

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

L'éclairage de l'analyse spectrale pour le pilotage des projets organisationnels

Mots clés : Projet organisationnel - Pilotage stratégique - Analyse spectrale – Images
spectres

Miguel DELATTRE

Université Lumière Lyon 2
Centre de recherche ISEOR
15, chemin du petit bois
69130 Ecully

Tél. : 33 (0)4 78 33 09 66
Fax : 33 (0)4 78 33 16 61
e-mail : miguel_delattre@hotmail.com

Renforcer les conditions de pérennité d'une organisation sous-tend, dans son mode de fonctionnement, de canaliser la contribution des acteurs au projet collectif de l'organisation : **le projet organisationnel**.

La **notion de projet organisationnel est plurielle**, selon que l'on s'intéresse au projet poursuivi par l'organisation confrontée à d'autres, aux stratégies d'acteurs ou au projet comme processus d'amélioration de la qualité de fonctionnement d'un espace d'acteurs. Les **approches projets** ont pour objectif de permettre des « **sauts stratégiques** » en **réduisant l'écart entre l'intention et la mise en œuvre d'une stratégie**. Aujourd'hui la nécessité d'**évolution du mode de management** ne concerne pas seulement les entreprises mais une multiplicité d'organisations, qu'elles soient privées ou publiques, relevant du secteur marchand ou non, tant la pression sur les ressources (internes/externes) nécessaires à leur pérennité est forte. **La capacité à gérer le(s) projet(s) s'impose ainsi comme le défi de toute organisation vivante pour assurer sa survie et son développement**.

Après avoir souligné les constats d'un manque de connaissances et les enjeux liés à une meilleure visibilité du pilotage d'un projet organisationnel (1), une présentation de l'analyse spectrale est effectuée (2) préalablement à l'exposé des résultats expérimentaux relatifs aux freins de la mise en œuvre d'un projet organisationnel (3).

1 – Le manque de visibilité sur le pilotage des projets organisationnels

Il y a actuellement un déficit de connaissances sur le management d'un projet organisationnel. L'instrumentation de l'accompagnement du potentiel humain est une "boîte noire" de la phase de mise en œuvre (1.1) et constitue une piste d'amélioration des performances de l'organisation (1.2).

1.1 – Les constats

Une **approche projet** se limite souvent dans les entreprises et les organisations à **surmonter une problématique révélatrice de déficits en matière de mise en œuvre stratégique**. Son champ d'action concerne plus globalement **la conduite et la mise en actes d'un changement organisationnel (interne) au regard d'une ambition stratégique (externe)**. La réussite d'une démarche de projet repose généralement sur un processus de **résolution de problèmes** couplé à des **dispositifs de pilotage d'acteurs** assortie d'une **instrumentation de l'action**.

La mise en place d'une **dynamique de projet au sein d'une organisation s'enracine dans le potentiel humain**. Celui-ci constitue la première ressource active pour mobiliser son énergie (prise de décisions et mises en actes), pour animer les éléments nécessaires à l'atteinte d'un futur désiré (projet(s)) sous emprise d'une stratégie jugée pertinente : elle assure la cohésion de l'espace des acteurs et la cohérence du positionnement de l'organisation dans son environnement (Lorino, 1996).

On constate également un **manque de connaissances sur les conditions de réussite d'un projet organisationnel**. Celles-ci sont formalisées ex-post ou appréhendées ex-

ante par des variables génériques d'action (dispositif de bouclage, chef de projet, porteurs d'actions, ...). L'évaluation d'un projet consiste à apprécier le saut stratégique réalisé : l'écart entre une situation diagnostiquée et la situation atteinte. L'infléchissement de la mise en œuvre du projet par les acteurs constitue la "boîte noire" du changement de repères réalisé. **Il manque des éléments d'appréciation de l'enracinement du projet organisationnel dans le potentiel humain : les variables d'infrastructures** c'est-à-dire des variables faiblement visibles.

1.2 – Les enjeux

Pour les organisations, les enjeux d'une meilleure visibilité sur l'infrastructure des variables de projet résident dans l'amélioration durable de la réalisation d'une activité afin de renforcer leur survie et leur développement. La place du potentiel humain dans la conduite d'un projet organisationnel doit être reconsidérée. Il ne doit pas seulement être perçu comme une variable de finalisation d'un système de mise en œuvre, mais être repositionné au cœur du processus de changement stratégique.

Une conduite de changement ne peut pas se focaliser seulement sur des variables de superstructure du projet, telles que la conduite de processus de résolution de problèmes pour impulser des séquences de prises de décisions et de mise en œuvre dans l'organisation (diagnostic, projet, mise en œuvre, évaluation). Le déroulement du **processus est impressionné par des décisions politiques**, correspondant au cadrage du futur désiré, à la redéfinition de règles du jeu, de dispositifs et d'instruments pour canaliser les acteurs. La prise en compte de ces décisions permet de pallier les difficultés de mise en œuvre engendrées par l'attentisme et le manque de motivation des acteurs en les impliquant dans un dispositif structuré et instrumenté.

Les organisations n'ont pas les mêmes prédispositions face à la mise œuvre d'un projet. La mise en avant d'un projet ne suffit pas toujours pour enclencher une dynamique de changement organisationnel, tant la multiplicité des variables à prendre en compte est grande, notamment en ce qui concerne la capacité d'évasion des acteurs. **Les démarches projets sont contextualisées.** L'évaluation en termes financier, de temps consacré, voire même de constitution d'un catalogue des actions entreprises, n'ont de signification qu'au regard du processus conduit. En effet, la situation initiale et le potentiel à mobiliser ne sont pas de même nature d'une organisation à l'autre, d'où la nécessité de capitaliser une version du panorama de départ.

Les variables d'infrastructures de conduite d'un projet ne font pas aujourd'hui l'objet d'une instrumentation. Les différentes phases du processus de résolution de problèmes produisent des résultats pour l'organisation - une meilleure capacité à conduire un projet - sans pour autant s'interroger sur la ressource qui supporte les conditions de la pérennisation : le potentiel humain.

L'objectif de l'analyse spectrale est d'améliorer la connaissance des variables d'infrastructure pour conduire le projet. A l'instar de son utilisation dans les sciences physiques, elle consiste à augmenter le contraste d'une représentation, pour mettre à jour des éléments partiellement cachés afin d'en améliorer le degré

d'intelligibilité. Elle opère une liaison entre les conditions de vie dans l'organisation et les ingrédients individuels et collectifs du passage à l'acte des personnes.

2 – L'analyse spectrale des variables d'infrastructure d'un projet organisationnel

L'objectif de ce point est double : d'une part, préciser notre représentation du projet organisationnel pour proposer des variables d'infrastructure (2.1). D'autre part, présenter l'analyse spectrale dont la construction repose sur l'étude des liens existants entre les variables d'infrastructure du pilotage (2.2).

2.1 – Une représentation différentielle et dynamique du pilotage global d'un projet organisationnel

La terminologie de pilotage d'un projet organisationnel comporte une ambiguïté. **Le projet organisationnel correspond, au niveau d'observation de l'organisation, à la résultante d'une action collective référée à une collectivité d'acteurs.** Le projet organisationnel n'est pas ancré dans l'organisation en tant que tel. Il s'enracine sur un ensemble de projets individuels et il est le résultat d'une capacité de négociation individuelle et collective facteur de cohésion. Autrement dit, un projet organisationnel ne peut pas se définir par une sommation de projets individuels, ni par une personnification de l'organisation, mais bien par l'articulation des dimensions individuelles et collectives.

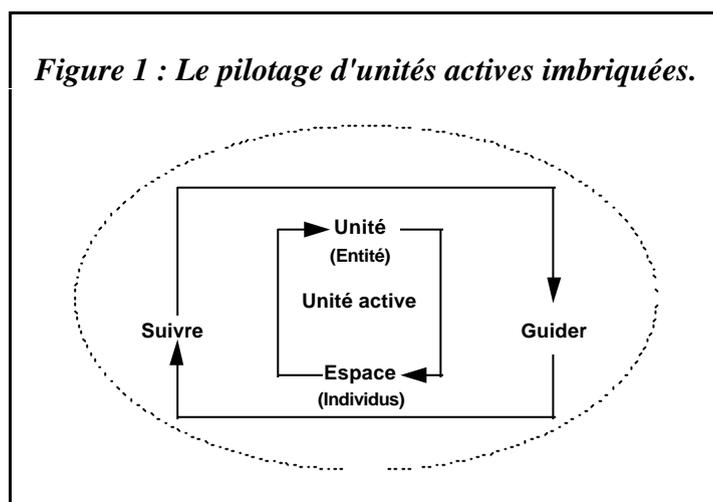
Traiter de projet organisationnel, c'est avoir une approche globale de l'organisation en effectuant une mise en relation de ses dimensions individuelle et collective. Selon le point de vue que l'on privilégie, la manière de conduire le projet peut s'inscrire dans une approche partielle en subordonnant l'une des dimensions à l'autre. Soit le projet conduit à s'interroger sur le positionnement de l'organisation dans son environnement, et se pose alors la question de la mobilisation des ressources internes. Soit le projet se focalise sur la canalisation des projets individuels des acteurs et se pose alors la question de leur adéquation avec le projet collectif nécessaire à la survie et au développement de l'organisation. **Le pilotage d'un projet organisationnel consiste à adopter une approche dont la focale est centrée sur les relations qui alimentent l'articulation des pôles individuel et collectif.**

Le pilotage du projet organisationnel est contingent de la représentation de celui-ci (que faut-il piloter ?). Le pilotage est un processus récursif (Le Moigne, 1990, Avenier, 1997) qui met en relation **des ingrédients d'actions de l'unité active sur son environnement** (Perroux, 1975). Une unité active a une capacité de décision finalisée par un projet, une capacité à mobiliser des ressources et une capacité à s'organiser en relation avec un environnement par formation et transformation des moyens d'actions dont elle se dote. Le pilotage peut être considéré de deux points de vue. **L'organisation est tout à la fois un espace d'acteurs, si l'on se positionne au niveau individuel, et une entité si l'on considère la résultante de leur action conjuguée.** Les caractéristiques de l'unité active s'appliquent aux deux dimensions.

La **dimension collective** de l'organisation se décompose en quatre domaines d'actions. Le **cadre stratégique** détermine le projet et ses modalités de mise en œuvre, notamment la **gestion des ressources** nécessaires à sa réalisation. La **synchronisation** des activités et des hommes articule les niveaux individuel et collectif, et la **structuration** traite des interrelations et interactions au sein de l'organisation.

La **dimension locale** de l'organisation est constituée de l'espace hétérogène des acteurs dotés eux aussi de moyens d'action. La **compatibilité stratégique** marque le degré d'adéquation entre le projet de l'acteur et celui de l'organisation. Les **moyens ressources** sont des éléments mobilisés par les acteurs pour réaliser une activité. L'**organisation des flux** réside dans l'articulation d'une contribution individuelle à la production d'un résultat collectif. La **visibilité et l'ajustement** canalisent la capacité de correction des actions réalisées par les individus.

Le pilotage concerne donc un ensemble de personnes et peut être appréhendé à la fois au niveau global (entité) et à celui de ses composantes (espace). Les deux niveaux s'alimentent mutuellement : le niveau global est conditionné par des individus évoluant dans l'organisation, tandis que l'espace des individus se trouve canalisé par la collectivité qu'ils constituent.



Nous définissons le pilotage d'une organisation ou de son projet organisationnel comme la conduite référée à un projet, de l'interaction de deux niveaux différenciés individuel et collectif d'unités actives imbriquées (les acteurs dans l'espace de l'organisation). La représentation est différentielle car elle intègre deux dimensions complémentaires individuelle et collective, et dynamique parce qu'elle s'inscrit dans un processus récursif. La qualité de pilotage est conditionnée par celle de l'articulation des moyens d'actions de nature et de niveaux différents liés dans une relation récursive qui assure le couplage.

2.2 – L'essence structurale et extractive de l'analyse spectrale : la dialectique visible / caché

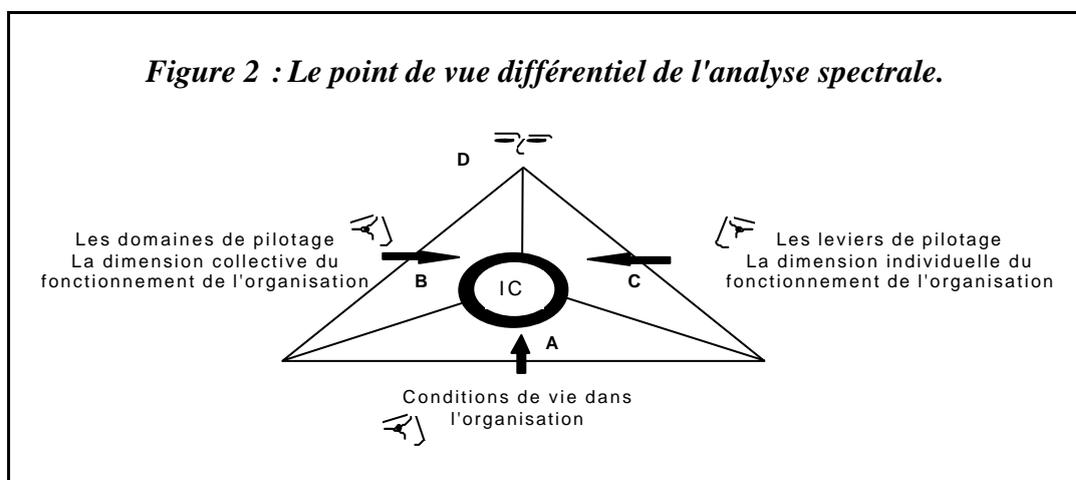
L'analyse spectrale s'inscrit dans la perspective de la philosophie de l'insuffisant (Keyserling, 1928), d'un modèle de la contradiction (Brabet, 1993) et de l'inexact "la

rectification incessante de la pensée devant le réel" (Bachelard, 1981), pour produire des modélisations ("vivantes") plus respectueuses des réalités (Perroux, 1970), s'inscrivant dans une logique de contingence générique (Savall, Zardet, 1996) ou de conceptacle (Martinet, 1993 ; Avenier, 1997) afin d'assurer une validation prudente et provisoire des connaissances scientifiques tenant compte du caractère fuyant des réalités.

L'analyse spectrale s'inscrit dans une méthodologie de recherche d'intention scientifique. C'est une analyse qui approfondit en permanence les mises en relations qu'elle opère avec les réalités. Bachelard note que "si par quelque procédé que ce soit, on peut ordonner la qualité, on pourra atteindre à une connaissance approximative plus fine, plus apte à saisir à la surface des choses la faible mobilité qualitative. (...) Les propriétés finies, dans l'ordre de la quantité comme dans l'ordre de la qualité ne sont qu'un instantané pris par nous-mêmes, arbitrairement sur un phénomène mobile. Les propriétés différentielles mettant en jeu comme on le sait, des différences évanescences, expriment des rapports soutenus effectivement par le phénomène en évolution". **L'analyse spectrale est d'essence structurale, conduite selon une dialectique visible/caché.** L'introduction de l'analyse spectrale dans les sciences s'est inscrite dans un **mouvement de dépassement des apparences**. A ce titre, elle relève d'une interrogation du chercheur sur les réalités qu'il investit. Elle s'inscrit dans un processus de recherches qui concerne l'analyse de variables qualitatives en interaction et intégrant le rapport du chercheur au terrain.

La production de sens est un processus actif et volontaire. Ce processus consiste à voir au travers de l'apparence phénoménale. L'analyse spectrale permet de dépasser l'image d'une représentation pour s'inscrire dans une construction structurale de l'objet. Le spectre est la mise en évidence (représentation) des caractéristiques de la reconstruction de l'interprétation (structure) d'un phénomène. Le traitement des matériaux expérimentaux conduit, selon cette méthodologie, à les positionner sur un **spectre** qui caractérise pour chaque variable une position distincte au sein de la totalité dans laquelle elles s'inscrivent.

Plusieurs lectures unidimensionnelles d'un projet organisationnel peuvent être faites (figure 2).



La **zone A** présente une lecture de l'organisation selon l'angle des conditions de vie des acteurs dans l'organisation. La **zone B** présente une lecture de l'organisation en fonction des domaines de pilotage, de la qualité du mode de fonctionnement collectif ressentie par les acteurs. La **zone C** présente une lecture du mode de fonctionnement de l'organisation basée sur les perturbations du déploiement de l'action des acteurs dans l'organisation.

L'analyse spectrale se concrétise par le point de vue (D) qui illustre une lecture bi-dimensionnelle du pilotage du projet. La dialectique visible-caché réside dans l'articulation des dimensions collective et individuelle de l'organisation. La démarche spectrale est intégrée dans la démarche d'investigation de l'objet. La dimension instrumentale est incorporée à un second degré : l'analyse spectrale est à la fois un instrument dont dispose le chercheur pour la production de résultats et un instrument de conduite de sa recherche, à savoir une méthodologie.

3 – L'analyse spectrale des freins à la mise en œuvre d'un projet

Cette communication s'appuie sur des recherches-expérimentations conduites sur trois ans dans cinq organisations publiques ou privées à but lucratif ou non.

Figure 3 : Le positionnement des 5 organisations selon le critère du secteur d'appartenance et du statut de la production

Secteurs	Lucratif	Non lucratif
Privé	[O1] [O2]	[O5]
Public	[O3]	[O4]

La présentation des organisations de la base expérimentale est réalisée de façon synoptique. L'objectif est de favoriser une vision globale et comparative de celles-ci plus que de présenter des monographies.

■ L'organisation [O1] : un groupe de librairies

C'est une société anonyme filiale d'un grand groupe d'édition. Sa création en 1988 est le résultat du rapprochement par fusion de trois sociétés anonymes du groupe qui avaient la même activité. Le chiffre d'affaires de l'entreprise représente 15,5 % de celui du groupe. L'entreprise a quatre magasins localisés dans trois centres ville. L'effectif de l'entreprise était de 161 personnes et son activité de service concerne la librairie, la boutique (papeterie, activités manuelles, cadeaux), le disque, la vente aux collectivités. La problématique de la recherche-intervention était de contribuer à accroître les résultats immédiats et la rentabilité de l'entreprise en développant la qualité de service aux clients et en mobilisant le potentiel humain à l'intérieur de l'organisation.

■ L'organisation [O2] : une entreprise de traitement de métal pour cuisines

C'est une société anonyme créée en 1987 suite à une scission d'activité dans une entreprise métallurgique créée en 1913 ; elle correspond à une exploitation autonome d'une micro-activité. Son chiffre d'affaires s'élève à 175 millions de francs. L'implantation géographique de la production est sur un seul site. Lors de la recherche-intervention, l'effectif était de 230 personnes. L'activité concerne la réalisation et la construction de mobiliers (self-service, étals à poisson, banques réfrigérantes ou chauffantes, étagères, ...) et d'équipements de cuisines collectives (inox, plastique). La problématique de la recherche-intervention était de préparer la certification ISO 9002 par une mobilisation du potentiel humain.

■ L'organisation [O3] : une grande entreprise de télécommunications

C'est une unité d'une grande entreprise publique de télécommunications créée le 1^{er} janvier 1991 (loi du 2 juillet 1990). L'entreprise est territorialement subdivisée en régions et en groupements d'établissements. L'intervention a concerné un groupement d'établissements qui réalise une activité de prestations de services de télécommunication et de vente de matériel à partir de trois établissements d'une plaque (construction de lignes, commutation et commercial). Lors de la recherche, le chiffre d'affaires était de 748 millions de francs et l'effectif de la plaque de 389 personnes. La problématique de l'intervention était de renforcer le rôle de l'encadrement pour faire face aux mutations à venir dans l'entreprise (privatisation partielle).

■ L'organisation [O4] : un établissement technique et d'essais

C'est un établissement public du secteur de l'armement rattaché à la Direction Générale de l'Armement dont le budget de fonctionnement s'élève à 3 021 millions de francs, pour un effectif de 1 100 personnes. L'implantation géographique est un polygone de 35 km de long sur 15 km de large, sur lequel sont répartis les locaux pour des raisons de sécurité. L'activité consiste à réaliser des essais et des expertises pour la Direction Générale de l'Armement et le cas échéant, pour des clients extérieurs. La problématique de la recherche-intervention était de préparer l'établissement à assurer sa mission avec une baisse de son budget de fonctionnement en mobilisant les réserves de potentiel humain disponibles.

■ L'organisation [O5] : une organisation produisant des services sportifs

C'est une association loi 1901, créée en 1925, rattachée à la fédération française de football produisant des services sportifs. L'association réalise son activité sur deux départements, gère un effectif de 26 000 licenciés répartis entre un siège et 266 clubs affiliés, avec un budget de 2,4 millions de francs. L'activité de 130 personnes était nécessaire pour faire fonctionner le siège. Seules 4 personnes n'étaient pas des acteurs bénévoles lors de l'intervention : deux secrétaires salariées de l'association et deux conseillers techniques départementaux détachés par l'administration de la Jeunesse et des Sports auprès de l'association. L'activité de cette association est d'organiser, développer et contrôler la pratique de l'activité sportive du football dans la limite de son champ de compétence territoriale en relation avec la ligue de compétence régionale. La problématique de la recherche-intervention était d'améliorer le pilotage de l'association en développant la qualité de service aux clients (licenciés).

3.1 – La méthodologie de l'analyse spectrale

Si l'on inscrit l'analyse au niveau des pratiques des individus en organisation, le pilotage s'insère dans une situation de gestion (Girin, 1990) contextualisée. L'analyse spectrale d'une organisation peut être conduite de deux manières différentes :

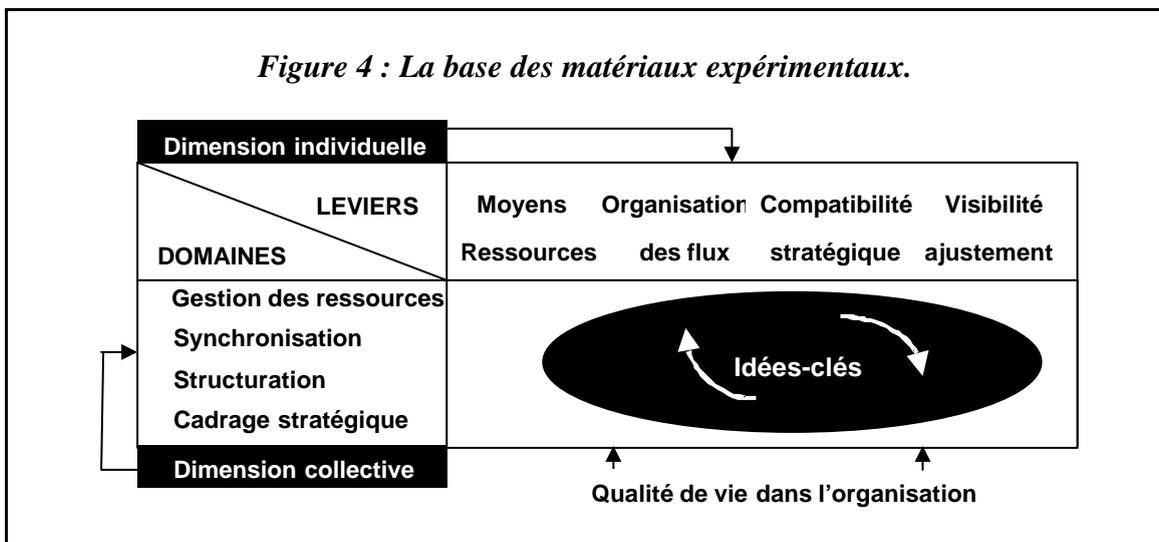
- la première visualise l'organisation comme deux niveaux différenciés d'unités actives : l'un collectif, celui des domaines, l'autre individuel, celui des leviers ;
- la seconde visualise l'organisation comme l'imbrication d'unités actives par une matérialisation de l'espace des acteurs à travers le positionnement de deux sous-populations.

Pour obtenir des images spectrales, nous avons procédé en trois étapes que nous retraçons dans les paragraphes suivants.

Etape 1 : Collecte de matériaux sur la qualité de vie des acteurs en organisation selon la thématique de la théorie socio-économique des organisations

La grille de lecture socio-économique (Savall, 1974-1975) s'attache à investir la dimension qualitative de la vie dans l'organisation par le recensement des dysfonctionnements ressentis par les personnes. Les phrases témoins (expressions des acteurs) collectées dans le cadre d'un diagnostic socio-économique sont imputées sous des idées-clés qui constituent des expressions génériques de dysfonctionnements. L'objectif poursuivi est d'augmenter dans le cadre d'une recherche-intervention à vocation transformative, le partage par les acteurs d'une "image" des perturbations qu'ils subissent (technique de l'effet miroir), préalablement à la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

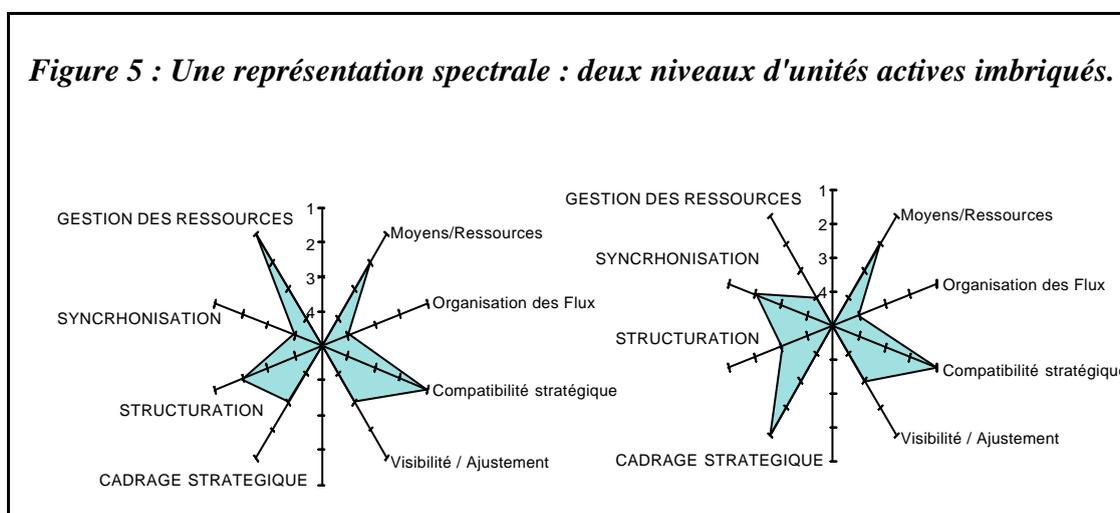
Les dysfonctionnements exprimés sur la qualité de vie dans l'organisation, et rattachés à une idée-clé, ont été exploités selon une logique de double coordonnées. Le retraitement des matériaux peut être lu dans la figure suivante en ligne par domaines (entité) et en colonnes par les leviers (espace) de pilotage comme le présente la figure suivante.



Au centre de la figure, nous positionnons notre matériau expérimental de base, l'idée-clé représentative des dysfonctionnements exprimés par les acteurs. A partir d'un même ensemble d'idées-clés et au terme d'un retraitement, une base support est obtenue pour effectuer une analyse spectrale du pilotage de projets organisationnels différenciés.

Etape 2 : L'image spectre selon la thématique du pilotage : deux niveaux différenciés d'unités actives.

L'expression des qualités de vie dans l'organisation par les acteurs, retraitée selon la thématique du pilotage, illustre une articulation des domaines et des leviers. Deux images spectres rendent compte du mode de pilotage de l'ensemble des organisations de la base expérimentale sans qu'une organisation se démarque. La première image regroupe les organisations [O1] et [O2] et la seconde les organisations [O3], [O4] et [O5].



Une interprétation comparative des images spectres produites ne permet pas de différencier les cinq organisations. Cette image ne constitue qu'une étape pour visualiser l'articulation des dimensions individuelle (espace) et collective (entité) de l'organisation vue sous l'angle de la dimension collective. En effet, la dimension individuelle des acteurs n'est pas prise en compte.

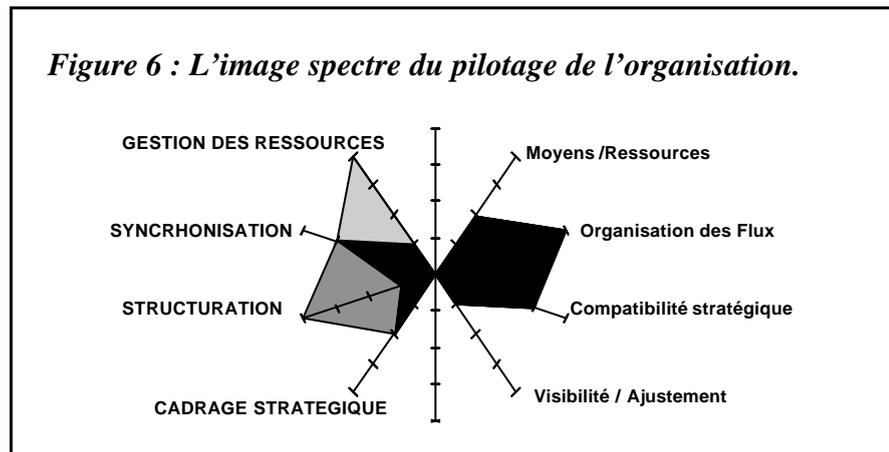
Etape 3 : L'image spectre du pilotage permet de différencier deux niveaux d'unités actives imbriquées.

Derrière l'uniformité d'une perception globalisante de l'espace des acteurs selon la focale de la dimension collective, il existe de multiples façons de conduire une organisation si l'on adopte une approche fondée sur les pratiques des acteurs, qui tient compte ici de deux sous-populations. La première regroupe les acteurs qui assument des responsabilités d'encadrement ou d'animation des hommes (P1) et la seconde, ceux qui n'en ont pas (P2).

La visualisation de l'image spectre du pilotage comprend un degré de contraste renforcé par une définition à trois coordonnées :

- une zone **spécifique** à chaque sous-population : $P1 \cap P2 = \{\emptyset\}$
- une zone de **convergence** : $\{P1 \cup P2\}$

Une plus grande connaissance qualitative de la manière dont est piloté le projet organisationnel consiste à approfondir la perception d'un espace d'acteurs. Le contraste est augmenté pour améliorer la perception globale du positionnement des individus dans l'organisation.



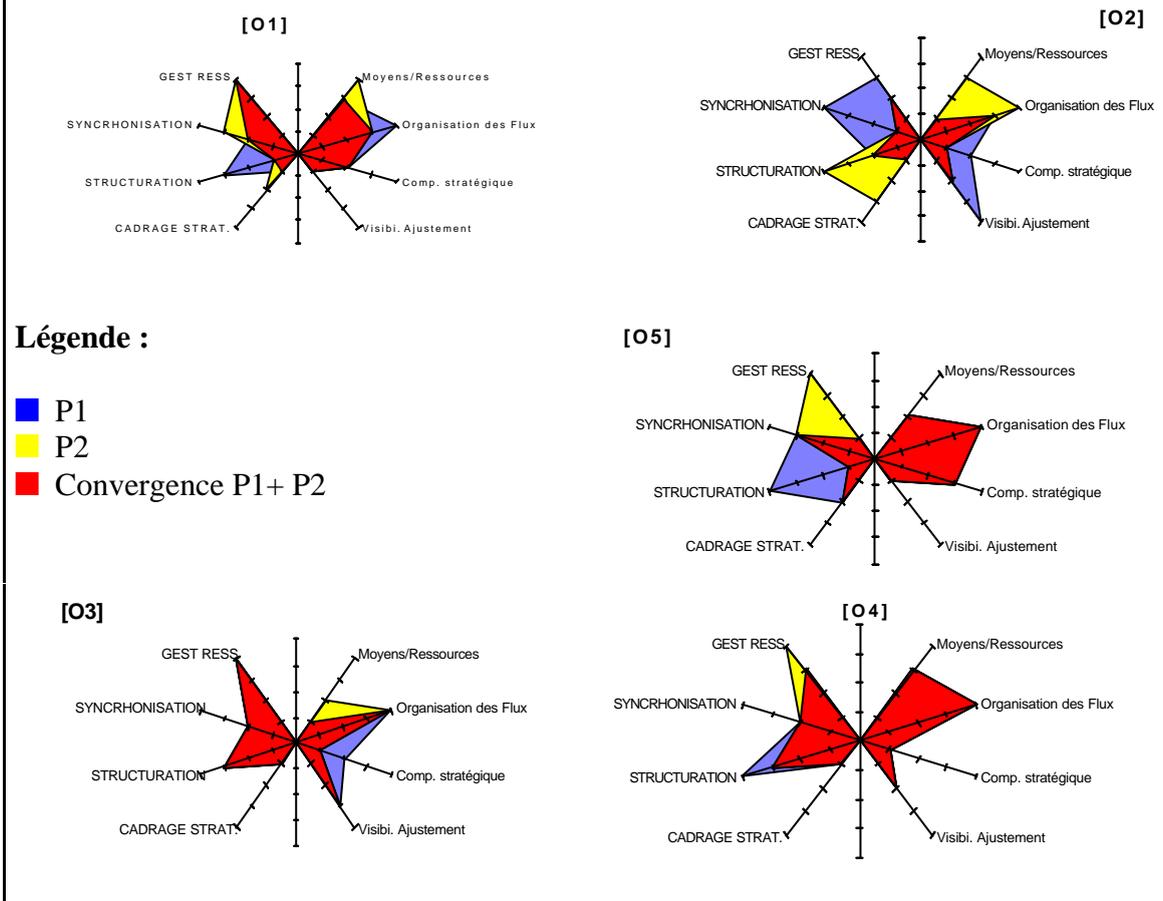
Trois chevauchements limites sont à relever pour chaque dimension du spectre :

- le **chevauchement de cohésion** (●) : la zone de convergence est totale entre les deux sous-populations,
- le **chevauchement de partage** (◐) : la zone de convergence est complétée à la marge par un positionnement différentiel des deux sous-populations,
- le **chevauchement différentiel** (○) : la zone de convergence est le socle de deux positionnements différentiels marqués.

3.2 – Les résultats expérimentaux

Les images spectrales peuvent faire l'objet d'une lecture inter ou intra organisationnelle. L'analyse inter-organisationnelle peut être complétée par une appréciation de la manière dont les surfaces qui illustrent l'expression des sous-populations sont articulées.

Figure 7 : Une représentation spectrale de l'organisation vivante : deux niveaux différenciés d'unités actives imbriquées.



Les regroupements ([O1] ; [O2]) et ([O3] ; [O4] ; [O5]) que permettait l'image spectre du pilotage global perçu au niveau de la dimension collective de l'organisation ne résiste pas à la prise en compte du niveau de l'espace des acteurs : les images des organisations sont toutes différentes, tant au niveau du positionnement des surfaces qu'au niveau de leur mise en relation.

La grille de lecture élaborée à partir du critère du chevauchement facilite l'interprétation des représentations "spectre" par un jeu de contrastes entre les différentes "images".

Figure 8 : L'interprétation différentielle de l'image spectrale.

[O1]		[O2]		[O3]		[O4]		[O5]	
Domaines	Leviers								
(○)	(☯)	(○)	(○)	(●)	(○)	(☯)	(●)	(○)	(●)

L'analyse inter-organisationnelle pour le pilotage du projet organisationnel.

Trois organisations ont la particularité d'avoir une **zone de convergence totale** sur l'une des dimensions du pilotage. **Deux organisations** ([O4] ; [O5]) se caractérisent par une **convergence totale des sous-populations sur la dimension individuelle** qui visualise les pratiques de déploiement d'actes au niveau des personnes. L'image spectre des organisations [O4] et [O5] illustre une forte convergence des acteurs sur les leviers de pilotage. Nous l'interprétons comme une dilution de leur capacité de passage à l'acte : l'organisation tend à se scléroser. Les projets des acteurs ne sont plus source de tension et d'activation de la mise en œuvre par des ajustements successifs.

L'organisation [O3], au contraire, s'illustre par une **convergence totale des deux sous-populations sur la dimension collective** du pilotage. Lors de la réalisation de la recherche-intervention l'organisation préparait son ouverture de capital dans un contexte de forte mobilisation du personnel sur l'avenir de l'entreprise (niveau de l'entité).

Le rapprochement [O2] et [O4] traduit une opposition. La visualisation du pilotage de l'organisation [O2] marque un fort contraste entre les deux sous-populations sur les deux dimensions du pilotage, alors que l'organisation [O4] illustre la position la plus opposée parmi les organisations de l'échantillon.

Le rapprochement des organisations [O1], [O5] et [O3] illustre deux modes de pilotage. Le premier correspond à un fort différentiel des deux sous-populations sur la dimension collective qui est contre-balançé par un plus grand partage (qui va jusqu'à la cohésion) sur la dimension individuelle. L'organisation [O3] se caractérise par le positionnement inverse.

L'analyse des points limites des surfaces qui déterminent leurs périmètres n'est pas possible au niveau inter-organisationnel : leurs significations s'enracinent dans le mode de fonctionnement de l'organisation et ne sont pas opposables aux autres.

Autrement dit, **le retraitement qualitatif de la thématique du pilotage n'a de signification que par rapport à la base de données constituée par l'ensemble des diagnostics de dysfonctionnements de l'organisation où il a été réalisé. Il est**

cependant possible de concevoir un discours sur l'agencement global de la représentation de l'image produite dans l'organisation.

L'analyse intra-organisationnelle du pilotage du projet organisationnel.

Dans **l'organisation [O1]** le chevauchement différentiel marqué est relativement faible sur les deux dimensions du pilotage. Pour **l'organisation [O2]** le chevauchement sur les deux dimensions du pilotage est très fortement différentiel. Il traduit la forte segmentation de l'organisation entre la production et les bureaux ; d'autre part, en ce qui concerne les domaines, entre les sédentaires et les acteurs en relation avec l'environnement. En ce qui concerne **l'organisation [O3]**, le chevauchement de cohésion sur les domaines de pilotage s'explique par la forte sensibilisation des acteurs à la mutation de l'organisation : l'annonce de la privatisation, la fin du monopole. Pour **l'organisation [O4]**, le chevauchement de partage sur la dimension des domaines de pilotage traduit une intériorisation dans l'organisation des grandes mutations en cours dans le domaine de l'armement. Le chevauchement de partage très fort, à la limite de la convergence totale, s'explique par la nature de la collecte des matériaux (le cadre d'une filière de production) qui fait apparaître un différentiel entre le personnel d'étude (conception), sensibilisé à la nécessité d'évoluer, et le personnel d'exécution de terrain qui se mobilise pour un maintien de l'activité à ressources constantes. Le chevauchement sur la dimension des leviers est surprenant en première analyse mais s'explique par le cloisonnement du fonctionnement dû aux différences de statuts des acteurs : militaires, contractuels. Dans **l'organisation [O5]**, le chevauchement différentiel est relativement fort sur la dimension collective (domaine). Il traduit la dispersion de l'image collective partagée par les acteurs et s'explique par leur fort cloisonnement pour la conduite de l'activité : ceux du comité et ceux des clubs. La dimension des leviers marque un chevauchement de cohésion, ce qui n'est pas étonnant compte tenu du mode de fonctionnement associatif qui est identique quel que soit le niveau considéré : l'action n'est légitime qu'au niveau de ses pairs.

Conclusion

Notre propos a consisté à apporter une piste de réflexion instrumentée des connaissances sur les variables d'infrastructure d'un projet organisationnel. A cet égard, l'apport de l'analyse spectrale pour la recherche en sciences de gestion est double. Il peut se décliner comme :

- un outil d'amélioration de la qualité des informations extraites pour la recherche ;
- un outil d'analyse de variables qualitatives complexes.

Le positionnement épistémologique de l'analyse spectrale conduit à souligner son essence structurale, du point de vue de la construction de l'objet de recherche, et non de celui de la détermination effective de celui-ci.

L'expérimentation menée sur cinq organisations est encourageante par la qualité des images spectres produites. La lecture bi-dimensionnelle du pilotage permet d'améliorer

les connaissances et donc des scénarios d'actions sur la conduite des variables d'infrastructure d'une organisation.

Bibliographie :

- 1) AVENIER Marie-José (Coordonné par), *La stratégie «chemin faisant»*, Postface de Jean-Louis LE MOIGNE, Economica, 1997, 393 p.
- 2) BACHELARD Gaston, *Essai sur la connaissance approchée* Librairie philosophique J. VRIN, 1981, cinquième éd., 307 p.
- 3) BRABET Julienne (coordonné par), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, 1993, 367 p.
- 4) DELATTRE Miguel, *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole. Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante. Cas d'expérimentations*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction de H.SAVALL, Université Lumière Lyon 2, décembre 1998, 457 p. + annexes.
- 5) GIRIN Jacques, "Analyses empiriques des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode" in *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Coordonné par A.-C. MARTINET, Economica, 1990, 249 p., pp. 142 - 144.
- 6) KEYSERLING Herman, *Das spektrum Europas*, 1928, Trad. franç. HELLA Alzir, Olivier BOURNAC, *Analyse spectrale de l'Europe*, Christian de BARTILLAT Editeur, 1990, 366 p.
- 7) LE MOIGNE Jean-Louis, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1990, 178 p.
- 8) LORINO Philippe, "Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage", Cahiers du CERESSEC (Centre d'Etudes et de Recherche de l'ESSEC), septembre 1995, 25 p.
- 9) LORINO Philippe, "Le pilotage de l'entreprise ; de la mesure à l'interprétation", in *Cohérence, Pertinence et évaluation*, ECOSIP, sous la direction de Patrick COHENDET, Jacques Henri JACOT et Philippe LORINO, avec la collaboration de Christophe LERCH, Economica, Ouvrage publié avec le concours du CNRS, 1996, 308 p.
- 10) MARTINET Alain-Charles, "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1993, n°93, p. 64 - 72.
- 11) PERROUX François, *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Préface de André LICHNEROWICZ, Professeur au Collège de France, Dunod, 1975, 274 p.
- 12) PERROUX François, "Les conceptualisations implicitement normatives et limites de la modélisation en économie", Cahiers de l'ISMEA, tome IV, 12, décembre 1970, pp. 2255 - 2290.
- 13) SAVALL Henri, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, thèse 1974, 1^{ère} édition Dunod, 1975, 3^{ème} édition augmentée, Economica, Préface DELORS Jacques, 1989, 275p.

- 14) SAVALL Henri, ZARDET Véronique, "*La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive*", *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, n°1-2, 1996, pp. 157 - 189.