les stabilités et les évolutions d'un système social suite à un changement de SI. Cette approche a permis de sortir aussi bien d'un déterminisme technologique que d'une focalisation sur les comportements stratégiques des acteurs, et de mettre en lumière le rôle structurant des interactions autour de la technologie. Il a donné lieu à différentes adaptations et variantes théoriques ou méthodologiques (Jones & Karsten, 2008 ; Pozzebon & Pinsonneault, 2005). En revanche, l'intérêt pour cette approche théorique est récent dans les recherches sur le management de projet. Il s'inscrit dans un nouveau courant, nommé « project-as-practice », qui vise à renouveler l'étude de la conduite des projets en raison de la persistance des difficultés rencontrées par les praticiens. Les chercheurs qui ont initié ce courant appellent à étudier plus en profon-

deur les pratiques des acteurs des projets (Blomquist et al., 2010 ; O'Leary & Williams, 2013) et à mobiliser un outillage théorique plus solide (Lalonde, Bourgault & Findeli, 2010 ; Levitt, 2012). Récemment, Floricel et al. (2014) ont défendu l'intérêt de trois théories, comme particulièrement prometteuses pour étudier les pratiques du management de projet : la théorie de l'activité (Engeström, 2000) qui a placé les interactions avec les objets au cœur du modèle ; la théorie de l'acteur réseau, selon laquelle humains et non-humains agissent et interagissent de façon non déterminée *a priori* dans la production d'un résultat ; et la théorie de la structuration qui vise à expliquer une organisation de projet émergente. Les auteurs s'inscrivent dans la vision défendue par Nicolini (2013), selon laquelle plusieurs théories concernant l'étude des pratiques et de l'organisation du travail, peuvent rentrer dans la constitution d'une « boîte à outils » adaptée à chaque recherche.

Cependant, dans le domaine SI, un nouveau développement théorique – la sociomatérialité – a semblé depuis quelques années remettre en question les approches structurationnistes, pour donner une place accrue aux éléments matériels, et surtout pour éviter de dissocier matériel et social (Orlikowski, 2007). La sociomatérialité a donné lieu à des débats théoriques animés, dont la teneur a été brillamment mise en scène par Kautz et Jensen (2013). Comme l'a retracé de façon claire Leonardi (2013), la sociomatérialité est issue des adaptations successives de la théorie de la structuration à l'étude de l'usage des

SI. Dans un premier temps, les versions structurationnistes proposées par Barley (1986) ou Poole et DeSanctis (1990) conduisaient les chercheurs à repérer l'émergence d'une nouvelle organisation ou de nouvelles normes de groupe comme un résultat des interactions entre acteurs, modifiées par leur usage de l'outil technique. Ensuite, la technologie a été appréhendée par Orlikowski (1992) comme l'élément organisateur central : la structure organisationnelle correspond à l'agrégation des usages de l'outil par les acteurs, qui sont engagés dans des jeux de pouvoir au cours desquels l'usage de l'outil permet à certains acteurs de légitimer des positions dominantes. L'auteur a ainsi parlé de la « dualité de la technologie », car la technologie est au cœur des usages, qui eux-mêmes structurent l'organisation. Orlikowski (2000) a été plus loin dans l'abstraction en considérant qu'une structure d'organisation résulte des interprétations de l'usage de la technologie par les acteurs. Selon elle, les acteurs, tout en utilisant l'outil, forment des interprétations sur la façon dont il peut les aider à accomplir leurs tâches et à interagir avec les autres, et l'agrégation des interprétations de ces utilisations correspond à une organisation appelée « technologie-en-pratique ». La structure est ainsi réduite à des normes d'utilisation de la technologie (pourquoi ? comment ? quand ?), et elle est toujours en devenir car les usages sont susceptibles de donner lieu à de nouvelles interprétations.

Cette dernière version du structurationnisme a fait l'objet de critiques car la technologie, bien que placée au centre, est occultée par la focalisation

sur les interactions entre acteurs, leurs interprétations et les normes d'utilisation qui en résultent. Les études empiriques s'appuyant sur ce cadre théorique se sont attachées à décrire les processus sociaux en laissant de côté la technologie elle-même. Face à cette sur-occupation du social, plusieurs chercheurs ont cherché à redonner une place structurante à la technologie, notamment en décrivant les caractéristiques de l'outil telles qu'elles sont mobilisées dans les usages étudiés. Face au risque de réintroduction d'un certain déterminisme technologique, Orlikowski (2007) inspirée notamment par la théorie de l'acteur-réseau, a proposé un nouveau cadre théorique, présenté comme une rupture avec le structurationnisme, qui réintroduit les acteurs non humains mais en liant de façon inextricable ce qui relève du social et ce qui relève du matériel : d'abord, les outils sont le produit de processus sociaux de conception ; ensuite, les acteurs et les organisations sociales sont marqués par l'introduction des outils ; enfin, les acteurs et les outils évoluent dans une co-construction au cours de l'usage. Le terme de sociomatérialité, qui qualifie cette nouvelle approche, veut ainsi dépasser le fossé entre artefacts technologiques et usage de ces artefacts. La sociomatérialité a cependant rapidement fait l'objet de versions différentes. En particulier la version d'Orlikowski a été critiquée par Mutch (2013), notamment en raison de la difficulté à mener des études empiriques dans un tel cadre. Un article récent de MISQ appelle les chercheurs à dépasser des conflits dogmatiques, et à puiser à différentes sources pour approfondir leur compréhension des pratiques et y intégrer des acteurs

non-humains (Cecez-Kecmanovic et al., 2014).

En ce qui concerne notre recherche, nous avons choisi de tirer parti du modèle structurationniste, peu exploité en management de projet. En effet, en décrivant comment les pratiques constitutives d'un système social donné sont accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, la théorie de la structuration (Giddens, 1984, 2005) offre une grille de lecture pertinente pour qui souhaite analyser des pratiques professionnelles dans un environnement fortement normalisé. Dans cette perspective théorique, les pratiques de management de projet observées dans un projet donné ne sont appréhendées ni comme le seul produit de l'action délibérée des acteurs (perspective de l'agence) ni comme le seul produit de forces institutionnelles s'exerçant sur eux (perspective du structurel). La théorie de la structuration permet de rendre compte du potentiel structurant des normes de management de projet pour les acteurs d'un projet, tout en reconnaissant à ces derniers une capacité réflexive et transformatrice pouvant s'exprimer en pratique tantôt par une reproduction et un renforcement des normes de management de projet, tantôt par des adaptations locales qui, dans certains cas, contribuent à leur renouvellement et à leur actualisation.

Nous allons maintenant présenter notre cadre structurationniste, qui a été adapté à l'étude de la pratique des normes dans les projets SI. Dans la section Discussion (§4.4), nous évoquerons les pratiques sociomatérielles dans nos résultats.

### **1.4.2. Le potentiel structurant des normes de management de projet**

Les normes de management de projet sont une source de structures sociales pour les acteurs dans le sens où elles leur fournissent tout un ensemble de règles et de ressources qu'ils mobilisent dans les interactions aussi bien pour faire sens des situations et se comprendre (structures de signification), que pour sanctionner ou légitimer certains comportements (structures de légitimation) ou encore pour exercer du pouvoir et contrôler les comportements (structures de domination). Ces règles et ces ressources que Giddens appelle le structurel, et qui guident les pratiques relatives au management de projet peuvent être de différentes natures.

Les règles renvoient aux « *techniques et procédures généralisables employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales* » (Giddens, 2005 : 70). Il s'agit d'une part des règles de sens, mobilisées dans tout acte de communication et relatives à la constitution du sens. Dans le cadre d'un projet, l'interprétation des comportements et des événements est notamment permise par la référence à un vocabulaire et à des concepts largement diffusés et partagés. C'est le cas par exemple de notions telles que le CRA (Compte-Rendu d'Activité), le temps passé, l'avancement ou le reste-à-faire, communément utilisées pour suivre l'avancement du travail sur un projet. Le partage d'un lexique commun rend possible l'intercompréhension et l'action collective organisée en mode projet (Crawford et Pollack, 2007). Selon

Ahleman, Teuteberg et Vogelsang (2009), c'est d'ailleurs la raison première pour laquelle les organisations adoptent les référentiels. Il s'agit d'autre part des règles de régulation, qui touchent à la régulation de l'action et qui renvoient au mode de sanction des conduites. Ce sont ces règles qui vont permettre de justifier ou de sanctionner un comportement dans un système d'action concret. Par exemple, l'appel à la responsabilité du chef de projet, en général associée à l'obligation de rendre compte de l'état du projet concernant le respect des délais et le maintien des coûts, mobilise des éléments normatifs. Ceux-ci sont notamment exprimés par la référence aux « bonnes pratiques » ou à « la bonne gestion de projet ».

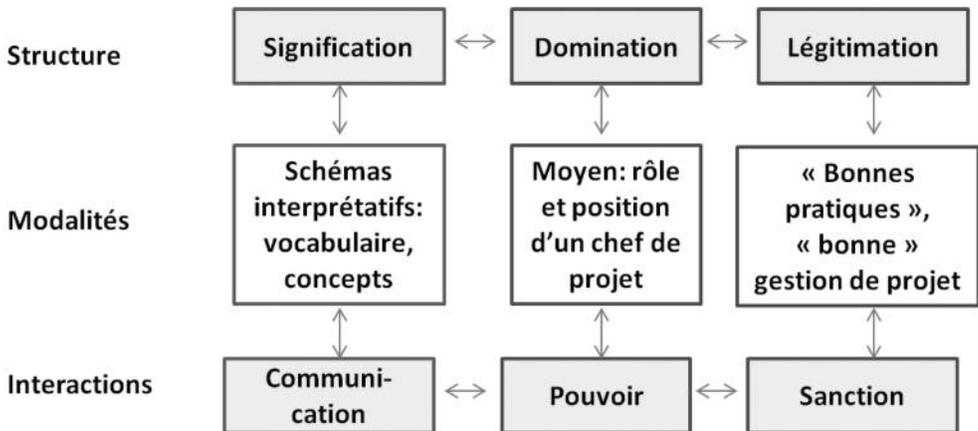
Les ressources, appelées aussi moyens ou facilités, peuvent quant à elles être de deux sortes. Il s'agit d'une part des ressources d'allocation, c'est-à-dire des ressources matérielles engagées dans la génération du pouvoir. Celles-ci comprennent l'environnement naturel et les artefacts qui contraignent ou au contraire permettent certains comportements. Des tableaux de bord, des templates ou des modèles de documents, des outils ou des logiciels de management de projet, etc. sont des exemples de ressources d'allocation mobilisées dans le cadre d'un projet qui orientent et structurent les pratiques. Il s'agit d'autre part des ressources de pouvoir, c'est-à-dire des ressources non matérielles engagées dans la génération du pouvoir. Elles dérivent de la capacité de contrôler les activités des êtres humains. En ce qui concerne le management de projet, les associations pro-

fessionnelles ont œuvré dès leur origine pour la reconnaissance d'un statut de chef de projet. En effet, souvent dans les grands projets industriels<sup>6</sup>, le chef de projet était soit un coordinateur, soit un expert technique, soit un acteur nommé en raison de sa position hiérarchique. Cette vision du chef de projet, doté notamment d'une autorité, a été progressivement adoptée, et aujourd'hui dans les projets SI, ce rôle est le plus souvent associé à un certain pouvoir, notamment sur les membres de l'équipe projet. En outre, la logique de certification adossée aux référentiels normatifs, a vocation d'une part à asseoir la légitimité du chef de projet aux yeux de toutes les parties prenantes du projet mais d'autre part, à induire des différences substantielles dans les progressions de carrière et les rémunérations des chefs de projet (Schwalbe, 2013).

Les règles de sens, les règles de régulation ainsi que les ressources d'allocation et de pouvoir qui sont mobilisées par les agents dans leurs interactions incarnent respectivement une dimension du structurel : la dimension Signification, la dimension Légitimation et la dimension Domination. Tandis que les règles sont mobilisées dans les activités humaines de communication et de sanction, incarnant la dimension Signification et Légitimation du structurel, les ressources sont quant à elles mobilisées dans l'exercice du pouvoir et renvoient à la dimension Domination du structurel (Figure 3).

### 1.4.3. La dualité des normes de management de projet

Dans la théorie de la structuration, Giddens insiste sur le caractère dual du



**Figure 3 : Les dimensions du structurel dans les pratiques de management de projet, adaptée de Giddens (2005).**

<sup>6</sup> Voir par ex. : Cleland, D.I. (1967), Understanding Project Authority, Business Horizons, vol. 10, n°1, p. 63-70 ou : Dobelis, M.C. (1974), Bridging the Gap Between Computer Technicians and Users, Management Review, vol. 63, n°7, p. 28-33.

structurel qui revient à considérer que ces règles et ces ressources sont produites et reproduites par l'action en même temps que de façon récursive elles la contraignent et l'habilitent. Appliqué au management de projet, le principe de dualité du structurel s'exprime concrètement de trois manières :

Tout d'abord, les normes de management de projet n'existent en tant que « structures sociales » que dans et par l'action (principe de non exogénéité du structurel). Autrement dit, les normes de management de projet n'ont pas d'extériorité aux acteurs. Les agents les connaissent sous forme de « traces mnésiques ». Elles n'émergent et ne se maintiennent en tant que « normes » que parce qu'elles sont édictées, c'est-à-dire mobilisées et mises en œuvre de façon suffisamment récurrente et persistante dans les systèmes sociaux que forment les projets. On constate par exemple que certaines « bonnes pratiques » prescrites par le PMBOK sont très peu connues et mises en œuvre par les chefs de projet, qui ne les considèrent pas comme des « normes » en tant que telles (Mignerat & Rivard, 2010).

Ensuite, le principe de dualité du structurel renvoie au caractère à la fois habilitant et contraignant des normes de management de projet pour les acteurs. En effet, avec la théorie de la structuration, Giddens marque une rupture avec les approches « structuro-fonctionnalistes », qui appréhendent le structurel principalement comme une contrainte à laquelle seraient assujettis les acteurs. Une telle perspective permet d'appréhender les normes de management de projet, certes comme une contrainte mais également comme une

ressource, qui permet et rend possible l'action collective organisée. Besner et Hobbs (2006) par exemple, ont mis en évidence la valeur perçue de certaines pratiques normalisées telles que l'énoncé du contenu du projet ou l'analyse des exigences, celles-ci étant considérées par les praticiens comme contribuant fortement à améliorer la performance du projet.

Enfin, le principe de dualité du structurel traduit la relation récursive qui existe entre le monde du structurel et le monde de l'action, autrement dit entre les normes et les pratiques de management de projet. Il permet de rendre compte du potentiel structurant des normes de management de projet sur les pratiques observées dans les projets, mais aussi de façon récursive, l'influence de la pratique sur le corpus normatif. Ces dernières années, par exemple, on a observé dans les projets une prise en compte grandissante des attentes des différentes parties-prenantes des projets, leur satisfaction étant devenue un critère majeur d'évaluation du succès des projets (Atkinson, 1999 ; Baccarini, 1999). Cette tendance, issue du monde de la pratique a été progressivement institutionnalisée. Dès le début des années 90, la plupart des référentiels ont adopté le terme de « parties-prenantes » en remplacement de celui « d'utilisateurs », contribuant ainsi à élargir la vision que l'équipe projet pouvait avoir de leurs interlocuteurs métiers. Puis en 2008, apparaissaient dans le PMBOK des processus d'identification et de gestion des attentes des parties-prenantes dans le chapitre 10 dédié au management de la communication. Ceux-ci ont été complétés en 2013 par les processus

« planifier le management des parties prenantes » et « maîtriser l'engagement des parties-prenantes », regroupés dans le chapitre 13 du référentiel et formant désormais un domaine de connaissances à part entière du management de projet.

#### **1.4.4. Les agents et l'action dans les projets SI : des acteurs compétents, réflexifs et dotés d'une capacité transformatrice**

Dans une perspective structurationniste, les acteurs d'un projet sont considérés comme des agents compétents (« knowledgeable »), dotés d'une capacité réflexive, c'est-à-dire d'une capacité en situation de coprésence et d'interaction dans un espace-temps donné, d'observer, de comprendre et de contrôler ce qu'ils font et ce que font les autres au moment où ils le font. Face au structurel, Giddens rejette l'idée d'un agent qui n'aurait d'autre choix que de se soumettre, comme si les structures s'imposaient aux acteurs et exerçaient une influence mécanique. Les normes de management de projet ne font que poser les limites de l'éventail des choix des possibles dans une situation donnée. L'agent dispose toujours d'une capacité d'agir autrement, de « créer une différence » dans le cours des événements que Giddens appelle « la capacité transformatrice » des agents. Mais la « capacité transformatrice » de chaque agent ne s'exprime pas dans un vacuum, elle est certes liée à la capacité de tout acteur de mettre en œuvre les décisions qui lui agréent, mais elle est également liée à la mobilisation des structures de domination, à savoir les ressources d'autorité et d'allocation, reflet des inégalités

de pouvoir existant entre les agents. Cette capacité réflexive et transformatrice se manifeste à travers deux grandes catégories de mouvements de structuration : (1) la reproduction et le renforcement et (2) l'adaptation et l'actualisation des normes de management de projet.

#### **1.4.5. Les apports d'une lecture structurationniste des pratiques de management de projet**

L'intérêt d'un cadre théorique fondé sur la théorie de la structuration est multiple :

D'abord, la théorie de la structuration permet d'intégrer dans un même cadre d'analyse la perspective de l'Agence (adoptée par les travaux sur les innovations des chefs de projet) et la perspective du Structurel (adoptée par les travaux néo-institutionnalistes). Ainsi, elle permet de rendre compte des mécanismes institutionnels qui gouvernent les conduites dans les projets tout en examinant précisément les différentes modalités suivant lesquelles s'exprime la capacité réflexive et transformatrice des acteurs.

Ensuite, les recherches ont jusque là considéré les normes de management de projet essentiellement comme une réalité objective, qui existe indépendamment des acteurs et de leur pratique. Or les normes n'ont de réalité que si elles sont mises en acte et mobilisées en pratique. La théorie de la structuration permet donc d'appréhender les normes comme des sources de structures sociales émergeant de la pratique, plus que comme l'incarnation de structures sociales ayant une existence propre et exogène aux ac-

teurs (Orlikowski, 1999). Adopter une telle approche s'inscrit dans la continuité des efforts entrepris récemment au sein du courant de recherche « project-as-practice », visant à mieux comprendre ce que font les acteurs dans les projets et pourquoi ils le font (Cicmil et al. 2006 ; Blomquist et al. 2010 ; O'Leary & Williams, 2013).

Par ailleurs, en considérant les normes à la fois comme une ressource et une contrainte, qui contraignent en même temps qu'elles supportent et permettent l'action collective organisée, une grille de lecture structurationniste devrait permettre de clarifier et d'approfondir notre compréhension du rapport ambivalent que les chefs de projet semblent entretenir avec les cadres normatifs.

Enfin, la théorie de la structuration permet d'analyser la relation récursive qui existe entre normes et pratiques, c'est-à-dire comment les pratiques sont structurées par les normes édictées, mais aussi comment en retour, les normes sont reproduites et actualisées par la pratique.

## **2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1. Une stratégie de recherche fondée sur la méthode des cas**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons conduit une étude qualitative fondée sur la méthode des cas. Le choix d'une démarche qualitative découle directement de notre objet d'étude et de la visée compréhensive de notre questionnement. Le terme « étude qualitative » doit s'en-

tendre ici comme un dispositif de recherche dont les connaissances produites ne sont pas issues de procédures statistiques ou d'un quelconque moyen de quantification (Strauss & Corbin, 1998). À la différence des nombreuses recherches relevées dans la littérature s'inscrivant dans une perspective « diffusionniste », nous ne cherchons pas à quantifier l'adoption de telle ou telle pratique institutionnalisée de management de projet mais à décrire et à comprendre *in situ* comment elles sont édictées dans le cadre d'un projet donné. Parmi les différentes méthodes qualitatives de recherche, nous avons retenu l'étude de cas comme stratégie d'accès aux pratiques de management de projet. L'étude de cas consiste en « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990:7). Wacheux (1996, op.cit. : 89) complète cette définition en considérant la méthode des cas comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Cette stratégie de recherche qualitative fondée sur la méthode des cas est particulièrement adaptée à une lecture structurationniste des pratiques de management de projet pour au moins trois raisons. Tout d'abord, le choix d'une étude de cas est conforme à l'idée de « régionalisation » chère à Giddens. Selon lui, les sociétés ne sont pas des systèmes homogènes et unifiés et il existe une différenciation du structurel, et donc des pratiques, selon les espaces physiques ou temporels où

elles sont accomplies. Les pratiques des agents sont donc nécessairement *situées* dans l'espace et dans le temps et ne peuvent être analysées indépendamment du « lieu » où elles sont accomplies. « *Un lieu possède des frontières précises qui contribuent d'une façon ou d'une autre à la concentration de l'interaction* » (Giddens, op.cit. : p. 442). Ensuite, l'étude de cas permet généralement un contact prolongé et intense avec les acteurs, notamment au cours d'entretiens semi-directifs centrés réalisés dans leur milieu naturel. L'entretien de recherche constitue un moment privilégié pour les agents d'exercer une réflexivité sur leurs propres pratiques et celles de ceux qui les entourent. Parce qu'il est réalisé *in situ*, l'entretien face-à-face offre également au chercheur l'opportunité d'observer les ressources d'allocation mobilisées dans l'interaction telles que l'organisation des espaces de travail, les outils et autres artefacts (organigramme et documentation du projet, modèles de document, logiciels de management de projet, etc.). Enfin, l'étude de cas permet de saisir la complexité et la récursivité des relations à l'œuvre, notamment de rendre compte de la relation récursive qui lie action et structurel et dans notre cas, pratiques et normes de management de projet (Yin, 1990 ; Wacheux, 1996).

## 2.2. Architecture de l'étude de cas

Notre choix s'est arrêté sur une SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique) et plus précisément sur

l'un des programmes réalisé pour le compte d'un client. Ce programme d'une centaine de personnes avait pour particularité de se décomposer en plusieurs projets, chacun géré par un chef de projet.<sup>7</sup>

Deux critères ont guidé la sélection de ce cas. D'abord, la représentativité théorique du cas liée d'une part à l'existence au niveau du programme d'un cadre normalisé pour le management de projet auquel étaient soumis les acteurs et d'autre part au découpage du programme en plusieurs projets, chacun géré par un chef de projet disposant d'une marge d'autonomie dans la gestion de leur équipe. Cette particularité du cas permettait de repérer des pratiques différenciées tout en neutralisant les variations dues au contexte projet et au contexte organisationnel (taille, type, objectifs du projet, structure, culture, processus, méthodes et outils internes de management de projet). Enfin, le dernier critère fut le potentiel de découverte du cas lié à la richesse des données disponibles ou collectées (Hlady Rispal, 2002). Celui-ci découle d'une façon très pragmatique de l'accueil et de la disponibilité des personnes à contacter mais aussi de la rencontre de leurs intérêts avec ceux du chercheur ; ceux-ci étaient ouverts à une démarche d'investigation en profondeur et cela, malgré la très forte pression temporelle à laquelle étaient soumises les équipes (temps d'observation et d'interviews possibles, participation à une restitution des résultats, possibilité de réaliser des entretiens rétrospectifs après la phase pleine de collecte des

<sup>7</sup> Une description détaillée du cas est fournie dans la section Résultats.

données pour compléter les données, etc.).

Nous avons opté pour l'étude d'un cas unique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une analyse structurationniste des pratiques de management de projet exige un degré de profondeur de l'analyse et de compréhension du contexte difficilement compatible avec la multiplication du nombre de cas. Ensuite, si chaque cas peut être considéré comme « un cas particulier du possible » (Bachelard, 1949, cité par Romelaer, 1994), le principe d'unité de nature entre les différentes organisations nous conduit à considérer que « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* » (Romelaer, 1994 : 49). Tout en tenant compte des spécificités du contexte dans lequel il a été dégagé, nous pensons donc que le regard théorique que nous portons sur les pratiques obser-

vées dans ce programme, peut avoir une portée plus générale et s'appliquer à d'autres projets. En ce sens, nous visons une « *généralisation théorique contextualisée* » de la connaissance produite plus qu'une généralisation statistique (Hlady Rispal, 2002). Enfin, le choix du cas unique se justifie par le nombre encore limité d'études décrivant la réalité des pratiques de management de projet dans un environnement fortement normalisé (O'Leary & Williams, 2013).

Le design général de la recherche est récapitulé dans le tableau 1.

### 2.3. Recueil et production des données

Au sein du programme, nous avons mené 20 entretiens semi-directifs centrés avec le directeur de programme (1 DP), trois des chefs de projet (3 CP), leur adjoint le cas échéant (2 CPA) et quatorze de leurs collaborateurs (14 COL). Nous avons veillé à ce que

Stratégie d'accès au réel	Étude de cas
Frontière du cas	Le programme de système d'information
Objet d'analyse	Les pratiques de management de projet
Nombre de cas retenus	Un cas unique (programme découpé en plusieurs projets)
Critères de sélection du cas	La représentativité théorique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• existence au niveau du programme d'un cadre normalisé pour le management de projet.</li> <li>• possibilité de repérer des pratiques différenciées de management de projet du fait d'un découpage du programme en plusieurs projets gérés chacun par un chef de projet.</li> </ul> Le potentiel de découverte du cas (intérêt et disponibilité des acteurs)

**Tableau 1 : L'architecture de la recherche.**

les quatorze collaborateurs interrogés soient tous rattachés à l'un des trois chefs de projet rencontrés de façon à pouvoir trianguler les données au moment de l'analyse. À ces entretiens, s'ajoute un entretien de contexte réalisé avec le Directeur des Opérations et de la Qualité (DOQ) de la SSII et la personne chargée du programme de formation interne des chefs de projet (RF). Cet entretien visait à recueillir des informations sur le cadre normatif défini au niveau de l'entreprise et s'appliquant au programme. Les caractéristiques des personnes interrogées (fonction, âge, formation) ainsi que la durée des entretiens sont détaillées en annexe A.

Ces entretiens ont été structurés autour d'une dizaine de questions ouvertes. Les interviewés étaient dans un premier temps invités à décrire les objectifs du programme, le découpage du contenu et la constitution de l'équipe. Ils étaient ensuite interrogés sur les pratiques de management de projet ainsi que sur les méthodes et outils utilisés pour conduire le programme. Les questions étaient plus particulièrement centrées sur les pratiques relatives à la planification du travail, au suivi d'avancement, à la communication, au partage d'information et à l'évaluation des membres de l'équipe. Un guide de l'interviewer avait été rédigé de façon à guider nos relances et systématiser le recueil des données. Celui-ci précisait pour chaque question, le type d'informations recherchées et les thèmes de relance. En particulier, à travers nos relances nous cherchions à savoir si le projet était fortement structuré par un cadre méthodologique (interne ou externe), imposé soit par la SSII soit par

le client. Nous cherchions également à évaluer le degré d'outillage du projet, l'influence des approches normatives standardisées (PMI, Prince2, etc.) ainsi que la marge de manœuvre du chef de projet et les contraintes éventuelles pesant sur l'ensemble de l'équipe. Il s'agissait enfin de faire ressortir les éventuelles pratiques adaptées ou émergentes face au cadre imposé et de recueillir leur appréciation de la vie dans le programme et du fonctionnement de l'équipe projet. Des versions sensiblement différentes du guide d'entretien ont été élaborées en fonction de la position occupée par la personne interviewée (directeur de programme, chefs de projet / chef de projet adjoint, collaborateurs, directeur des opérations et de la qualité / responsable du programme de formation des chefs de projet).

## **2.4. Analyse des données**

Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés et retranscrits. Conformément aux préconisations de Richards (2005), ils ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu en deux phases, en utilisant l'outil NVivo. Dans un premier temps, nous avons effectué un codage descriptif, reprenant les thèmes abordés par les interviewés au cours de l'entretien. Dans un deuxième temps, le corpus a été recodé selon une perspective plus conceptuelle, suivant les grands thèmes de la théorie de la structuration et qui correspondent à la façon dont est structurée l'analyse dans la section Résultats.

En vue d'améliorer la validité de l'analyse, trois moyens ont été mis en œuvre au cours du processus de la re-

cherche. Il s'agit d'abord du principe de triangulation des sources de données. Au cours des entretiens, nous avons par exemple demandé chaque fois que cela était possible à observer concrètement les outils, les modèles de documents ou les logiciels évoqués au cours de l'entretien. Durant l'analyse, nous avons par ailleurs systématiquement cherché à confronter et à rapprocher les pratiques de management de projet telles que décrites par les collaborateurs, les chefs de projet et leur adjoint. Ensuite, la fiabilité de notre analyse thématique a été éprouvée par le biais d'un double-codage. Enfin, nous avons confronté notre analyse à celles des acteurs du terrain et en particulier celle du directeur de programme à l'occasion d'une réunion de restitution.

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1. Description du cas

##### 3.1.1. Objectif et structure du programme étudié

Le programme étudié était mené par une grande SSII, et l'objectif était de faire évoluer un progiciel de liquidation de prestations d'assurances santé. Le client était un groupement de mutuelles, et le programme avait fait l'objet d'un contrat au forfait entre la SSII et le client. La SSII avait mis en place depuis plusieurs décennies un dispositif de normalisation interne et de capitalisation autour du management des projets. À l'époque du programme, il existait depuis plusieurs années, sous la responsabilité d'une Direction de la qualité, une école interne, délivrant

des certifications à quatre niveaux (chef de projet junior, chef de projet senior, directeur de projet et directeur de programme), comme le fait en externe l'IPMA (IPMA, 2012), avec un corpus de connaissances dont le périmètre était proche de celui du PMBOK (PMI, 2013).

Le progiciel à transformer avait été développé par une petite société, avec peu de documentation. Il était en production depuis plusieurs années, et avait fait l'objet de nombreuses maintenances par les différentes mutuelles clientes, mais c'est la version initiale qui a été prise comme base pour construire un nouveau progiciel. Le programme a été structuré en quatre lots de livraison, chaque lot correspondant à une version implémentable du progiciel. Au moment de l'étude (octobre 2010), les équipes travaillaient sur le premier lot dans la perspective d'une livraison en janvier 2011. Cette première version correspondait à une mise à niveau des fonctionnalités de l'outil par rapport aux versions en production dans les mutuelles clientes. Le programme mobilisait près de 100 personnes, autour d'une plate-forme de développement, réparties en plusieurs équipes : trois équipes de développement, une équipe chargée des spécifications en liaison avec le client, une équipe de tests et qualification et une équipe support. Nous avons mené notre étude auprès des trois équipes de développement, géographiquement éloignées, et gérées comme des projets au sein du programme, sous la responsabilité d'un chef de projet. Deux projets avaient pour but de modifier certaines fonctionnalités du progiciel initial ou d'en développer de nou-

velles. Le troisième visait à aligner les tables, référentiels et fonctions de paramétrage sur les évolutions de spécification. De plus, les trois projets devaient traiter des « retours », c'est-à-dire des signalements d'anomalie ou des demandes d'information de la part de l'équipe de qualification et des représentants des mutuelles qui étaient chargés de tester les lots de développement ou de paramétrage au fur et à mesure qu'ils étaient terminés. Ces retours, peu prévisibles, avec un temps de prise en compte souvent difficile à estimer, introduisaient des perturbations fréquentes dans la planification du travail. Les équipes du programme et les représentants du client partageaient un espace collaboratif regroupant spécifications, déclarations d'anomalie, demandes de renseignement, composants logiciels développés ou corrigés, scénarios de test, ainsi que la planification détaillée.

### **3.1.2. Les types de normes dans le programme**

Dans les discours des acteurs, la notion de normes apparaît sous les deux aspects représentés précédemment (Figure 1) : descriptif et injonctif. D'une part, ils peuvent évoquer des pratiques guidées par des savoirs collectifs, des connaissances communes. Par exemple, à propos d'un système d'accompagnement des collaborateurs, un chef de projet commente : « *en fait, c'est du classique, avant, quand j'étais chez Capgemini, ça existait, ça existe partout.* » (CPP34). Un autre observe :

*« Les méthodes qu'on utilise sont des méthodes qui sont éprouvées et testées. (...) Pour tous les projets sur lesquels j'ai travaillé jusqu'à présent, de très gros projets, la méthode de management il n'y en a pas 36 000, donc ça ne déroge pas trop loin de la norme »* (CPV28). Un adjoint remarque : « *le 'simple, moyen complexe' est ce que nous utilisons quasiment tout le temps lorsque nous voulons chiffrer un projet. Sur un projet précédent, ils faisaient cela. Lorsque j'étais sur les applications de gestion, dès qu'il existait une évolution en application de gestion, c'était la même chose* » (CPAP33). Mais d'autre part, certaines règles sont perçues non pas comme un savoir commun, mais comme des impératifs pour le projet. Par exemple, une collaboratrice explique que par rapport au projet précédent des règles strictes ont favorisé l'avancement du projet : « *nous avons vraiment eu des directives très précises. En mettant en place des CRA<sup>8</sup> très stricts, en faisant les spécifications techniques, ils ont voulu éviter que nous ne fassions que de nous poser des questions et que, finalement, rien ne se passe derrière, il faut vraiment produire* » (ColN55). Un autre évoque un processus général de gestion des anomalies que tous les acteurs sont supposés respecter : « *si des testeurs n'ont pas mis leurs anomalies dans l'outil QC<sup>9</sup>, ils ne peuvent pas venir râler après en disant : 'je ne comprends pas, ce problème est là depuis...' C'est un processus qu'ils doivent suivre et qu'ils commentent à bien respecter maintenant.* » (ColP42).

<sup>8</sup> Compte rendu d'activité.

<sup>9</sup> Quality Center, outil permettant la collaboration entre développeurs et testeurs.

Donc, l'évocation des règles renvoie soit à des pratiques établies dans le domaine des projets SI et qui ne sont pas discutées, soit à des consignes mises en place spécifiquement pour le programme et qui gouvernent le travail au quotidien.

Nous allons maintenant analyser le cas à l'aide d'une lentille structurationniste, conformément à ce que nous avons décrit précédemment (§3.2). Nous allons d'abord voir ce que signifie la dualité des normes pour le système social concret que représente le programme étudié, c'est-à-dire comment les normes orientent les pratiques des acteurs, qui elles-mêmes par leur répétition actualisent et maintiennent les règles. La réflexivité des acteurs, c'est-à-dire leur capacité à analyser et à contrôler leurs pratiques par rapport à ces règles, sera mise en lumière. Puis, nous montrerons comment, sur le cas étudié, les normes sont vécues à la fois comme une contrainte et comme une ressource. Ensuite, nous verrons les modalités selon lesquelles les trois dimensions du structurel (signification, domination, légitimation) sont actualisées à travers les interactions des acteurs. Nous montrerons aussi comment les acteurs peuvent exercer leur capacité transformatrice sur les règles à travers leurs pratiques (§3.3) et suivant quels mouvements (§3.4). Enfin, nous verrons dans quelle mesure les pratiques participent en retour à l'évolution du cadre normatif (§3.5).

### **3.2. Analyse du cas à travers le cadre structurationniste**

#### **3.2.1. La dualité des normes**

La nature duale des normes repose sur le caractère circulaire de leur

construction : issues d'interactions antérieures, elles ne continuent d'exister que parce qu'elles sont actualisées dans les pratiques. Nous allons en donner deux exemples significatifs.

D'abord, nous avons pu observer que certaines normes non mises en pratique sont quasi absentes du système social étudié. C'est notamment le cas de la gestion des risques. Les acteurs des trois projets étudiés ont, pour la plupart d'entre eux, fait mention de l'importance pour eux du respect des délais de livraison, le programme ayant été contractualisé sur le mode du forfait. Cependant, au cours des 19 entretiens réalisés, les risques n'ont presque jamais été évoqués. Sur les trois chefs de projet, l'un d'eux (CPV28), bien qu'indiquant vouloir se caler non seulement sur les règles internes mais aussi sur des normes externes (PMBOK), n'y fait aucune mention dans la description de son activité de chef de projet. Le second (CPN34) considère que sur un projet « rôdé », état qu'il espère voir atteindre l'année suivante, « *le cycle est complètement maîtrisé, c'est-à-dire que nous n'avons aucun risque* », et il n'évoque pas de pratique d'évaluation et de traitement des risques. Le troisième (CPP34), après avoir décrit les outils et méthodes de management de projet qu'il mobilise, fait une évocation de la gestion des risques : « *j'avais occulté qu'il existait d'autres outils, il y a tout ce que nous appelons le SMQ, toute la méthodologie de reporting des risques* ». Il mentionnera plus tard que, puisque que l'engagement contractuel est forfaitaire, « *il faut identifier tous les risques* », mais il n'évoquera pas d'activité de gestion des risques ni avec son

équipe, ni avec son adjoint, ni avec le directeur du programme. Par ailleurs, seul un collaborateur (ColN40), qui développe un discours sur l'importance des comptes rendus d'activité pour le pilotage du projet, évoque la prise en compte des risques dans les décisions : *« pour moi, c'est cela le pilotage, ce n'est pas suivre un tableau de bord, c'est aussi prendre des décisions : nous nous rendons compte que le truc dérive, il faut réagir aussitôt pour minimiser les risques »*. Cela signifie que les règles de management des risques, faiblement édictées dans les pratiques des acteurs engagés dans leurs activités, n'ont de ce fait guère d'effet structurant.

À l'inverse, l'organisation sur un mode industriel, impliquant une forte standardisation des procédés et des documents, est évoquée comme un modèle à suivre par une forte majorité d'interviewés (13 sur 19), dont les trois chefs de projet et un adjoint. On peut considérer que ce modèle est édicté dans la mesure où le découpage du travail en éléments de petite taille, la spécialisation des affectations, le contrôle au plus près des activités, le respect des processus de gestion des spécifications et des anomalies, ne sont pas remis en cause, mais appréhendés comme participant d'un progrès. Par exemple : *« il y a des documents de suivi de relecture (...) c'est très bien, mais je l'ai vu dans d'autres projets, si vous faites du CMMI, vous êtes obligés d'avoir cela »* (ColV64). Ou bien : *« je comprends qu'un plateau comme le nôtre veuille CMMI, ça devrait être ainsi. (...) Lorsque nous faisons une offre, il est plus facile de dire que nous sommes CMMI, cela donne une valeur ajoutée »* (ColN35). Ou en-

core : *« la manière dont on travaille sur ce projet, c'est vraiment d'une manière industrielle, donc avec des méthodes, de la documentation, etc. C'est une bonne méthode pour évoluer et travailler dans un projet parce qu'on apprend beaucoup de choses. »* (ColV47). Ainsi, d'une part, le fait de viser la certification (CMMI niveau 3), pour laquelle le programme doit contribuer, structure les pratiques. Mais, d'autre part, la norme CMMI n'existe dans le système d'action que parce qu'elle se manifeste à travers une organisation du travail portée par tous les acteurs.

Ces deux exemples, le management des risques et l'industrialisation, montrent que l'on ne peut pas appréhender les normes de management de projet comme extérieures au système social que représente le programme étudié, mais que leur existence est liée aux activités des acteurs. Pour le management des risques, sa faible émergence est liée au fait que les acteurs ne le perçoivent pas comme une ressource pour répondre à la règle dominante qu'est le respect des délais, et donc ne lui font pas de place. En ce qui concerne l'industrialisation, au contraire, les acteurs portent, à travers leurs comportements et leur adhésion, un modèle auquel ils se réfèrent pour expliquer leurs pratiques. Ce faisant, ils édictent une organisation industrielle des projets.

### **3.2.2. Les normes comme contrainte et ressource**

Si les acteurs perçoivent le caractère contraignant du cadre normalisé (compte-rendu d'activité hebdomadaire, formalisme des documents, proces-

sus de gestion des anomalies, etc.), pour la plupart d'entre eux les règles et normes sont aussi une ressource qui facilite le travail collectif. Par exemple, la formalisation du processus de traitement des spécifications fonctionnelles, conformément à ce qui est reconnu comme une bonne pratique dans le milieu professionnel, évite les intrusions intempestives des clients qui désorganisent le travail, comme certains l'ont vécu sur un projet antérieur. La normalisation des documents, recommandée par les référentiels de management de projet, est reçue comme un allègement de la charge de production : « sur un très gros projet, nous avons tout normalisé, même les noms de paragraphes (...) si nous suivions les règles, nous ne rencontrions pas de problème, nous pouvions recoller les morceaux, c'est ce qui s'est passé. (...) C'est contraignant, mais de toute façon, vous n'avez pas le choix si vous voulez l'amener au bout et que cela se passe bien » (ColV64). Les méthodes d'évaluation des charges (abaques, classement des composants à développer, etc.) font partie du patrimoine méthodologique de référence et elles sont mobilisées dans la planification, ce qui rassure les acteurs et allège leur travail. De nombreux acteurs expriment une demande de normalisation accrue pour des raisons diverses. Ainsi, les conflits inter-équipes sont en grande partie attribués à des processus mal définis, à une division du travail imprécise, qui peuvent générer des erreurs (sans que les responsabilités puissent être clairement établies) ou un surcroît de travail : « Nous avons des processus pas très clairs, pas efficaces, qui ralentissent la productivité et l'efficacité au travail, beaucoup de choses sont à opti-

miser » (ColP25). Par exemple, certains mentionnent des travaux en parallèle sur un même composant logiciel, conduisant à des anomalies inexplicables pour chaque équipe. Ou bien la version de référence du travail collectif a été modifiée sans que tous en soient informés, ce qui a nécessité des retours en arrière. La normalisation des documents et processus est aussi perçue comme facilitant l'intégration de nouveaux membres dans une des équipes projets : « je trouve que le projet devrait avoir un peu plus de normalisation (...) ça me rassurerait lorsque des gens arrivent » (ColN35).

Les règles et normes sont donc actualisées et confortées par les pratiques répétées des acteurs qui sont ainsi cadrées, mais elles sont aussi une ressource pour l'organisation de l'action individuelle et collective.

### **3.2.3. L'énactement des normes en tant que structures de signification**

Les connaissances que les acteurs mobilisent pour donner un sens à leurs actions et à celles de ceux avec qui ils interagissent sont dans notre cas de deux types. D'abord, l'analyse des entretiens montre une utilisation courante du vocabulaire normalisé de management de projet (cycle en V, reste à faire, capitalisation, CRA, lots, etc.), supposé connu des chercheurs, pour rendre compte de leurs actions. De plus, certains exercent leur réflexivité et font spontanément référence au cadre commun (vocabulaire, processus, outil partagé) comme un moyen permettant une intercompréhension dans l'action collective : « de toute

*façon, il faut rentrer dans le moule (de l'entreprise), sinon, nous ne nous comprenons pas, déjà en termes de vocabulaire et après, en termes de process »* (CPN34).

Ensuite, le sens donné aux règles est présenté en lien avec un jugement de valeur sur ce que devrait être le management de projet. Par exemple, certains collaborateurs comprennent la contrainte de remontée d'informations comme une nécessité pour un « bon pilotage » : *« appliquer les méthodes permet aussi de mieux piloter, nous sommes plus sereins, nous savons mieux où nous allons »* (ColN40). Certains opposent le fonctionnement mis en œuvre sur le programme à l'« anarchie » de projets précédents. D'autres évoquent le caractère « artisanal » de leur projet par rapport à des projets plus « rôdés » en ce qui concerne la place des règles mises en pratique : *« Nous en sommes encore à un stade artisanal... sur des projets qui ont déjà un peu plus d'ancienneté, toute la procédure d'élaboration de devis, de spécification, de documentation, tout est posé. Là, nous ne sommes pas encore dans ce cycle-là »* (CPN34). Pour plusieurs acteurs, le cadre normatif est interprété en fonction d'une logique d'industrialisation des projets qui apparaît comme un progrès. L'industrialisation est exprimée par l'un des chefs de projet comme visant à *« réduire à son minimum l'autonomie des acteurs pour que tout soit lissé, qu'il y ait le moins de différence possible, que tout aille dans le même sens et qu'il n'y ait pas d'accroc »* (CPV28).

Ainsi les règles prennent un sens non seulement parce que les acteurs connaissent le vocabulaire dans lequel

elles sont exprimées, mais aussi parce qu'ils les interprètent comme conduisant vers une organisation idéale. Les schémas interprétatifs des acteurs sont à la fois le sens des termes de management de projet, que tous partagent, et les jugements sur le rôle que joue le cadre normatif comme moyen de partage et de progrès.

### **3.2.4. L'énactement des normes en tant que structures de domination**

L'analyse du corpus montre que certaines règles sont une ressource pour une distribution asymétrique du pouvoir. Elles permettent notamment aux chefs de projet de contrôler un périmètre d'action : *« la planification, c'est mon domaine »* dit l'un (CPV28). *« Les tâches de la semaine, c'est moi qui les définis »* dit un autre (CPN34). Les trois chefs de projet sont fortement investis dans le contrôle des membres de l'équipe. L'un d'eux déclare : *« Il y a de l'outillage comme cela, mais, ensuite, c'est vraiment du management au corps, c'est un suivi régulier, être là, driver »* (CPP34). Pour son adjoint, même si les règles de déclaration d'activité sont pesantes pour les collaborateurs, elles sont justifiées par le rôle de pilote attribué aux chefs de projet : *« lorsqu'il faut mettre à 0,25 jour ce que tu as fait, c'est assez lourd. D'un autre côté, en termes de suivi, c'est génial parce que tu sais vraiment où en est ton équipe sur les sujets, tu sais où ils en sont, s'ils en sont à 25%, 50%, 75%, si on est en retard ou pas, ça c'est vraiment bien »* (CPAP33).

Par ailleurs, la règle de respect des délais occupe une place majeure

lorsque les chefs de projet jugent de la valeur de leurs collaborateurs. Pour deux d'entre eux, les efforts pour tenir les délais sont une preuve de « professionnalisme » : « ColP60 est exemplaire au niveau du professionnalisme : il finit ce qu'il a à faire dans les délais » (CPP34) et « on n'arrivait pas à avancer; la personne qui était en charge de ça est arrivée très tôt le matin, et est restée très tard le soir pour, justement, solutionner le problème. Je lui ai dit que (...) tout le monde ne serait pas aussi professionnel qu'elle » (CPV28). Pour le troisième, c'est le signe d'un « progrès » : « tout le monde progresse (...) J'ai une personne qui ne progresse pas du tout (...) et je pense qu'elle ne peut pas aller plus vite » (CPN34).

La dimension Domination apparaît aussi à travers les modalités d'interaction que chaque chef de projet impose dans l'équipe. Ainsi, l'un recherche la proximité, il entretient des relations personnalisées avec les membres de l'équipe, et il les fait participer aux décisions : « à un moment, il faut prendre des décisions, mais je consulte toujours, même les développeurs (...) Je tourne tout de même pas mal à l'affectif et j'aime bien les gens avec qui je travaille » (CPN34). L'autre a choisi de maintenir des distances conformément à son interprétation du rôle de chef de projet : « tout le monde se serre la main, certaines personnes font la bise, moi, je préfère garder une certaine distance. De même, (...) ça m'arrive plus souvent de ne pas manger avec eux que de manger avec eux. Pour autant, on a une relation professionnelle très cordiale, tout le monde se tutoie, il n'y a pas de lien hiérarchique fort, mais je préfère quand même garder une cer-

taine distance. C'est plus simple pour moi, après, pour gérer les situations de problèmes, de ne pas être leur ami et d'être quand même leur responsable » (CPV28). Le troisième a un mode proche mais direct qui secoue un peu ses collaborateurs : « je me déplace et je vais voir les gens (...) je préfère aller voir les gens, les regarder dans les yeux, leur dire ce qu'il faut faire, et derrière envoyer éventuellement un mail de confirmation, l'idée de communiquer par mails et de se cacher derrière un mail, ce n'est pas mon truc » (CPP34).

Ainsi, le rôle du chef de projet, précisément défini dans les normes en ce qui concerne le périmètre d'activités, les responsabilités et l'autorité, va s'actualiser selon des modalités contrastées sous l'angle de la domination, qui vont fortement impacter les interactions dans l'équipe. Plusieurs membres de l'équipe dont le chef de projet valorise la proximité ont fait part d'une différence d'ambiance entre leur équipe et celle qui est pilotée par le chef de projet maintenant une distance : « là-bas, il y a beaucoup moins de communication, cela parle beaucoup moins » dit ColN34. Un autre mentionne « le silence assourdissant qu'il y a sur l'autre plateau (...). Des fois, la personne a la solution, la personne à côté a travaillé trois jours et ils se sont rendu compte que, finalement, l'autre avait bossé dessus » (ColN40). Un collaborateur du second projet renvoie un son de cloche analogue : « si ça concerne des choses plus techniques (...) je vais plus regarder sur internet avec les moteurs de recherche pour avoir une réponse (...) c'est aussi pour ne pas déranger une personne, nous pouvons trouver seuls et rapidement

*certaines choses, et ainsi éviter de couper les personnes dans leurs recherches* » (ColV28).

Les règles sont donc une ressource d'autorité pour les chefs de projet, non seulement parce qu'elles justifient que les collaborateurs participent à des actions qui nourrissent le management du projet, mais aussi parce que la définition normalisée de leur rôle permet aux chefs de projet d'imposer des modes de relation avec leurs collaborateurs, et également un style de communication et de partage au sein de l'équipe.

### **3.2.5. L'énactement des normes en tant que structures de légitimité**

Les règles perdurent parce qu'elles sont édictées, mais aussi parce que leur transgression provoque des interactions qui la sanctionnent. L'analyse du corpus montre que les sanctions spontanément évoquées sont pour la plupart liées au respect du dispositif de management des délais.

En premier lieu, le non respect du reporting est sévèrement réprimé. Le récit d'une sanction par un chef de projet adjoint montre son adhésion à la règle : *« l'encadrement (...) sur le projet précédent, ils étaient autonomes (...) les retours ne se faisaient pas, des choses étaient omises. Nos responsables n'avaient pas une vue claire sur ce qui était fait. Il y a eu un clash, les deux chefs de projet sont sortis, ils ont été remplacés par un proche du directeur*

*de programme qui remontait les informations* » (CPAN40). Il signale ensuite que l'actuel chef de projet et lui-même ont d'abord interprété la règle et ensuite les réactions de la direction du programme : *« en fait, on ne nous a pas dit explicitement ce qu'il fallait faire, mais nous l'avons fait de nous-mêmes. Cela correspond à ce qu'ils attendent, du coup, nous n'avons plus de retour négatif »*.

Plusieurs collaborateurs témoignent de la régularité des comptes qu'ils rendent, par exemple : *« nous avons tout de même le CRA qui est très suivi puisque nous devons justifier de notre activité »* (ColN55) ou *« si nous faisons des dépassements, nous devons les justifier »* (ColV28). Le chef de projet, par les règles instituant son rôle, peut intervenir pour sanctionner : *« quand j'ai fini telle UL<sup>10</sup>, il me dit : 'c'est bien, tu as été plus vite sur cette partie-là', et lorsque ce n'est pas bien, il dit : 'ce n'est pas bien, il faut serrer un peu les boulons' »* (ColP42). Parlant d'une personne particulièrement lente, un chef de projet fait part de son embarras : *« sur le projet, tout le monde la surnomme 'la tortue' (...) c'est un problème pour moi et c'est un problème pour elle parce que la frontière va se marquer de plus en plus, elle va voir des gens monter et pas elle »* (CPN34).

Les trois chefs de projet ont évoqué leur rôle dans le contrôle des horaires. L'un affirme : *« je n'ai jamais eu besoin de faire un rappel des horaires aux personnes »*, sous-entendant par là qu'il serait prêt à le faire si nécessaire (CPV28). Un autre reconnaît : *« l'idée*

<sup>10</sup> Unité de livraison.

*est de faire ce que nous avons à faire dans les délais qui sont impartis. (...) Lorsque je sens qu'il y a un laxisme ou que nous ne faisons pas les efforts qu'il faut, par contre, je le souligne »* (CPP34). Le troisième déclare : *« je ne contrôle pas, je sais que les gens travaillent, je sais que nous produisons bien, à partir de là, je sais quels horaires ils font »* (CPN34). Il évoquera plus tard dans l'interview sa réaction lorsqu'un membre de son équipe n'a pas joué le jeu, ce que son adjoint décrit en détail : *« nous avons repris une personne, nous lui donnions des tâches et il finissait toujours dans les temps (...) nous nous sommes aperçu qu'il faisait sa tâche très rapidement et ensuite il ne demandait pas d'avoir une autre tâche et il passait le reste de son temps à faire des choses pour lui »* (CPAN40).

De leur côté, les chefs de projet sont aussi soumis à une règle analogue, que le directeur du programme fait respecter : *« il y a des choses que l'on attend de moi : du reporting, des résultats »* (CPV28). De même un autre chef de projet déclare : *« ma priorité est de livrer, si (...) nous ne livrons pas ça me retomberait dessus »* (CPP34). La sanction se traduit par des intrusions dans le management du projet : *« on va dire qu'au début, on laisse les chefs de projet assez libres dans le management, du moment qu'ils ont des résultats. Après, effectivement, si les résultats ne sont pas au rendez-vous, les gens vont commencer à aller fouiller un peu plus »* (CPV28).

Au-delà des sanctions individuelles, le non-respect des délais impartis peut avoir des conséquences sur le groupe. Ainsi, une des équipes projets cherche

à être exemplaire, car elle avait été préalablement en charge d'un projet similaire qui s'était conclu par un échec. Le chef de projet exprime la crainte diffuse d'une sanction pour le groupe : *« si cela ne se passe pas bien, l'équipe saute (...) ce projet permet de redorer le blason de l'équipe. Pour moi, plus notre équipe est rentable, plus ça rassure les gens, plus ça rassure les dirigeants, ça rassure un peu tout le monde et tout le monde est content »* (CPN34). Plus largement, les contraintes liées à la recherche d'une certification CMMI sont légitimées par une éventuelle sanction du marché : *« lorsque nous faisons une offre, il est plus facile de dire que nous sommes CMMI, cela donne une valeur ajoutée »* (ColN35).

Mais l'exigence de respect des délais est aussi une ressource dans une quête de légitimité professionnelle : *« il y a vraiment des contraintes, ça a un côté rigolo, un côté challenge (...) réussir à passer un projet qui fait 270 jours en un mois et demi, cela veut dire que nous avons parallélisé au maximum tous les développements, ce sont des choses qui ne sont pas faciles à faire (...) je pense que c'est important en termes d'expérience pour faire autre chose après »* (CPN34). De façon plus générale, l'apprentissage et la mise en pratique des règles instituées de management de projet sont considérés par les chefs de projet comme source de rétribution positive. Elle se traduit en interne par la reconnaissance de compétence de la part des membres du groupe, et aussi par une progression de carrière. Mais la rétribution a aussi une dimension externe, car la pratique des règles institutionnalisées apporte

le sentiment d'appartenir à une communauté professionnelle. Ainsi, la demande de formation est très forte : « *J'espère commencer le cycle de formation pour vraiment valider mon expérience de chef de projet* » dit l'un (CPN34) ; l'autre annonce que des formations internes sont planifiées pour bientôt et il ajoute : « *j'essaie de me caler un peu sur les recommandations du PMI, Project Management Institute, parce que j'aimerais à terme avoir ma certification PMP* » (CPV28). « *Ce que j'aimerais, c'est vraiment m'améliorer sur la gestion de projet (...), faire réellement de la gestion de projet, du planning, des choses comme ça* » espère un chef de projet adjoint (CPAP33). Un autre va commencer d'ici peu une formation qui lui « *permettra de passer de chef de projet junior à chef de projet* » (CPAN40).

Ainsi, les règles sont vécues comme des contraintes assorties de sanctions pouvant viser les individus ou le groupe. Le non respect des règles prive les membres des équipes comme les chefs de projet de leur marge de liberté, et peut aller jusqu'à l'exclusion de l'individu ou du groupe. Mais les règles sont aussi une ressource, particulièrement pour les chefs de projet, car leur connaissance et leur maîtrise ouvre la porte à une reconnaissance par l'équipe, par l'entreprise ou par la communauté professionnelle des chefs de projet.

### 3.3. Exercice de la capacité transformatrice des acteurs

Malgré la prégnance des règles, les acteurs des trois projets constatent, manifestent ou même revendiquent

une capacité transformatrice dans le fonctionnement du projet. Les trois chefs de projet considèrent qu'ils disposent d'une marge d'autonomie dont ils font usage, dans le sens où ils présentent nombre de leurs actions comme le résultat de décisions personnelles : « *j'ai mon système de management à moi* » dit l'un (CPN34). « *Personne ne m'a imposé ma méthode de management* » affirme un autre (CPV28). « *C'est une méthode personnelle que j'ai travaillée* » évoque le troisième (CPP34). Ils font principalement référence à la façon de manager l'équipe (organisation du travail, répartition des rôles, animation et développement du groupe, relations avec les collaborateurs, etc.). Nous avons vu ci-dessus, que les ressources d'autorité mobilisées par les chefs de projet (structures de domination) leur permettent de marquer le fonctionnement de leur projet d'un style de management qui leur est propre. Un collaborateur, ayant travaillé sur de nombreux projets, considère que malgré la similarité des règles qui encadrent le fonctionnement d'un projet, surtout dans un environnement normalisé comme celui de la SSII étudiée, il y a un caractère unique à chaque projet et que celui-ci dépend des acteurs du projet : « *il y a une différence entre la théorie et la pratique. La théorie, c'est l'aspect management, la norme, le mode opératoire, il en faut. Le côté pratique, ce sont les personnes, ce sont les ressources humaines* » (COLN54).

L'autonomie des acteurs repose d'abord sur une capacité réflexive qui introduit une distance par rapport aux règles. Cette dernière est notamment visible dans l'évocation d'approches

alternatives de gestion de projet ou dans la formulation de critiques sur certaines règles de reporting. Un chef de projet évoque ainsi une relativité du cadre normatif : « *les méthodes dépendent aussi du projet dans lequel on travaille, et du domaine dans lequel on travaille (...) On peut très bien travailler aussi en mode itératif, faire du Rapid Application Development, ce sont des méthodes de management différentes* » (CPV28). Un autre, particulièrement engagé dans le respect des échéances, compose avec la production d'autres documents de reporting : « *il y a une paperasse infinie sur laquelle, mis bout à bout des autres réunions que nous pouvons avoir dans la semaine, nous avons passé notre temps à faire cela. Cela dit, c'est important de le faire. Le problème est que j'ai du mal à percevoir le Return On Investment de ce genre de paperasses. Aujourd'hui, à mon niveau de projet, si je devais faire toute la paperasse, cela m'occuperait quasiment à mi-temps, c'est horrible !* » (CPP34).

La capacité transformatrice s'exerce dans la souplesse d'application des règles. Par exemple, la fréquence de saisie des comptes rendus d'activité et celle des réunions d'équipe sont appréhendées avec pragmatisme par les chefs de projet. L'un avoue : « *pour être honnête, la théorie est qu'ils devraient faire la saisie du CRA tous les jours, mais ils le font plutôt en fin de semaine, et je ne suis pas trop regardant là-dessus, je ne les embête pas là-dessus parce que je n'ai pas le temps d'y aller tous les jours* » (CPV28). De même un autre reconnaît : « *cela m'arrive de sauter la réunion* » (CPN34). Un autre exemple de composition avec le systè-

me de planification des tâches est évoqué par plusieurs membres d'un des projets de développement : si une tâche consomme moins de temps que ce qui avait été planifié, le développeur, en accord avec le chef de projet, peut utiliser le reliquat pour écrire de petites routines qui seront utiles à l'équipe. Comme l'explique un collaborateur, « *j'ai terminé ma tâche, il me reste du mou, je l'impute dessus, mais ce n'est pas très correct non plus, mais c'est ainsi que ça se fait* » (ColN40). Il est parfaitement conscient de transgresser la règle, mais il y a un accord au sein de l'équipe au nom de l'efficacité.

La pratique montre aussi des arbitrages effectués par les chefs de projet. L'un relègue la fourniture de certains documents au second plan, car il fait une interprétation de ce qui sera le plus sanctionné en cas de conflit entre deux règles : « *ma priorité est de livrer. Si je m'amusais à remplir la paperasse et que, derrière, nous ne livrons pas, cela me retomberait dessus. Je préfère qu'on m'ennuie avec ce genre de trucs, 'il faut rendre tes papelards', plutôt que d'avoir à gérer le non-respect d'un délai.* » (CPP34). Un autre chef de projet explique pourquoi il se montre souple avec certaines règles au profit du bien commun. En principe, il doit se caler sur un calendrier de réception des spécifications à développer. Si le client a pris du retard, il pourrait exiger un glissement de son propre planning de livraison. La perception de l'intérêt collectif le conduit à prendre de la souplesse avec le calendrier théorique : « *nous dérogeons tout de même aux règles, c'est normal. (...) Par exemple, le lot 1.B que je suis en train de dévelop-*

*per à l'heure actuelle, il commence normalement au 15 septembre et il termine au 15 décembre. Là, nous sommes mi-octobre, je suis en train de finir mes devis ; c'est-à-dire que mon lot est commencé depuis un mois et je n'ai pas commencé. Là, je déroge. Globalement, nous y arrivons. Nous arrivons à nous en sortir parce que nous arrivons à challenger un peu les équipes en termes de développement. (...) Si je ne déroge pas à la règle du forfait, si je dis 'je n'ai pas ma spécification au 15 septembre, je ne développe pas', ce n'est pas acceptable, quelque part, ce n'est pas constructif non plus » (CPN34).*

Enfin, la capacité transformatrice s'exprime par la mobilisation de ressources personnelles, règles ou outils. C'est ce qu'évoque un collaborateur en parlant de l'action du directeur de programme, qui avait intégré la SSII après avoir eu des responsabilités dans une entreprise similaire, et a imposé l'utilisation d'un outil collaboratif : *« c'est le Directeur de projet lui-même, qui pose sa structure (...) il apporte ses connaissances, son expérience, ce qu'il a vu ailleurs (...) SharePoint, par exemple, n'existait pas, aujourd'hui, SharePoint est un outil dans lequel nous allons expliquer tout ce qui concerne le projet »* (ColN32). Ce peut aussi être l'introduction par le chef de projet d'outils complémentaires aux outils partagés par tous les acteurs du programme. L'un a développé un suivi d'avancement sous Excel, qu'il nommé « ToDo list » ; l'autre utilise MS-Project. Ce peut également être une règle de management : l'un des chefs de projet a instauré une règle imposant à ses collaborateurs une réactivité immédiate face à des remaniements de priorité

des tâches, ce que les deux autres chefs de projet ne font pas, bien que soumis aux mêmes imprévus. Il explique : *« c'est une méthode personnelle que j'ai travaillée. Je suis effectivement un peu intrusif dans le sens où je peux arriver, demander un truc et cela prend le pas sur le reste (...) Je demande un dynamisme intellectuel dans l'équipe »* (CPP34), et il ne cache pas que la règle n'a pas été acceptée d'emblée par tous les collaborateurs : *« en particulier ColP49, le fait que j'intervienne souvent, que je demande de changer, au début, cela la perturbait un peu »*. Un autre chef de projet a mis en place un dispositif spécifique de partage de connaissances au sein de l'équipe, en instituant des « référents », détenteurs d'une connaissance particulière sur certaines fonctionnalités du progiciel ou certaines technologies : *« j'ai privilégié certaines personnes comme étant mes référents pour faire les spécifications techniques parce que ce sont des personnes en qui j'ai confiance »* (CPN34).

Ainsi, la pratique fait apparaître non seulement des styles personnels de management d'équipe, mais aussi des énonciations des règles qui sont marquées par la capacité transformatrice des chefs de projet, qu'elles soient appliquées avec souplesse ou ponctuellement modifiées, ou que ce soit des règles ou ressources introduites par le chef de projet en vertu de son pouvoir de contrôle.

### **3.4. Les mouvements de structuration**

Nous avons donc vu comment la capacité réflexive des acteurs les conduit

par le sens qu'ils donnent aux normes et par les règles qui sanctionnent les transgressions ou rétribuent la conformité, à reproduire et renforcer les règles de management de projet, imposées par le programme ou faisant partie des outils institutionnalisés. Mais la capacité transformatrice des chefs de projet, confortée par le pouvoir que les normes accordent à leur rôle, est aussi présente dans les pratiques et se traduit par des adaptations ou des innovations dans les règles.

En retravaillant notre corpus, nous avons repéré des types de mouvements de structuration, les uns maintenant et renforçant les règles, les autres mettant en œuvre une adaptation (Tableau 2). Les exemples évoqués dans le tableau ont émergé de la lecture structurationniste effectuée ci-dessus.

Parmi les mouvements contribuant à la stabilité du cadre normatif, nous avons identifié six types :

- La référence à un cadre normalisé : le chef de projet s'inscrit explicitement dans un cadre normalisé, interne ou externe et organise son projet conformément à ce cadre.
- L'usage de vocabulaire normalisé : les acteurs recourent spontanément à des termes normalisés par les référentiels, ce qui conforte la stabilité du cadre.
- L'identification à un rôle normalisé : le chef de projet s'appuie sur une définition implicite des rôles dans le management de projet (chef de projet, PMO, MOA, MOE, etc.).
- Le rappel d'une règle : le chef de projet rappelle la règle comme

fondatrice de l'organisation du projet. On peut cependant remarquer que ce type de mouvement n'exclut pas à d'autres moments l'adaptation de la règle.

- L'utilisation d'une technique standard : le chef de projet utilise une technique qui fait partie du patrimoine interne ou externe de management de projet.
- L'utilisation d'un outil standard : le chef de projet met en œuvre un outil classiquement utilisé dans le management de projet.

Parmi les mouvements pouvant contribuer à l'évolution du cadre normatif, nous avons identifié quatre types :

- Aménagement d'une règle : le chef de projet modifie la mise en pratique d'une règle.
- Hiérarchisation des règles : le chef de projet introduit une hiérarchie ou un ordre entre des règles qui lui sont imposées.
- Introduction personnalisée d'une règle : le chef de projet introduit une règle personnelle dans le fonctionnement du projet.
- Introduction personnalisée d'un outil : le chef de projet introduit un outil qui vient compléter les outils prescrits

Le cas fait donc apparaître de nombreux mouvements, conduisant soit à maintenir ou renforcer les règles, soit à les faire évoluer. On peut donc se demander enfin si le cadre normalisé du programme et de la SSII subit de façon durable les effets retours de ces pratiques.

### 3.5. L'évolution réursive du cadre normatif

Dans l'analyse de la dualité des normes, nous avons montré comment seules les règles édictées structuraient le système social que représente le programme. Au niveau de la SSII, le cadre normalisé de management de projet évolue, de façon plus durable, à travers d'autres types d'interactions. La Direction de la Qualité a mis en place un dispositif de retour d'expérience

basé sur la réflexivité des acteurs. La certification interne évoquée au §3.1 requiert à chaque niveau la rédaction d'un mémoire portant sur l'analyse d'un projet sous l'angle de son management. Ces mémoires sont non seulement évalués selon des critères mesurant l'acquisition de connaissances et la maîtrise de leur mise en pratique par les candidats, mais ils sont aussi lus en tant que source d'information sur les pratiques dans les projets. Les écarts ou adaptations de règles (processus,

<b>Catégorie de mouvements : Maintien/renforcement</b>		
<b>Types de mouvements</b>	<b>Définitions</b>	<b>Exemples de verbatims</b>
Référence à un cadre normalisé	L'acteur fait mention d'un référentiel ou d'une méthodologie impactant ses pratiques de management de projet.	<i>« J'essaie de me caler un peu sur les recommandations du PMI » (CPV28).</i>
Usage de vocabulaire normalisé	L'acteur utilise dans son expression courante des termes qui font partie du cadre normalisé.	<i>« Il vous arrive de discuter de ces saisies ? – Bien sûr, surtout quand sur une tâche de cinq jours, ils ont consommé cinq jours et qu'il leur reste à faire deux ou trois jours. Oui, je vais les voir » (CPV28).</i>
Identification à un rôle normalisé	L'acteur parle de ses activités en faisant implicitement référence à une définition normalisée des rôles dans le management de projet.	<i>« La planification, c'est mon domaine » (CPV28). « J'étais plus sur du pilotage, sur de la PMO que sur des spécifications » (CPAP33). « Côté MOA, je devais suivre l'avancement global du projet » (CPAP33).</i>
Rappel d'une règle	L'acteur évoque une règle en considérant implicitement que sa mise en application n'est pas discutable.	<i>« La réunion, c'est toutes les semaines » (CPN34)</i>
Utilisation d'une technique standard	Utilisation d'une technique standard de management de projet.	<i>« Le 'simple, moyen, complexe' est ce que nous utilisons quasiment tout le temps lorsque nous voulons chiffrer un projet » (CPAP33).</i>
Utilisation d'un outil standard	L'acteur fait mention de l'utilisation d'un outil standard de management de projet.	<i>« Il y a un outil qui permet d'intégrer toutes les tâches, de gérer les plannings, les consommés, les restes à faire. C'est un outil pour tout le monde. Il y a une tendance (dans la SSII) à uniformiser tout ce qui est gestion de projet » (CPN34).</i>

<b>Catégorie de mouvements : Adaptation</b>		
<b>Types de mouvement</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemples de verbatim</b>
Aménagement d'une règle	Le chef de projet aménage une norme ou une bonne pratique de management de projet.	<p>« <i>Le reporting, ça peut aller jusqu'au 0,125 heure. Idéalement, il faut le faire tous les jours. Si c'est bien fait une fois par semaine, c'est déjà bien</i> » (CPP34).</p> <p>« <i>La théorie est qu'ils devraient le faire tous les jours, mais ils le font plutôt en fin de semaine, et je ne suis pas trop regardant là-dessus, je ne les embête pas là-dessus parce que je n'ai pas le temps d'y aller tous les jours, en tous les cas</i> » (CPV28).</p> <p>« <i>Nous dérogeons tout de même aux règles, c'est normal</i> » (CPN34).</p>
Hiérarchisation des règles	Le chef de projet introduit une hiérarchie ou un ordre entre des règles qui lui sont imposées.	<p>« <i>Ma priorité est de livrer. Si je m'amuse à remplir la paperasse et que derrière, nous ne livrons pas cela me retomberait dessus. (...) Je le fais mais ce n'est clairement pas ma priorité. (...) Je préfère que l'on m'ennuie avec ce genre de trucs, 'il faut rendre tes papelards', plutôt que d'avoir à gérer le non-respect d'un délai</i> » (CPP34).</p>
Introduction personnalisée d'une règle	Le chef de projet introduit une règle personnelle dans le fonctionnement du projet.	<p>« <i>C'est une méthode personnelle que j'ai travaillée. Je suis effectivement un peu intrusif dans le sens où je peux arriver, et demander un truc et cela prend le pas sur le reste. Je ne travaille pas en disant : 'c'est planifié, je ne peux pas le faire, reviens me voir dans trois heures'. Je demande un dynamisme intellectuel dans l'équipe</i> » (CPP34).</p> <p>« <i>J'ai privilégié certaines personnes comme étant mes référents pour faire les spécifications techniques parce que ce sont des personnes en qui j'ai confiance</i> » (CPN34).</p>
Introduction personnalisée d'un outil	Le chef de projet introduit un outil qui vient compléter les outils prescrits.	<p>« <i>Il existait un outil interne de suivi des charges. (...) Je me suis amusé à créer une feuille Excel que j'ai appelée la ToDo List</i> » (CPP34).</p> <p>« <i>J'ai mis quelque chose en place sur un fichier Excel</i> » (CPAP33).</p> <p>« <i>Au niveau des outils, j'utilise MS Project pour la planification</i> » (CPV28).</p>

**Tableau 2 : Mouvements de maintien et mouvements d'adaptation des normes de management de projet.**

outils, organisation, etc.) sont étudiés non comme des transgressions, mais comme des signes d'un éventuel besoin d'évolution. Lors de notre recherche, nous avons en effet pu constater que l'aménagement et la hiérarchisation de certaines règles sont souvent justifiés par des arguments d'efficacité. La qualité des résultats, le respect des délais ou le maintien des coûts sont ainsi invoqués pour expliquer certains aménagements. Par ailleurs, nous avons également relevé l'importance des expériences antérieures chez les acteurs, non seulement sur d'autres projets, mais aussi dans d'autres organisations. L'adaptation des règles a souvent été justifiée comme l'importation de pratiques réussies dans d'autres contextes. Il y a ainsi, par le biais du *turn-over*, un apport de règles nouvelles.

Tous les acteurs des projets ne s'inscrivent pas dans le dispositif de certification. Dans notre cas, ni les chefs de projet, ni leurs adjoints, ni le directeur du programme, n'avaient obtenu de certification interne. Mais plusieurs ont signalé l'inscription prévue dans un parcours de certification.

La récursivité du cadre s'inscrit donc dans une temporalité plus longue que celle du programme. Mais l'ouverture de principe aux retours d'expérience dans la SSII peut expliquer la place pour une application souple de certaines règles.

## **4. DISCUSSION**

---

La lecture structurationniste du cas met en lumière à la fois le potentiel structurant des normes et la capacité

réflexive des acteurs. Dans le programme étudié, doté d'un cadre fortement normatif, nous avons ainsi observé de nombreux mouvements d'adhésion au modèle d'industrialisation des projets. Ces règles d'organisation des projets sont perçues comme des contraintes, mais elles sont aussi vécues comme des ressources permettant d'éviter des interactions conflictuelles ou d'améliorer l'efficacité de leur travail. Les règles liées au respect des délais sont particulièrement intégrées, notamment parce que leur respect entraîne de la reconnaissance et que leur transgression est un objet majeur de sanction. Mais par ailleurs, la capacité formatrice des chefs de projet, qui est actualisée dans leur style de management et dans l'adaptation des règles, les conduit à introduire des pratiques agiles. Celles-ci ne font pas partie du cadre normatif de la SSII, et elles semblent agir comme une compensation au modèle industriel. Enfin, les schémas interprétatifs des acteurs, qui donnent du sens aux normes, conjugués à une souplesse d'application des règles dans les interactions, conduisent les chefs de projet à une appropriation des normes se traduisant par des pratiques contrastées.

### **4.1. L'adhésion au modèle d'industrialisation**

Notre recherche montre une large adhésion des acteurs au modèle d'industrialisation des projets. Les processus devraient être clairs, reproductibles, le contrôle est nécessaire, le travail devrait être précisément et finement découpé, être accompagné d'une documentation, et la performance du

projet ne devrait pas être dépendante des compétences spécifiques des collaborateurs. Lorsqu'ils évoquent des conflits, les chefs de projet s'attachent à les dépersonnaliser et à les expliquer par des dysfonctionnements dans les processus. Ce modèle est une déclinaison dans le domaine des projets, de ce que Boussard (2008), dans son étude sociologique de la gestion, appelle le « logos gestionnaire ». Elle décline cette forme idéalisée de l'action dans les organisations en trois principes : Maîtrise, Performance et Rationalité. Le principe de maîtrise pose que malgré les aléas, on peut et on doit garder le contrôle des activités pour les guider vers le but assigné. Le principe de performance soutient que les différents aspects de la gestion (ressources, organisation, délais, etc.) peuvent et doivent être optimisés selon des critères définis à l'extérieur du système à gérer. Le principe de rationalité postule que l'on peut et doit inscrire toutes les actions et interactions dans un univers rationnel, en se basant sur des connaissances objectives, des « lois ». Boussard montre que bien que la vérité de ces principes ne soit jamais démontrée, les dispositifs de gestion sont adoptés au nom de ces principes dont la diffusion est organisée dans les espaces professionnalisés. C'est notamment le cas en ce qui concerne le domaine du management de projet, dans lequel les référentiels relaient cette vision au nom des « bonnes pratiques ». Mais Boussard montre aussi que c'est précisément le travail des managers que d'interpréter et adapter les dispositifs de gestion.

Notre cas montre que le modèle industriel est appréhendé par une majo-

rité d'interviewés comme un progrès dans le management des projets SI. Le contrôle très serré qui est mis en place par des comptes rendus d'activité très détaillés apparaît largement justifié aux yeux de tous les acteurs, comme le moyen de piloter au plus près le projet, en particulier pour maîtriser les délais. Alors qu'ils reconnaissent les difficultés d'évaluer les charges, notamment lorsqu'il s'agit de traiter des anomalies logicielles, et que les priorités peuvent être bousculées à tout moment, le respect des délais par les membres de l'équipe est aux yeux des chefs de projet le principal signe de professionnalisme ou de progrès du collaborateur. Mais les pratiques font apparaître des dissonances par rapport à la vision idéalisée de l'industrialisation, en particulier en ce qui concerne l'interchangeabilité des ressources humaines et leur engagement dans le travail, et les chefs de projet sont confrontés à des différences de performance importantes entre les individus et au cours du temps. Sans remettre en question le modèle, ni en faire la critique, les chefs de projet utilisent leur capacité transformatrice pour mettre en place des pratiques agiles qui contrebalancent les limites de l'industrialisation.

#### **4.2. Les pratiques agiles comme compensation à l'industrialisation**

Les pratiques agiles s'observent dans le management des équipes. D'abord, les chefs de projet revendiquent un leadership fort, qui s'apparente à un leadership transformationnel, c'est-à-dire axé sur le développement des personnes et leur évolution, et faisant

tampon en cas de difficulté inter-projets (Sleiman, Bernier & Roy, 2001). Ensuite, la communication en face à face joue un rôle majeur dans les trois projets, avec une personnalisation des échanges. La proximité entre responsables et collaborateurs est recherchée et perçue comme un atout. Puis, les règles de contrôle sont utilisées avec une certaine souplesse. Par exemple, aucun chef de projet n'oblige ses collaborateurs à rendre compte quotidiennement de son activité comme le veut la règle du programme. En revanche, tout retard ou avance par rapport au planifié doit être signalé. Les chefs de projet se montrent tolérants sur les pauses individuelles, les horaires et la gestion des contraintes personnelles, ce qui est apprécié par les membres des équipes. Ensuite, le pilotage est réactif pour intégrer au plus vite les retours du client ou du contrôle qualité. Cependant, les chefs de projet attendent des collaborateurs qu'ils se montrent « flexibles » et « réactifs », ce qui signifie qu'ils soient solidaires des engagements de délais, et qu'en cas d'urgence ils sachent réagir et apporter une contribution accrue. Enfin, bien que le travail soit précisément distribué, le partage des connaissances est soutenu et organisé dans les trois projets, même si c'est à des degrés divers. L'entraide et la collaboration sont encouragées et valorisées.

Ainsi, le modèle de l'industrialisation du management de projet n'est pas fondamentalement remis en cause dans ses principes. En revanche, sa mise en œuvre s'accompagne d'un ensemble de pratiques agiles qui apparaissent comme une compensation à l'industrialisation des projets.

### **4.3. La relation aux normes comme une forme d'appropriation**

Les types de mouvements de structuration que nous avons mis en évidence dans les pratiques des chefs de projet montrent que les conditions d'une appropriation des normes sont réunies. En effet, les recherches sur l'appropriation étudient la mise en usage d'une technologie ou d'un outil de gestion, et les mécanismes de son insertion dans les pratiques quotidiennes d'un individu ou d'un groupe. Elles reposent sur deux postulats : 1) l'existence d'un décalage systématique entre les pratiques prescrites et les pratiques réelles et 2) l'existence d'une part d'autonomie détenue par les acteurs. De ces deux postulats, découlent deux dimensions inhérentes à la notion d'appropriation : une dimension « adaptative » et une dimension « identitaire », qui apparaissent clairement dans notre cas. En effet, si le système normatif du programme se reproduit à travers les pratiques des projets, que ce soit par l'usage du vocabulaire, la conformité à des rôles, le rappel de règles stables ou l'utilisation de techniques de gestion ou d'outils préconisés, la capacité transformatrice des chefs de projet apparaît clairement dans les mouvements d'adaptation qui modifient l'usage du cadre normatif, que ce soit par des aménagements, des arbitrages entre règles ou des ajouts de techniques de gestion ou d'outils. La dimension adaptative de l'appropriation se traduit aussi par le fait que les chefs de projet exploitent leur marge de manœuvre de façon sensiblement différente. À travers les adaptations apportées dans leur mise en pratique des normes,

nous avons pu distinguer trois figures de chef de projet. L'un d'eux incarne la figure du professionnalisme : son souci premier est la reconnaissance professionnelle, ce qui oriente l'interprétation de son rôle. Par exemple, il revendique une distance avec l'équipe et les évalue selon leur conformité à des critères de professionnalisme. Le second incarne la figure du capitaine d'équipe. Ce qui le guide semble être de faire progresser l'équipe, avec laquelle il entretient des relations personnalisées, il la protège, organise la collaboration de façon systématique, et il en attend en retour une loyauté. Le troisième incarne la figure de l'urgence. Il cherche avant tout à entraîner l'équipe dans une dynamique réactive. Pour cela, son pilotage s'inscrit dans l'immédiateté, le planning est fréquemment modifié, avec des changements de priorités devant prendre effet immédiatement.

L'appropriation comporte aussi une dimension identitaire qui renvoie simultanément à l'idée de singularité et d'appartenance sociale (Jouët, 2000). Dans notre cas, l'appropriation des normes de management de projet est ainsi pour le chef de projet une opportunité d'affirmer sa singularité, son individualité en même temps qu'elle lui permet d'affirmer son appartenance à un groupe professionnel. Ce point apparaît clairement dans l'appétence exprimée pour les formations et certifications permettant de progresser dans la communauté, interne ou externe, des chefs de projet.

Le sens que les acteurs donnent aux normes est un élément majeur de leur appropriation. Ceci rejoint le résultat d'une recherche sur l'implémentation du modèle CMMI, qui montre que le

degré d'adoption du modèle est lié au fait que les acteurs le perçoivent comme un moyen d'amélioration de leurs activités, et non comme une contrainte inutile (Gey, 2011). Dans notre cas, non seulement les chefs de projet donnent un sens au cadre en cherchant à en comprendre la pertinence et l'utilité, mais ils font évoluer ce sens en créant un usage particulier pour leur projet, et ils s'efforcent d'influencer les membres de l'équipe pour qu'ils partagent leur compréhension des normes (diffusion d'un outil spécifique, discours sur la hiérarchisation ou l'aménagement des règles, explications sur leur style de fonctionnement, etc.). Plusieurs membres d'équipe ont ainsi fait référence, en y adhérant plus ou moins, à l'interprétation des règles par leur chef de projet. On peut reconnaître ici la mise en œuvre des processus de construction de sens pour soi (*sensemaking*) et d'influence des autres quant au sens qu'ils donnent (*sensegiving*) (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Ainsi, les chefs de projet entretiennent avec le cadre normatif une relation d'appropriation. Au-delà des adaptations agiles qui compensent le cadre industrialisé dans lequel s'inscrit le programme, la personnalisation du mode de management est un élément qu'ils affirment et revendiquent. Loin d'adopter passivement des règles et « bonnes pratiques », chacun défend la façon singulière dont il façonne le système social concret que représente un projet.

#### **4.4. Les pratiques sociomatérielles dans les résultats**

Pour prolonger la discussion, nous allons donner un éclairage de nos ré-

sultats fondé sur la sociomatérialité. Dans une telle perspective, le chercheur est invité à porter son attention sur les pratiques plus que sur les discours ou les représentations. Nos entretiens ayant été réalisés *in situ*, nous avons pu observer les éléments matériels dans les projets et interroger les acteurs sur leur usage. Nous avons articulé l'ouverture de notre analyse vers la sociomatérialité autour des quatre notions majeures qui, d'après Jones (2014), sont au fondement de cette approche.

Premièrement, il s'agit de (re)placer la matérialité au centre de la compréhension du fonctionnement organisationnel. Orlikowski et Scott (2004 : 455) considèrent que « *la matérialité fait partie intégrante des activités et relations humaines* ». Dans nos résultats, nous pouvons repérer différents acteurs non humains, artefacts ou non. On peut notamment citer : les CRA (compte rendu d'activité) ; les documents de reporting ; le référentiel qualité CMMI ; les espaces alloués aux projets ; le temps qui s'écoule ; l'outil SharePoint du programme ; d'autres outils mis en œuvre par les chefs de projet. Certains de ces éléments non humains jouent un rôle central dans le management de projet. Ainsi, l'état du projet et la performance de l'équipe ne peuvent être appréhendés et discutés que parce qu'ils sont matérialisés par des documents d'avancement et de reporting. L'outil collaboratif du programme est un artefact qui rend publique les performances sur chaque projet, et qui est au centre des interactions entre le directeur de programme et les chefs de projet.

Deuxièmement, dans une approche sociomatérielle, il faut considérer que le social et le matériel sont enchevêtrés. C'est ce qu'Orlikowski et Scott (2004 : 434) appellent « *l'inséparabilité* ». Dans notre cas, les acteurs non humains apparaissent dans un système projet parce qu'ils sont engagés dans des interactions avec les acteurs humains au cours des processus d'organisation, de contrôle ou de production. Ainsi, la disposition géographique de l'équipe influe sur le mode de coordination possible. Par exemple, un des chefs de projet est basé sur le même plateau que son équipe ; un autre est situé dans un bâtiment distant. Il en résulte des problématiques de contrôle et de suivi différentes : le chef de projet qui est à distance a dû revoir ses modalités d'interaction avec l'équipe lorsque celle-ci a déménagé dans des locaux éloignés de son propre bureau. L'imbrication entre technique et social se laisse parfois percevoir dans le vocabulaire utilisé. Par exemple, les anomalies repérées par les acteurs en charge des tests sont appelées des « QC », d'après le nom de l'outil de suivi de la qualité Quality Center. De façon analogue, l'un des chefs de projet qualifie l'outil qu'il a développé pour suivre l'avancement du travail de son équipe, comme étant un prolongement de lui-même et incarnant son mode pilotage. Ainsi, dans un système projet, on peut repérer la présence active d'objets présentant une certaine matérialité, avec lesquels les chefs de projet et membres de l'équipe entrent en relation, qu'ils s'inclinent devant eux, les dédaignent, y trouvent un appui ou développent des arrangements avec eux. Ces interactions témoignent d'une imbrication entre ac-

teurs non humains et processus sociaux.

Troisièmement, dans une vue socio-matérielle il faut reconnaître que les propriétés des acteurs (sociaux et matériels) dépendent des relations qui se sont établies entre eux. C'est ce qu'Orlikowski et Scott (2004 : 455) appellent une « *ontologie relationnelle* », c'est-à-dire qu'il faut rejeter l'idée d'une essence intrinsèque aux acteurs. Nous observons effectivement que les entités (matérielles ou humaines) ne peuvent pas être caractérisées dans l'absolu car certaines de leurs caractéristiques dépendent des relations avec leur environnement. Ainsi, les comptes rendus d'activité (CRA) ont été définis au niveau du programme comme devant être produits quotidiennement, mais les chefs de projet sont peu regardants et en pratique les membres des équipes projets font une seule saisie par semaine. De ce fait, les objets CRA sont caractérisés par une fréquence hebdomadaire. De même, les documents de reporting ont été créés au niveau du programme, mais on voit les chefs de projet composer avec eux. Certains documents (suivi des risques) sont dédaignés par l'un ou l'autre chef de projet, alors que d'autres documents (avancement) s'imposent à tous comme incontournables. Un autre exemple concerne le référentiel CMMI, objet barrière de la certification visée par l'entreprise. Certains acteurs humains vont parfois convoquer cet objet pour choisir ou justifier des organisations de travail, alors même que les projets étudiés ne sont pas encore impliqués dans le processus de certification. Cet objet n'a donc pas d'existence intrinsèque dans les pro-

jets, il n'existe que parce que l'acteur humain le mobilise.

Quatrièmement, il faut appréhender les pratiques comme émergeant de la dynamique relationnelle entre acteurs humains et non-humains. C'est ce qu'Orlikowski et Scott (2004 : 462) appellent la « *performativité* », ce qui signifie que les frontières entre humains et non humains ne sont ni pré-définies, ni fixes, mais qu'elles émergent de la pratique. Dans notre cas, on peut observer que la capacité d'action des acteurs humains se confronte aux contraintes et possibilités des acteurs matériels. Les outils développés par les chefs de projet sont à leur service dans le management du projet, mais savent se montrer exigeants quand ils sont mandatés pour interagir avec les membres de l'équipe. Nous allons donner deux autres exemples, l'un concerne le temps, l'autre l'espace. Le temps n'est pas un artefact, mais il peut aussi être considéré comme un acteur non humain, toujours présent, qui exige qu'on le respecte. L'un des chefs de projet présente le temps comme un adversaire qui lui jette un défi et qu'il prend plaisir à dominer en jouant avec le respect des délais. Les espaces dans lesquels se déroulent les projets peuvent aussi être considérés comme des acteurs non humains, avec une forte matérialité. Ces acteurs influent sur les interactions entre humains, et l'on voit notamment divers arrangements entre les acteurs humains et l'objet « espace ». Par exemple, dans les espaces partagés (open spaces) les humains peuvent s'exprimer à voix haute ou chuchoter : dans les deux cas, l'utilisation de l'espace renvoie des messages aux occu-

pants et aux visiteurs (ne pas déranger l'autre ou ne pas rester dans son coin). Pour deux des projets étudiés, l'espace alloué aux équipes était similaire, mais les acteurs s'en sont emparés de façon très différente. L'un était habité comme un lieu d'échange et de collaboration, alors que l'autre était vécu comme un ensemble de zones individuelles pour le travail personnel.

Le passage de nos résultats à ce prisme de la sociomatérialité permet d'approfondir la compréhension de la mise en pratique des normes dans le management de projet. On peut en effet observer la façon dont les éléments matériels sont imbriqués dans les pratiques de management. La prise en compte de cette dimension matérielle permet de mieux comprendre comment et pourquoi certaines pratiques se développent.

#### **4.5. Les contributions de la recherche**

Pour finir, nous allons récapituler les contributions de la recherche.

*D'un point de vue empirique*, cette recherche s'inscrit dans la continuité de l'effort entrepris récemment visant à mieux décrire la réalité des pratiques de management de projet et vient enrichir le corpus encore limité des études. Par exemple, nos résultats corroborent certaines recherches récentes montrant le faible engagement des chefs de projet SI dans le management des risques, et cela malgré les pratiques prescrites au niveau de l'entreprise (Papke-Shields, Beise & Quan, 2010 ; Mignerat & Rivard, 2012 ; Denyer et al. 2011). Ils confirment au

contraire que certaines pratiques, relatives par exemple à la planification des délais, l'estimation des charges et le suivi de l'avancement, sont très fortement ancrées au sein de la profession (Papke-Shields, Beise & Quan, 2010). Mais notre étude de cas montre que les chefs de projet ne se contentent pas de les appliquer mécaniquement, ils se les approprient. Nous avons ainsi observé des pratiques singulières de planification qui s'apparentent à la « planification adaptative » repérée par Reich, Sauer et Wee (2008) ainsi que l'infusion de certains principes agiles dans les méthodes classiques de planification et de contrôle (Conforto et Amaral, 2010). Notre étude permet donc de compléter ces recherches en montrant notamment suivant quels mouvements les chefs de projet peuvent s'approprier les normes.

*D'un point de vue théorique*, cette recherche propose une grille de lecture originale des pratiques de management de projet fondée sur la théorie de la structuration. À notre connaissance, cette théorie est peu mobilisée dans le champ du management de projet. L'adaptation que nous en avons faite permet de prendre en compte les mécanismes institutionnels à l'œuvre dans la formation des pratiques, tout en offrant un cadre conceptuel et théorique solide pour l'examen des pratiques différenciées et innovantes au sein des projets. Ce cadre théorique permet ainsi de réconcilier, ou tout au moins d'articuler différents courants de recherche qui, à ce jour, dialoguent peu. En outre, nous montrons comment notre approche, parce qu'elle étudie les pratiques à un niveau fin, peut bénéficier d'un regard tourné vers la so-

ciomatérialité. Cette ouverture vers la sociomatérialité des pratiques enrichit utilement la compréhension des relations que les acteurs entretiennent avec les normes. Un autre apport réside dans l'effort de clarification et de conceptualisation de la notion de « normes de management de projet » en systèmes d'information. Appréhendée jusque-là de façon très hétérogène dans la littérature, cela rendait délicates l'analyse et la comparaison des recherches existantes. Cette conceptualisation pourra être utilisée dans des recherches futures et favoriser ainsi le développement d'une logique cumulative de la recherche. Enfin, notre étude remet en question l'opposition quasi dogmatique qui existe entre agilité et industrialisation des projets : ces deux modes de management sont généralement considérés comme fondés sur des logiques gestionnaires différentes et antinomiques. Nous mettons, au contraire, en évidence une infusion des principes agiles dans les gros projets industrialisés, l'agilité intervenant comme une « compensation » aux limites de l'industrialisation. Si la mise en œuvre des méthodes agiles reste encore limitée dans les projets, en particulier dans les grandes entreprises (Borland-Microfocus, 2015), on s'aperçoit donc que la philosophie et les principes du courant de l'agilité sont aujourd'hui très largement diffusés au sein de la profession (Versionone.com, 2015). Ce résultat devrait donc inviter les « agilistes » à élargir leur approche de l'agilité et à porter aussi leur regard sur des projets *a priori* non gérés en mode « agile ».

*D'un point de vue managérial*, cette recherche est source d'enseignements

pour les entreprises qui ont mis ou envisagent de mettre en œuvre une méthodologie interne de management de projet. En effet, la littérature managériale et académique fait souvent état de formes de résistance de la part des acteurs des projets à l'égard des méthodologies de management de projet qu'ils jugent chronophages, trop abstraites ou peu adaptées à la diversité des situations de terrain. En outre, certains auteurs alertent sur les risques d'une standardisation trop poussée, qui pourrait conduire à un appauvrissement de la fonction de chef de projet. Nos résultats sont plus nuancés et montrent que cette démarche est perçue plutôt positivement par les acteurs dès lors qu'un espace de liberté leur est laissé dans la mise en œuvre. Il nous semble donc que les discours qui accompagnent la mise en œuvre de ces méthodologies devraient s'inscrire dans une logique facilitatrice plus que coercitive. Les résultats de notre étude invitent notamment à envisager une évolution des programmes de formation au management de projet. Au-delà de l'enseignement des normes, il s'agit de former les acteurs des projets à exercer leur réflexivité et leur capacité transformatrice face au cadre méthodologique proposé. Il serait par exemple intéressant de mettre en œuvre un système de partage et de capitalisation des adaptations locales, certaines pouvant être sélectionnées comme des « cas d'usage » dans les programmes de formation. Un tel dispositif constituerait un moyen symbolique de valoriser et de promouvoir les formes innovantes d'appropriation. Selon nous, il s'agit non seulement d'une condition à l'appropriation effective des normes et à leur contribu-

tion au succès des projets, mais aussi un moyen de se prémunir contre le risque d'une perte d'attractivité de la profession auprès des jeunes générations.

## CONCLUSION

La question qui a orienté cette recherche était : *comment les normes de management de projet sont-elles énoncées et comment structurent-elles les pratiques dans les projets ?* La lecture structurationniste a mis en évidence la production d'un sens des normes par les acteurs pour qui elles sont une condition d'intercompréhension. Par ailleurs, la pratique des normes apporte une légitimité dans un champ professionnel institutionnalisé. Les règles activées de façon la plus stable sont aussi celles dont la transgression est la plus sanctionnée. Les normes, loin de n'être que des contraintes, sont vécues comme des ressources pour accomplir les activités sans interaction perturbatrice et pour légitimer des rôles de domination. La capacité transformatrice des chefs de projet fait apparaître des pratiques d'adaptation des règles et des outils, mais aussi des modalités de management dont le caractère singulier est revendiqué. La recherche montre clairement que l'appropriation des normes par les chefs de projet, qui se décline selon des variantes personnelles, est tournée vers la mobilisation de l'équipe pour la faire adhérer à la règle du respect des délais qui était dominante dans notre terrain. De ce fait, on peut considérer que l'appropriation du cadre normatif, dans sa dimension adaptative, peut contribuer à la réussite d'un projet SI.

Notre travail jette une lumière nouvelle sur la notion de « bonne pratique ». À certains égards, celle-ci peut être qualifiée d'« objet fantôme ». On ne la voit pas précisément, mais personne n'ose nier son existence, et sa présence est palpable dans les projets. Elle est déposée ici ou là dans les référentiels avec un argument d'autorité, sans preuve de sa légitimité. Elle s'est nichée dans le vocabulaire des acteurs des projets, qui l'évoquent de temps en temps. Mais, en même temps, ce fantôme est repoussé au pays des ombres, lorsqu'il s'agit de la vie réelle. En effet, même le chef de projet qui défend le plus son existence, introduit des adaptations dans le cadre normatif au nom des contraintes de l'action sans que l'éventuelle transgression d'une « bonne pratique » soit même évoquée. Cet objet fantôme a déjà été démasqué par Wagner, Scott et Galliers (2006) en ce qui concerne les ERP qui sont présentés comme encapsulant des « bonnes pratiques » dans les processus qu'ils imposent, alors que ceux-ci sont établis par des décisions d'autorité. Certains auteurs parmi les plus institutionnalisés dans le management de projet commencent à relativiser l'absolu du terme et à parler de « bonnes pratiques contextualisées » (Besner & Hobbs, 2013). La notion a fait l'objet d'une critique plus théorique par Falconer (2011), car elle pourrait conduire à occulter l'idée d'incertitude inhérente à tout projet et aussi à brider l'innovation. Mais notre étude fine des pratiques en relation avec les normes montre comment l'appropriation repousse les « bonnes pratiques » au rang d'une simple source d'inspiration. La capacité transfor-

matrice des chefs de projet est donc non seulement une source de motivation pour eux, mais elle repousse le fantôme des « bonnes pratiques » pour introduire des adaptations innovantes, telle que l'agilité dans un contexte très fortement encadré.

La recherche apporte une contribution méthodologique pour des études ultérieures. D'une part, elle illustre la richesse d'un cadre structurationniste comme grille de lecture pour étudier des pratiques soumises à une forte normalisation. Ce cadre peut s'ouvrir sur une lecture qui prenne en compte la sociomatérialité des pratiques dans les projets. D'autre part, elle propose une typologie des mouvements de structuration d'un système projet par les pratiques, qui peut être réutilisée et étendue. D'un point de vue managérial, la typologie montre non seulement les formes que peuvent prendre les écarts classiques entre le prescrit et le réel, mais surtout les types de mouvements qui permettent l'appropriation des normes. Elle incite aussi à laisser sur les points mis en évidence une marge de manœuvre aux chefs de projet afin que cette appropriation contribue à la réussite des projets.

La recherche n'est pas exempte de limites, en particulier celle du terrain unique dans l'environnement particulier d'un grand programme de transformation d'un progiciel. Un autre éclairage, notamment celui de projets de taille limitée, ou menés selon un mode agile, ou encore incluant des phases plus en amont dans le cycle de vie, auraient apporté une vision plus large de la structuration des pratiques de projet. Cela inscrit une orientation pour des recherches futures.

## RÉFÉRENCES

- Ahleman F., Teuteberg F., Vogelsang K. (2009), "Project Management Standards – Diffusion and Application in Germany and Switzerland", *International Journal of Project Management*, vol. 27, n°3, p. 292-303.
- Atkinson R. (1999), "Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria", *International Journal of Project Management*, vol. 17, n°6, p. 337-342.
- Baccarini D. (1999), "The Logical Framework Method for Defining Project Success", *Project Management Journal*, vol. 30, n°4, p. 25-32.
- Barley S. R. (1986), "Technology as An Occasion for Structuring: Evidence From Observations of CT Scanners and The Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n°1, p. 78-108.
- Besner C., Hobbs B. (2006), "The Perceived Value and Potential Contributions of Project Management Practices to Project Success", *Project Management Journal*, vol. 37, n°3, p. 37-48.
- Besner C., Hobbs B. (2008), "Project Management Practice, Generic or Contextual: A Reality Check", *Project Management Journal*, vol. 39, n°1, p. 16-33.
- Besner C., Hobbs B. (2012), "The Paradox of Risk Management; A Project Management Practice Perspective", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, n°2, p. 230-247.
- Besner C., Hobbs B. (2013), "Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices", *Project Management Journal*, vol. 44, n°1, p. 17-34.
- Blomquist T., Hällgren M., Nilsson A., Söderholm A. (2010), "Project as Prac-

- rice: In Search of Project Management Research That Matters”, *Project Management Journal*, vol. 41, n°1, p. 5-16.
- Borland-microfocus (2015), “Résultats du Baromètre 2015 du Développement Logiciel”, <https://www.microfocus.fr/campaigns/gaemsurv12761/index.aspx>
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Belin, Paris.
- Bubshait K. A., Selen W. J. (1992), “Project Characteristics that Influence The Implementation of Project Management Techniques: A Survey”, *Project Management Journal*, vol. 23, n°2, p. 43-47.
- Caupin G. (2006), “Comparatif des systèmes de certification en management de projet”, <http://www.smap-asso.eu/personnalisation/doc/16.pdf>
- Cecez-Kecmanovic D., Galliers R. D., Henfridsson O., Newell S., Vidgen, R. (2014). “The Sociomateriality of Information Systems: Current Status, Future Directions”, *MIS Quarterly*, vol. 38, n°3, p. 809-830.
- Cicmil S., Hodgson D. (2006), “New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement”, *Project Management Journal*, vol. 37, n°3, p. 111-122.
- Conforto E. C., Amaral D. C. (2010), “Evaluating An Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects”, *Project Management Journal*, vol. 41, n°2, p. 73-80.
- Crawford L., Pollack J. (2007), “How Generic Are Project Management Knowledge and Practice?”, *Project Management Journal*, vol. 38, n°1, p. 87-96.
- Denyer D., Kutsch E., Lee-Kelley E., Hall M. (2011), “Exploring Reliability in Information Systems Programs”, *International Journal of Project Management*, vol. 29, n° 4, p. 442-454.
- Engeström Y. (2000), “Activity Theory as A Framework for Analyzing and Redesigning Work”, *Ergonomics*, vol. 43, p. 960-974.
- Falconer J. (2011), “Knowledge as Cheating: A Metaphorical Analysis of The Concept of Best Practice”, *Systems Research, Behavioral Science*, vol. 28, n°2, p. 170-180.
- Floricel S., Bonneau C., Aubry M., Sergi V. (2014), “Extending Project Management Research: Insights from Social Theories”, *International Journal of Project Management*, vol. 32, n°7, p. 1091-1107.
- Gey R. (2011), “Appropriation of Software Process Improvement Standards: An Empirical Study in Software Development Organizations”, *Proceedings of The International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, p. 182-189.
- Giddens A. (2005), *La constitution de la société*, PUF, Quadrige.
- Gioia D. A., Chittipeddi K. (1991), “Sense-making and Sensegiving in Strategic Change Initiation”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°6, p. 433-448.
- Hlady Rispal M. (2002), *Les études de cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck, Paris.
- Hodgson D. (2002), “Disciplining The Professional: The Case of Project Management”, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°6, p. 803-821.
- Hodgson D., Cicmil S. (2007), “The Politics of Standards in Modern Management: Making ‘The Project’ A Reality”, *Journal of Management Studies*, vol. 44, n°3, p. 431-450.
- Interis M. (2011), “On Norms: A Typology with Discussion”, *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 70, n°2, p. 424-438.
- IPMA (2012), VZPM Règlement certification IPMA, VZPM\_PM4L\_Reglement\_V6.4\_FR.

- Jones M. R., Karsten H. (2008), "Giddens's Structuration Theory and Information Systems Research", *MIS Quarterly*, vol. 32, n°1, p.127-157.
- Jones M. (2014), "A Matter of Life and Death: Exploring Conceptualizations of Sociomateriality in The Context of Critical Care", *MIS Quarterly*, vol. 38, n°3, p. 895-925.
- Joüet J. (2000), "Retour critique sur la sociologie des usages", *Réseaux*, n°100, p. 489-519.
- Kautz K., Jensen T. B. (2013), "Sociomateriality at The Royal Court of IS: A Jester's Monologue", *Information and Organization*, vol. 23, n°1, pp.15-27.
- Kloppenborg T. J., Opfer W. A. (2002), "The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions", *Project Management Journal*, vol. 33, n°2, p. 5-18.
- Lalonde P., Bourgault M., Findeli A. (2010), "Building Pragmatist Theories of PM Practice: Theorizing the Act of Project Management", *Project Management Journal*, vol. 41, n°5, p. 21-36.
- Leonardi P. M. (2013), "Theoretical Foundations for The Study of Sociomateriality", *Information and Organization*, vol. 23, n°2, p. 59-75.
- Levitt R.E. (2012), "Editorial: Special Issue on Fundamentals of Social and Management Science for Engineering Project Organizations", *Engineering Project Organization Journal*, vol. 2, n°1-2, p. 1-3.
- Mignerat M., Rivard S. (2006), "L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information", Cahier de recherche n°06-01, HEC Montréal, Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, <http://neumann.hec.ca/chairegestionti/cahiers/cahier0601.pdf>
- Mignerat M., Rivard S. (2010), "Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 15, n°2, p. 9-34.
- Mignerat M., Rivard S. (2012), "The Institutionalization of Information System Project Management Practices", *Information and Organization*, vol. 22, n°2, p. 125-153.
- Mutch A. (2013), "Sociomateriality — Taking the Wrong Turning?", *Information and Organization*, vol.23, n°1, p. 28-40.
- Nicolini D. (2013), *Practice Theory, Work, & Organization*, Oxford University Press, Oxford, 272p.
- O'Leary T., Williams T. (2013), "Managing The Social Trajectory: A Practice Perspective on Project Management", *IEEE Transactions On Engineering Management*, vol. 60, n°3, p. 566-580.
- Orlikowski W. J. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking The Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, vol. 3, n°3, p. 398-427.
- Orlikowski W. J. (2000), "Using Technology and Constituting Structures: A practice Lens for Studying Technology in Organizations", *Organization Science*, vol. 11, n°4, p. 404-428.
- Orlikowski W.J. (2007), "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work", *Organization Studies*, vol. 28, n°9, p. 1435-1448.
- Orlikowski W. J., Scott S. V. (2008), "Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization," *The Academy of Management Annals*, vol. 2, n°1, p. 433-474.
- Papke-Shields K.E., Beise C., Quan J. (2010), "Do Project Managers Practice What They Preach, and Does It Matter to Project Success?", *International Journal*

- of *Project Management*, vol. 28, n°7, p. 650-662.
- PMI (2013), *PMBOK, A guide to the project management body of knowledge*, PMI éditeur.
- Poole M. S., DeSanctis G. (1990), "Understanding The Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration" in "Organizations and communication technology", J. Fulk and C. Steinfield (eds.), Sage, Newbury Park, CA, p. 173-193.
- Pozzebon M., Pinsonneault A. (2005), "Challenges in Conducting Empirical Work Using Structuration Theory: Learning from IT Research", *Organization Studies*, vol. 26, n°9, p. 1353-1376.
- Raz T. T., Michael E. E. (2001), "Use and Benefits of Tools for Project Risk Management", *International Journal of Project Management*, vol. 19, n°1, p. 9-17.
- Reich B., Sauer C., Wee S. (2008), "Innovative Practices for IT Projects", *Information Systems Management*, vol. 25, n°3, p. 266-272.
- Richards L. (2005), *Handling qualitative data: a practical guide*, Sage publications, London.
- Romelaer P. (1994), *Gestion des Ressources Humaines*, Armand Colin, Paris.
- Schwalbe K. (2013), *Information technology project management*, Cengage Learning, 7<sup>th</sup> edition.
- Sleiman H., Bernier C., Roy V. (2001), "Gestion de projets ERP : étude exploratoire du profil managerial des chefs de projet", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 3, n°6, p. 31-54.
- Strauss A., Corbin J. (1998), *Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, second edition.
- Thayer R.H., Pyster A., Wood R.C. (1980), "The Challenge of Software Engineering Project Management", *Computer*, vol. 13, n°8, p. 51-59.
- Versionone.com (2015), "9th Annual State of Agile Survey", Disponible en ligne <http://info.versionone.com/state-of-agile-development-survey-ninth.html>
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290 p.
- Wagner E. L., Scott S. V., Galliers R. D. (2006), "The Creation of 'Best Practice' Software: Myth, Reality and Ethics", *Information and Organization*, vol. 16, n°3, p. 251-275.
- White D., Fortune J. (2002), "Current Practice in Project Management - An Empirical Study", *International Journal of Project Management*, vol. 20, n°1, p. 1-11.
- Wu W. W., Rose G. M., Lyytinen, K. (2011), "Recognizing and Managing Innovation Points in Large IT Projects", *MIS Quarterly Executive*, vol. 10, n°3, p. 121-132.
- Yin, R.K. (1990), *Case study research. Design and Methods*, deuxième édition, Sage.
- Zhang Y., Patel S. (2011), "Agile Model-Driven Development in Practice", *IEEE software*, vol. 28, n°2, p. 84-91.
- Zmud R. W. (1980), "Management of Large Software Development Efforts", *MIS Quarterly*, vol. 4, n°2, p. 45-55.

## ANNEXES

ANNEXE A : CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES  
INTERVIEWÉES

Code interviewé <sup>11</sup>	Fonction	Age	Formation	Durée
DOQ	Directeur des Opérations et de la Qualité	n.r.	n.r.	1h32
RF	Responsable du programme de formation interne des chefs de projet	n.r.	n.r.	
DP47	Directeur de programme	47 ans	Maîtrise informatique	1h36
CPN34	Chef de projet	34 ans	Ingénieur en matériaux	1h22
CPAN40	Chef de projet adjoint	40 ans	AFPA informatique	1h39
COLN32	Analyste-programmeur	32 ans	École d'informatique (ENI)	1h09
COLN34	Analyste-programmeur	34 ans	BTS informatique	1h53
COLN35	Analyste-programmeur	35 ans	Maîtrise de biologie	1h02
COLN40	Analyste-programmeur	40 ans	Ingénieur géologue	1h11
COLN54	Analyste-programmeur	54 ans	DUT informatique	1h01
COLN55	Analyste-programmeur	55 ans	Maîtrise Sciences économiques	1h20
CPP34	Chef de projet	34 ans	École de commerce	1h05
CPAP33	Chef de projet adjoint	33 ans	Mastère spécialisé Audit organisation	1h17
COLP25	Paramétreur	25 ans	Maîtrise finances et risques	0h20
COLP28	Paramétreur	28 ans	Master actuariat	0h49
COLP42	Paramétreur	42 ans	DUT informatique	0h58
COLP49	Coordinateur client	49 ans	Ingénieur informatique	0h58
COLP60	Expert SQL	60 ans	DUT informatique	0h46
CPV28	Chef de projet	28 ans	DESS informatique	0h49
COLV28	Analyste-programmeur	28 ans	DESS informatique	1h07
COLV47	Analyste-programmeur	47 ans	AFPA informatique	1h13
COLV64	Analyste-programmeur	64 ans	DUT informatique	0h56

<sup>11</sup> Le code interviewé reprend la fonction de l'interviewé (DP pour directeur de programme, CP pour chef de projet, CPA pour chef de projet adjoint, COL pour collaborateur), l'initiale du site où est située l'équipe projet à laquelle il appartient (N, P, V) et son âge.