

Institutionnalisation du mode projet en France : repérages et interprétations

Leroy Daniel

IAE de Lille, Laboratoire LEM, UMR CNRS 8179.

IAE de Lille, 104 avenue du Peuple belge, 59053 Lille cedex

Tel : 03 20 70 85 46 ; fax : 03 20 12 34 82

dleroy@nordnet.fr

Résumé

Le recours croissant à des structures temporaires de type projet est un phénomène largement relevé par la littérature managériale. Il se manifeste par de nombreux indices convergents : multiplication des publications et salons professionnels, foisonnement de l'offre de formation et de consultance, développement des associations professionnelles, diffusion de référentiels, de normes, de modèles dits de « maturité », etc. Des travaux plus académiques récents attestent d'une institutionnalisation du mode projet qui donnerait lieu à l'avènement d'une nouvelle « cité des projets », d'une « économie de projets »....

Cependant, la cartographie du management de projets reste encore très parcellaire et fragmentée, détaillant ici des cas symboliques en profondeur, ailleurs une thématique particulière dans un secteur donné (co-développement, management de l'innovation, management des connaissances), là des méthodes ou outils particuliers. En l'absence de perspective d'ensemble, il devient épineux de vérifier l'hypothèse d'institutionnalisation du mode projet.

Nous proposons de mobiliser les données collectées dans le cadre d'une recherche longitudinale sur les pratiques effectives en management de projets initiée depuis 1997.

Deux échantillons homogènes couvrant les périodes 1997-1998 et 2004-2006 ont été constitués et analysés de manière à tester le pouvoir explicatif du courant néo-institutionnaliste, notamment la dynamique d'isomorphisme (coercitif, mimétique et normatif) et de « légitimation ». Des indicateurs ad hoc ont été élaborés pour tenter d'apprécier si l'institutionnalisation du mode projet conduit à une réduction de la polysémie de la notion de projet, à une plus forte utilisation des outils du management de projet. De même, nous avons cherché à savoir si le mode projet est une réponse possible à l'ambiguïté des buts et à l'incertitude technologique et comment les entreprises adoptant le mode projet internalisent-elles les « pressions normatives ».

Les résultats montrent que l'on peut répondre clairement par l'affirmative aux trois premières questions. Ils montrent cependant une ligne de clivage forte entre deux modèles de conception de projet, celui de l'orthodoxie de la gestion de projets (triangle coût-délai-qualité) adopté principalement par les participants à des projets « externes » et celui du « changement » adopté majoritairement par les participants à des projets « internes ». Les variables les plus explicatives des pratiques de projet ressortent du degré d'institutionnalisation des organisations étudiées et du degré d'institutionnalisation du management de projets lui-même. Certains « prédicteurs d'isomorphisme » tels que la taille, le secteur d'activité, la fonction occupée, l'incertitude



technologique et l'ambiguïté des objectifs, le degré de professionnalisation en projet, la dépendance vis-à-vis de l'Etat, etc. sont testés et discutés. Les vecteurs de diffusion de la culture projet le sont également.

Au final, il ressort qu'à la singularité initiale du concept de projet répond la prégnance des processus d'institutionnalisation tout comme le management par projets tente de concevoir et de développer des processus d'intégration à la mesure de la différenciation induite par les différents projets en cours et à venir au sein des organisations.

Mots clés : projet, gestion de projet, théorie néo-institutionnelle, isomorphisme.

1. INTRODUCTION

Le recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale, bien au-delà des secteurs de la production unitaire, ne paraît plus relever d'un simple phénomène de mode managériale (Midler, 1986). Le management de projet continue à se développer et se déployer depuis la fin des années 1980 (Garel, 2003). Ce phénomène se manifeste par de nombreux indices convergents : multiplication des publications et salons professionnels, foisonnement de l'offre de formation¹ et de consultance spécialisée sous des modalités les plus diverses, développement des associations professionnelles² proposant autant de référentiels de connaissances et de dispositifs de certification, diffusion de normes (Afnor X50-105, Afnor 10004, RG 040, DoD's, etc...), de modèles dits de « maturité », de clubs ou « think tanks » à accès sélectif (Club de Montréal, Club de Tours, ECOSIP)...

C'est également à partir du début des années 1990 que la notion de projets a pu conquérir une place dans le domaine des sciences de gestion comme logique managériale, comme mode d'organisation, plus largement comme dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective temporaire, voire plus récemment comme fondements d'une nouvelle théorisation de la firme et des régulations concurrentielles (Bréchet et Desreumaux, 1999, 2004), d'une économie de « projets » (Auregan et Joffre, 2002, 2003), de l'avènement d'une « cité des projets » constitutive d'une nouvelle idéologie du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999).

La « pluralité des regards » que l'on peut porter sur l'objet projet se manifeste ainsi par la diversité des apports des chercheurs qu'un état de l'art récent (---, 2004) a balisé en sept « écoles », quatre périmètres d'analyse et quatre dimensions³.

Beaucoup de travaux ont donc été réalisés, éclairant tour à tour, le pourquoi de l'adoption du mode projet, par qui, quand et où, le comment, et de quoi il s'agit. Malgré cette accumulation, la

¹ Du séminaire général au plus spécialisé, de quelques jours à des masters complets tant publics que privés, en présentiel, à distance ou toute combinaison des deux modalités, en inter ou intra entreprise, etc.

² La plus importante quantitativement et la plus ancienne est le Project Management Institute qui revendique plus de 210 000 membres. D'abord ancrée en Amérique du Nord, elle a adopté depuis une dizaine d'années une stratégie de mondialisation appuyée par de grandes firmes multinationales par répliation de chapitres là où il y a des opportunités d'affaires. L'International Project Management Association, fédération d'associations nationales revendique plus de 30000 membres.

³ Respectivement : Ecole de l'Optimisation, Ecole des facteurs clés de succès, Ecole de la contingence, Ecole comportementaliste, Ecole du marketing, Ecole de la décision, Ecole de la conception et de l'innovation; dimensions instrumentale, organisationnelle, contextuelle, cognitive; projet, gestion de projet, management de projet, management par projets.

cartographie du management de projets reste encore très parcellaire et fragmentée, d'autant plus que sa sphère d'influence s'élargissait davantage. On détaille ici des cas symboliques en profondeur (le cas de Renault, Midler, 1993), ailleurs on décrit une thématique donnée dans un secteur donné avec une prédilection pour le secteur emblématique de l'automobile (co-développement, management de l'innovation, management des connaissances), là-bas on développe des méthodes ou outils particuliers.

La connaissance globale des pratiques de management de projets ne dépasse guère l'examen de quelques cas supposés représentatifs (ECOSIP, 1993) de pratiques sectorielles ou le traitement de questionnaires et/ou d'entretiens sur un nombre limité de variables et sur une population limitée à un secteur donné. Dès lors que l'observateur ne dispose pas de perspective d'ensemble, les regards ne peuvent être que pluriels..., selon les dispositifs de visualisation adoptés (les méthodologies utilisées), les angles de vue (les disciplines managériales), la profondeur de champ (du théorique au pragmatique), l'intention (connaître, expliquer, prédire, agir, changer, conseiller).

Confronté à cette vision kaléidoscopique et à la nature hautement polysémique de la notion de projet, nous avons initié depuis 1997 un programme de recherche à vocation généraliste, longitudinale, de repérage des pratiques de management de projets avec une focale maximale puisque basée sur un échantillonnage au hasard et un grand nombre de variables. Cette stratégie de recherche est risquée avec un « délai de récupération faible » puisque reposant sur le double espoir de pouvoir cartographier effectivement toute la zone avec suffisamment de densité et le maintien de la pertinence des variables sélectionnées au départ, sans compter l'exigence de persévérance. C'est donc sur la base de ces neuf années d'investigation et de compilation de données que nous proposons d'en examiner les résultats afin de vérifier si le mode projet s'est effectivement institutionnalisé et donc dépassé l'effet de mode et de comprendre quels sont les vecteurs de cette institutionnalisation.

Nous mobiliserons à cette fin la théorie dite néo-institutionnelle (TNI) pour tenter de répondre à cette problématique. Il ne s'agit pas d'un courant structuré mais plutôt d'un « attracteur étrange » qui attire progressivement des travaux de disciplines diverses (économie, science politique, sociologie) pour lesquels, d'ailleurs, la définition du concept d'institution est loin d'être consensuel. Les sciences de gestion n'échappent pas à ce pouvoir d'attraction bien qu'il ne soit pas nouveau (Ecologie des populations avec les travaux de Hannan et Freeman par exemple

(1977), dépendance par les ressources avec les travaux de Pfeffer et J. & G. Salancik, 1978)⁴. Un certain nombre de publications récentes attestent du maintien de cette attirance⁵.

Comme le suggère Scott (2001), les institutions sont surtout faites d'idées et constituent un cadre dans lequel l'action organisationnelle se déroule. Le mode projet constitue le cadre de l'action organisationnelle temporaire et rationnelle par excellence. Nous sommes conscient de la limite d'utiliser des données qui n'ont pas été collectées *a priori* pour en faire une lecture par la TNI. Mais comme l'indique Desreumaux (2004, p. 33), « *une bonne partie de la littérature en TNI est encore constituée de propositions ou d'hypothèses qui n'ont pas fait l'objet d'investigations empiriques, à commencer par celles du texte fondateur de DiMaggio et Powell (1983)* ». C'est justement sur la base de ce texte que nous allons justifier notre jeu d'hypothèses *a posteriori* concernant surtout l'existence d'isomorphismes mimétique et normatif.⁶ Suivant en cela la recommandation expresse des auteurs, nous avons créé des indicateurs ad hoc permettant de mesurer des convergences et des réductions de dispersion au cours du temps.

Après avoir précisé le cadre méthodologique de notre recherche, nous présenterons dans une troisième partie résultats et discussions autour de quatre questions centrales :

- l'institutionnalisation du mode projet conduit-elle à une réduction de la polysémie de la notion de projet ?
- le mode projet est-il une réponse à l'ambiguïté des buts et à l'incertitude technologique et symbolique ?
- l'institutionnalisation du mode projet conduit-elle à une plus forte utilisation des outils du management de projet ?
- comment les organisations adoptant le mode projet internalisent-elles « les pressions normatives » ?

⁴ Ces travaux sont cependant illustratifs d'un isomorphisme concurrentiel et non institutionnel mais ils peuvent être combinés dans une vue plus intégrative.

⁵ Voir le numéro spécial d'Academy of Management Journal, vol. 45, n° 1, 2002 ; l'ouvrage coordonné par Isabelle Huault *Institutions et gestion*, 2004.

⁶ Il s'agit concrètement des hypothèses A-3, A-4, B-2, B-3, B-4, B-5, B-6, présentées pages 155-156. Concernant l'autre texte fondateur de Meyer et Rowan (1977) nous nous inspirons plus indirectement de ces propositions notamment sur les aspects de recherche de légitimité.

2. CADRE METHODOLOGIQUE

La volonté de dresser une cartographie générale des pratiques de management de projets en France s'est concrétisée par la conception et l'administration d'un questionnaire-type structuré autour de cinq dimensions principales : notion de projets, acteurs et configurations organisationnelles de projets, facteurs clés de succès, outils et méthodes utilisés, vecteurs de diffusion interne de la culture projet. Il recense des données sur le répondant et son organisation (80 variables) ainsi que sur les projets auxquels il a participé (15 variables par projet). Compte tenu de la complexité de certains items, de nombreuses précisions terminologiques et définitions sont apportées (sur la notion de projet, les archétypes de configurations organisationnelles, les facteurs clés de succès, les outils et méthodes) de manière à réduire autant que possible le biais cognitif. Il représente au total plus d'une quinzaine de pages et exige le plus souvent un entretien d'une heure et demi pour être collationné.

La collecte des données a commencé en 1997 et s'est poursuivie quasiment sans interruption jusqu'à maintenant bien que le rendement ait largement varié selon les années. Ce questionnaire a d'emblée été intégré à la démarche pédagogique du DESS Gestion de projets de l'IAE de ---. Les auditeurs de ce programme l'administrent au cours de leur année de formation et les résultats intégrés régulièrement aux cours dispensés. Il a donc été adressé aux membres de l'AFITEP⁷, aux anciens diplômés, aux membres concernés des différentes organisations où ce programme est intervenu et aux contacts privilégiés des étudiants des différentes promotions et de l'auteur. Très vite, il ne s'est pas intéressé exclusivement aux professionnels des projets mais également aux différents acteurs impliqués au moins temporairement dans les projets. Cette démarche permet de recueillir des regards croisés sur le phénomène projet (des différentes fonctions de l'entreprise, des différents rôles assumés dans les projets) assurant une meilleure objectivité que s'il n'était appréhendé qu'auprès des acteurs qui en vivent directement.

Ce faisant, la représentativité de l'échantillon est une question épineuse quand on procède par une distribution « opportuniste » et que, de plus, le chercheur s'intéresse à l'évolution diachronique de celui-ci. Compte tenu de l'irrégularité du nombre de questionnaires collectés par année, nous sommes résolus à comparer deux coupes, la première couvrant les années 1997 et 1998, la seconde les années 2004 à 2005. En dépit de pouvoir procéder par la méthode des quotas pour

⁷ Association Francophone du Management de Projet au sein de laquelle nous exerçons à l'époque des responsabilités d'administrateur et d'animateur régional.

une population aussi vaste que celle des organisations en France et de la multiplicité des catégorisations possibles, une première garantie peut provenir de la taille de l'échantillon. Avec 1267 questionnaires validés et 3138 projets répertoriés, l'effectif de l'échantillon est *a priori* suffisamment important. Les deux coupes sélectionnées – avec respectivement 587 répondants et 1356 projets pour les années 1997 et 1998 ainsi que 454 répondants et 1153 projets pour la seconde – correspondent également à des effectifs suffisamment importants.

Le deuxième point concerne l'homogénéité structurelle des deux coupes qui seront comparées. Nous avons sélectionné quatre critères pour la vérifier en fonction des données disponibles : deux sont relatives à l'organisation à laquelle appartient le répondant, le secteur économique et l'effectif du personnel, un à la fonction occupée par l'interviewé, et enfin un dernier relatif à la nature du projet.

TABLEAU 1: EVOLUTION DE LA REPARTITION DES REpondANTS PAR SECTEURS ECONOMIQUES

Le tableau 1 montre l'évolution de la répartition des répondants par secteurs économiques.

Tableau 1: Évolution de la répartition des répondants par secteurs économiques

	1997-2006			1997-1998		2004-2006			
	Rang	Effectif	%relatif	Effectif	%relatif	Rang	Effectif	%relatif	Rang
15: Industries alimentaires	7 ^e	49	3,9%	26	4,5%	6 ^e	14	3,1%	8 ^e
34: Industrie automobile	4 ^e	91	7,3%	55	9,4%	3 ^e	18	4,0%	7 ^e
40: Production et distribution d'électricité, de gaz et de chaleur	2 ^e	107	8,6%	62	10,6%	2 ^e	34	7,6%	4 ^e
52: Commerce de détail et réparation d'articles domestiques	8 ^e	45	3,6%	6	1,0%		24	5,4%	5 ^e
60: Transports terrestres	6 ^e	55	4,4%	34	5,8%	5 ^e	13	2,9%	9 ^e
65: Inter médiation financière	10 ^e	34	2,7%	23	3,9%	7 ^e	5	1,1%	
72: Activités informatiques	3 ^e	111	8,9%	36	6,2%	4 ^e	61	13,7%	1 ^e
74: Services fournis principalement aux entreprises	1 ^e	166	13,3%	82	14,1%	1 ^e	60	13,5%	2 ^e
75: Administration publique	5 ^e	90	7,2%	23	3,9%	8 ^e	56	12,6%	3 ^e
85: Santé et action sociale	9 ^e	39	3,1%	13	2,2%		23	5,2%	6 ^e
TOTAL DES 10 SECTEURS LES PLUS REPRESENTES		787	63%	360	62%		308	69%	

Nous avons retenu la N.A.F. 60 de l'INSEE. Seuls sont représentés ici les 10 secteurs les plus représentés de l'échantillon total, soit 63% environ de celui-ci. Globalement, s'il y a des disparités de proportion secteur par secteur, les dix secteurs les plus représentés représentent 62% dans la première coupe et 69% pour la seconde, ce qui semble acceptable.

Le deuxième critère concerne les effectifs des organisations recensées. Le tableau 2 nous montre la structure des deux coupes dans une typologie à 4 items : petite, moyenne, grande et très grande entreprise.

Tableau 2: Évolution de la répartition des répondants selon l'effectif de l'organisation

	1997-2006		1997-1998		2004-2006	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Petites entreprises (de 0 à 49 salariés)	248	20%	139	24%	84	19%
Moyennes entreprises (de 50 à 499 salariés)	272	22%	107	19%	90	21%
Grandes entreprises (de 500 à 4999 salariés)	312	25%	115	20%	143	33%
Très grandes entreprises (5000 et +)	398	32%	207	36%	121	28%
Total	1230		568		438	

Les variations de proportion entre les quatre catégories d'effectif sont assez mineures entre les deux coupes et l'échantillon global et semblent tolérables.

Le troisième critère est relatif à la fonction occupée par l'interviewé, selon une typologie que nous avons constituée *a posteriori* et qui se révèle être une partition au sens mathématique quasi-parfaite de l'échantillon global. Une particularité importante de cette base de données ainsi constituée est qu'elle consigne des informations sur une population essentiellement constituée de cadres intermédiaires et supérieurs et non exclusivement sur les spécialistes et acteurs patentés des projets comme le sont traditionnellement les enquêtes du genre (Hazebrouck, 1993 ; Couillard & Navarre, 1993 ; Toney & Powers, 1997). Cette particularité nous semble particulièrement utile pour mieux fonder une analyse institutionnelle des projets - par nature transversale - et dont la dynamique concerne l'ensemble des acteurs qui y participent et non exclusivement ceux qui y trouvent leur identité professionnelle et leur légitimité managériale.

Les résultats sont indiqués dans le tableau 3.

Tableau 3: Évolution de la répartition des répondants selon la fonction occupée

	Direction générale	Direction des Ressources Humaines	Qualité & Méthodes	Logistique, Achats, Maintenance	Informatique	R&D, Etudes	Direction de service technique, Expertise	Direction Administrative & Financière	Chef de Projet, Chargé d'affaires	Chargé de mission	Responsable Produit ou Secteur de Vente	Communication	Direction de production ou d'Exploitation	Enseignement	Consultant spécialiste	Spécialiste en Gdp	Total
Nombre de répondants dans l'échantillon	70	28	92	42	123	65	131	80	241	45	72	35	61	19	66	77	1245
% de la fonction dans l'échantillon	6%	2%	7%	3%	10%	5%	11%	6%	19%	4%	6%	3%	5%	2%	5%	6%	
Nombre de répondants en 1997-1998	38	10	41	21	46	31	65	32	90	15	35	22	36	14	31	47	574
% de la fonction en 1997-1998	7%	2%	7%	4%	8%	5%	11%	6%	16%	3%	6%	4%	6%	2%	5%	8%	
Nombre de répondants en 2004-2006	16	11	30	12	58	28	44	34	111	18	19	11	15	4	24	16	449
% de la fonction en 2004-2006	4%	2%	7%	3%	13%	6%	10%	8%	25%	4%	4%	2%	3%	1%	5%	4%	

Les informaticiens et, logiquement, les chefs de projet ou chargés d'affaires sont davantage représentés dans l'échantillon global, ainsi que les experts et responsables techniques souvent concernés en première ligne par les projets. Les proportions entre les deux coupes sont relativement identiques, hormis pour les chefs de projet et les informaticiens.

Le quatrième critère concerne la nature des projets recensés, là encore classés selon une typologie par nature établie *a posteriori*. Les données, telles que consignées dans le tableau 4, révèlent une

bonne stabilité des proportions entre les différentes natures de projet hormis pour les nouveaux produits ou services qui sont moins représentés dans la coupe la plus récente alors que les projets informatiques le sont davantage.

Tableau 4: Évolution de la répartition de la nature des projets de l'enquête

	1997-2006	1997-2006	1997-1998	2004-2006	1997-1998	2004-2006
	E ffectif	% relatif	E ffectif	E ffectif	% relatif	% relatif
R&D	170	5%	75	60	6%	5%
Nouveau produit ou service	441	14%	235	112	17%	10%
BTP	113	4%	65	37	5%	3%
informatique	557	18%	209	220	15%	19%
organisation/management	628	20%	265	214	20%	19%
ingénierie industrielle	338	11%	183	125	13%	11%
système d'information	334	11%	132	138	10%	12%
infrastructure	94	3%	55	28	4%	2%
qualité	102	3%	33	35	2%	3%
formation	99	3%	39	36	3%	3%
maintenance	55	2%	8	42	1%	4%
événementiel	52	2%	23	21	2%	2%
communication	71	2%	15	35	1%	3%
autre	84	3%	19	50	1%	4%
Total	3138		1356	1153		

Il nous apparaît donc ainsi justifié de pouvoir comparer les deux coupes inter-temporelles 1997-1998 et 2004-2006 tant pour ce qui concerne la taille de ces deux sous-échantillons que pour la bonne homogénéité structurelle des données couvertes pour ces deux périodes. Ce faisant, nous respectons les préconisations de Powell et DiMaggio : ... [] *“but merely to suggest several hypotheses that may be pursued using data on the characteristics of organizations in a field, either cross-sectionally or, preferably, over time.”* (1983, op. cite, p. 154).

Malgré les qualités de notre échantillonnage, il ne pourra jamais s'affranchir de critiques fondées concernant sa capacité à représenter de manière statistiquement correcte une population aussi vaste que celle de la population des organisations françaises, et ce, tant synchroniquement que diachroniquement. Afin de réduire la portée de ces limitations inévitables, nous proposons une approche par focalisations successives, d'abord au niveau de l'échantillon global, puis sectoriel, puis en cas de besoin, au niveau d'une entreprise donnée, suffisamment emblématique pour que tout un chacun y ait quelques points de repères, du moins en France, à savoir l'entreprise Electricité de France.

Nous avons donc sélectionné trois secteurs économiques particuliers, celui des « activités informatiques » (secteur 72), celui des « services fournis principalement aux entreprises », (secteur 74, essentiellement les activités de consultance, d'études et d'ingénierie) et celui de

l'administration publique, (secteur 75). Une première raison évidente réside dans le fait que nous disposons de suffisamment de données pour effectuer des comparaisons inter-temporelles fiables (cf tableau 1). La seconde vient du fait que les organisations relevant de ces deux premiers secteurs sont par définition au service des autres organisations (business to business) et donc en position centrale dans le processus d'institutionnalisation en tant que relais, diffuseur voire amplificateur dans les processus isomorphiques mais aussi fortement sujettes à des effets de notoriété, de prescription, de légitimité pour développer leurs activités. Elles véhiculent des modèles de performance, le secteur 72 associé à une technologie à évolution et obsolescence rapide, le secteur 74 associé à des modèles d'ingénierie de conception et de performance managériale à caractère symbolique, prescriptif et normatif, desquels le management de et par projets fait partie intégrante. Le secteur des activités informatiques occupe une place à part dans le monde du management de projets avec ses propres référentiels, normes, certifications, méthodes, modèles de maturité, salons, associations bien qu'il soit relativement délaissé par les chercheurs en sciences de gestion. La maîtrise du management des projets est un atout concurrentiel majeur dans ce domaine tant il est vrai que la performance des projets y est chroniquement faible et dénoncée de manière récurrente (rapports du Standish Group). Le secteur de la consultance, des études et de l'ingénierie est *a priori* un des vecteurs essentiels d'institutionnalisation du mode projet en sélectionnant et diffusant les meilleures pratiques et cas symboliques de référence, en produisant des modélisations plus facilement imitables et importables, en pourvoyant des labels de gestion performante et de légitimité externe vis-à-vis des pourvoyeurs de ressources financières. Le secteur de l'administration publique est, quant à lui, emblématique du prédicteur d'isomorphisme de la dépendance envers l'Etat. Il a subi récemment de profonds bouleversements et le renouvellement de ses modes de gestion (nouveau management public, partenariat public-privé) reste une question d'actualité. Il est donc particulièrement intéressant de voir comment le mode projet s'inscrit dans cette perspective.

Le choix de l'organisation emblématique s'explique également facilement. Il s'agit du groupe EDF et plus particulièrement de son entité responsable de la distribution finale du produit électricité, aujourd'hui dénommée EGD, anciennement EDF-GDF Services. Elle cumule les caractéristiques de dépendance vis-à-vis de la tutelle étatique, d'ambiguïté des objectifs (service public vs performance financière), de position oligopolistique (au niveau du secteur énergétique) voire quasi-monopolistique (au niveau de l'énergie électrique), de forte identité culturelle et de

statut de navire amiral dans l'escadre des entreprises publiques « à la française », d'incertitude de l'environnement, de recherche de modèle managérial en quête de légitimité externe, etc⁸. Plus pragmatiquement, nous avons pu y collecter un nombre important de questionnaires et relativement homogènes sur les deux coupes inter-temporelles.

Nous pouvons aborder maintenant l'analyse de l'exploitation des résultats du traitement ainsi effectué sur cette base de données.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Pour des raisons de confort de lecture des tableaux consolidés et d'espace disponible, nous avons préféré limiter la présentation des résultats à trois grandes dimensions parmi les cinq couvertes par l'enquête plutôt que par nature des variables prédictives d'isomorphismes mimétique ou normatif qui peuvent d'ailleurs se combiner. Ce faisant, nous présenterons systématiquement les variables construites et le jeu des hypothèses afférentes en testant globalement la question d'une institutionnalisation progressive du mode projet et son corollaire principal selon lequel elle sera d'autant plus importante dans les secteurs où les organisations sont plus fortement soumises à l'influence des prédicteurs d'isomorphisme décrits dans la littérature néo-institutionnaliste. L'évolution temporelle doit normalement marquer une accentuation du phénomène, sauf effets particuliers de seuil dans les processus de diffusion des innovations (Meyer & Rowan 1977).

3.1. VERS UNE REDUCTION DE LA POLYSEMIE DE LA NOTION DE PROJET ?

Boutinet (1993, 1994), Bréchet (1997, 1998) ont bien noté les différentes dimensions que peut recouvrir la notion de projet. Il nous a semblé important de connaître quelles représentations en avaient les acteurs de projets et si elles étaient compatibles ou non avec les définitions de nature essentiellement positive – sous forme d'inventaire de caractéristiques intrinsèques – qu'en donne la littérature (--- 1994). Dans le cadre de notre enquête, nous avons sélectionné la définition qui nous semblait la plus complète à cet égard, celle proposée par J. R. Turner (1993, p. 8) : « *un ensemble d'activités pour lesquelles des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle, pour réaliser des activités singulières, répondant à des*

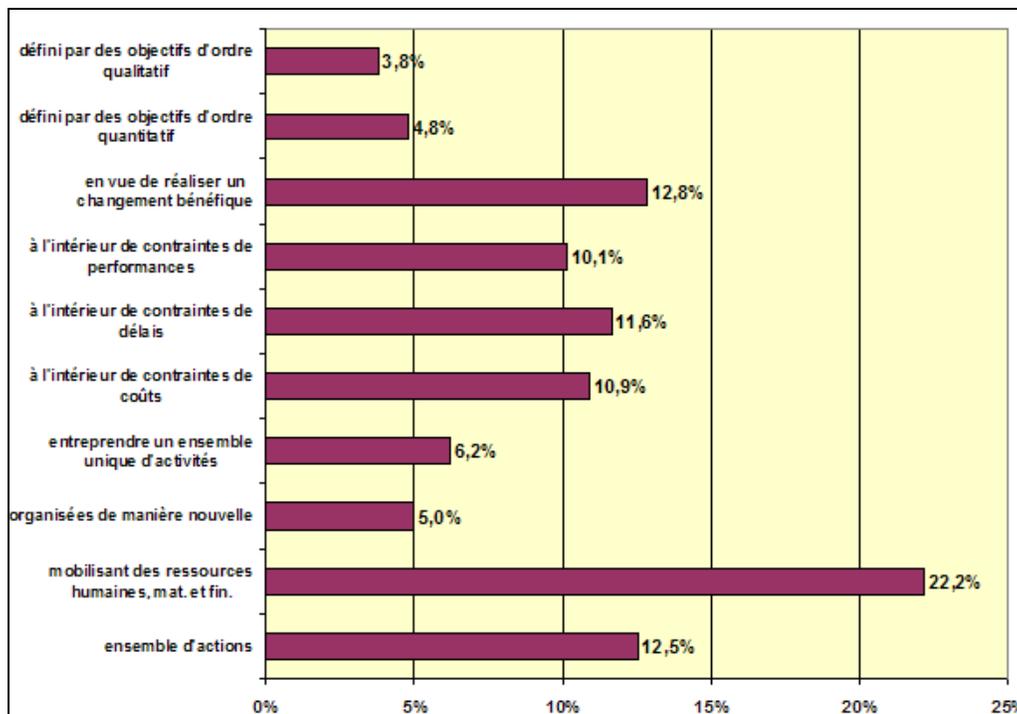
⁸ L'étude d'EGD renvoie à l'hypothèse A-4 de DiMaggio et Powell : « *the more ambiguous the goals of an organization, the greater the extent to which the organization will model itself after organizations that it perceives to be successful.* » (op. cité, p. 155)

spécifications particulières à l'intérieur de contraintes de coût et de délai, dans le but d'obtenir un changement bénéfique défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs ».

Dans le but d'identifier quelles caractéristiques apparaissaient les plus essentielles pour les interviewés, nous avons demandé un choix forcé de trois d'entre elles parmi la liste de dix caractéristiques que comprend la définition, notamment afin de vérifier que les acteurs avaient bien repéré que « *les caractéristiques essentielles d'un projet sont qu'il s'agit d'un ensemble unique d'activités, entrepris au sein d'une organisation nouvelle pour obtenir un changement bénéfique* ».

Les résultats bruts présentés dans la Figure 1 confirment l'hétérogénéité des perceptions de la notion de projets où, si l'on excepte les caractéristiques de mobilisation de ressources et d'ensemble d'actions guère spécifiques aux seuls projets, on pressent que deux groupes principaux peuvent être distingués, ceux qui voient les projets essentiellement sous l'angle du triptyque traditionnel coût/délai/qualité et ceux qui les perçoivent avant tout comme vecteur de changement.

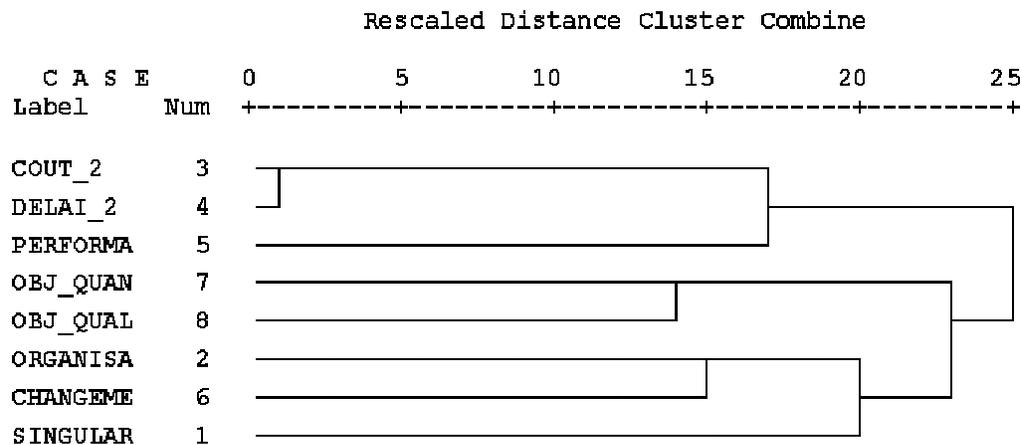
Figure 1 : Caractéristiques des projets (3604 réponses ; 3 choix forcés sur 10 caractéristiques)



Nous avons alors effectué une classification hiérarchique sur les triplets de caractéristiques de projets.

Figure 2 : Classification hiérarchique des caractéristiques de projet

Dendrogram using Centroid Method



Deux modèles d’appréhension du projet apparaissent nettement. Celui de la gestion de projet, très fortement centré sur le « triangle d’or » traditionnel : coût, délai et performance. Celui du changement, où le projet se caractérise avant tout comme vecteur de changement, renforcé par sa plasticité organisationnelle voire sa singularité. Ce changement est assez souvent orienté, c’est-à-dire guidé par des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs. Ces deux modèles de conception des projets vont nous servir à tester la première hypothèse en considérant d’une part tous les triplets (coût, délai, autre caractéristique excepté changement) représentatifs du modèle de la gestion de projet et d’autre part tous les triplets (changement, et deux autres caractéristiques excepté coût et délai).

Hypothèse 1 : plus le mode projet s’institutionnalise, plus le modèle de conception adopté augmente avec le temps.

Corollaire 1 : plus le « champ » est institutionnalisé, plus la convergence vers un modèle de conception est élevée et s’accroît avec le temps⁹.

⁹ Ce corollaire renvoie clairement à l’hypothèse B-3 de DiMaggio et Powell : “the fewer the number of visible alternative organizational models in a field, the faster the rate of isomorphism in that field”. (op. cité, p. 155).

Vérifions d'abord que les caractéristiques de coût, délai et changement sont bien significativement liées avec les variables marqueuses de l'institutionnalisation retenues, ce dont atteste sans ambiguïté le tableau 5 suivant¹⁰.

Tableau 5: Tests de validité des deux modèles alternatifs de conception de projets

NATURE DE LA VARIABLE	TYPES DE FONCTION		PUBLIC OU PRIVE		Entreprise Orientée Projet ou Non		10 Principaux Secteurs		% EXPERIENCE EN PROJETS EXTERNES	
	TEST du KHI-D'EUX/D'E PEARSSON - Seuil de signification p =	V de Cramer - Force de la relation	TEST du KHI-D'EUX/D'E PEARSSON - Seuil de signification p =	V de Cramer - Force de la relation	TEST du KHI-D'EUX/D'E PEARSSON - Seuil de signification p =	V de Cramer - Force de la relation	TEST du KHI-D'EUX/D'E PEARSSON - Seuil de signification p =	V de Cramer - Force de la relation	TEST du KHI-D'EUX/D'E PEARSSON - Seuil de signification p =	V de Cramer - Force de la relation
ACTIONS	0,014	0,163			0,004	0,087				
RESSOURCES										
SINGULARITE										
ORGANISATION	0,003	0,175	0,000	0,146			0,000	0,236	0,000	0,146
COUT	0,000	0,212	0,000	0,154	0,005	0,087	0,000	0,258	0,000	0,149
DELAI	0,000	0,204	0,000	0,145	0,000	0,107	0,000	0,260	0,000	0,150
PERFORMANCE	0,044	0,151								
CHANGEMENT	0,000	0,214	0,001	0,101	0,000	0,149	0,000	0,233	0,000	0,197
OBJ QUANTI										
OBJ QUALI	0,046	0,151								

Comme le montre le tableau 6, les entreprises orientées projet (EOP), c'est-à-dire celles qui réalisent des projets par vocation pour le compte de maîtres d'ouvrage externes ont opté davantage pour le modèle de la gestion de projet (34% vs 24%) alors que celles qui ne le sont pas ont encore plus clairement choisi le modèle du changement (43% vs 24%). Ces deux phénomènes se sont accentués dans le temps, le modèle de la gestion de projet passant pour les EOP de 30 à 39% entre les deux périodes considérées alors que le modèle du changement est passé pour les non EOP de 38% à 52%.

Tableau 6: Évolution temporelle des caractéristiques des projets selon le degré de vocation GP

	% dans l'échantillon	Modèle Coût-Délai			% dans l'échantillon	Modèle de Changement		
		%	Test du khi deux de Pearson, seuil de signification.	Force de la relation, V de Cramer		%	Test du khi deux de Pearson, seuil de signification.	Force de la relation, V de Cramer
EOP 1997/2006	26,3	33,9	p= 0,004	0,085	39,1	24,3	p= 0,000	0,149
NON EOP 1997/2006		24,4				42,7		
EOP 1997/1998	22,9	30,6	p= 0,067	0,077	36	23,5	p= 0,006	0,11
NON EOP 1997/1998		21,6				38,2		
EOP 2004/2006	32,3	38,8	p= 0,102	0,089	43,9	23	p= 0,000	0,269
NON EOP 2004/2006		29,6				52,4		

¹⁰ Rappelons que selon Cohen (1988), un V de Cramer de 0,1 est considéré comme « *small or smaller than typical* » et que s'il atteint 0,3, il sera « *medium or typical* ».

Tableau 7: Évolution temporelle des caractéristiques des projets selon les secteurs économiques

SECTEURS ECONOMIQUES	Modèle coût/délai			Modèle du changement		
	1997-2006	1997-1998	2004-2006	1997-2006	1997-1998	2004-2006
	% relatif	% relatif	% relatif	% relatif	% relatif	% relatif
Agroalimentaire	21,4	26,9	28,6	39,5	38,5	62,5
Automobile	39,3	30,9	50,0	27,3	34,5	20
Electricité, gaz & chaleur	14,3	12,9	12,0	40,4	33,9	54,8
Commerce de détail	28,6	33,3	28,6	59,5	50	61,9
Transports terrestres	29,4	20,6	50,0	40,4	41,2	10
Intermédiation financière	17,6	13	20,0	47,1	52,2	40
Activités informatiques	48	44,4	54,0	22,7	22,2	21,3
Services aux entreprises	27,8	25	34,1	36,6	33,3	37
Administration publique	14,5	17,4	14,3	54,3	47,8	58,3
Santé & action sociale	16,1	15,4	13,3	63,3	61,5	71,4
% d'adoption dans l'échantillon	27,7	24	33,2	39,3	37	44,1
Test du khi deux de Pearson, seuil de signification.	p= 0,000	p=0,047	p= 0,000	p=0,000	NS	p=0,001
Force de la relation, V de Cramer	0,255	0,217	0,377	0,235	NS	0,345

Le modèle du changement domine globalement celui de la gestion de projet (39% vs 28%). Cependant il a été clairement choisi par le secteur automobile où il passe de 31% à 50%, le secteur des transports terrestres où il s'élève de 21% à 50% et le secteur informatique où il passe la barre des 50% (de 44% à 54%). Assez logiquement, le modèle du changement est plébiscité dans le secteur de la santé et de l'action sociale passant de 61% à 71%, l'administration publique (de 48% à 58%), le secteur énergétique (où domine EDF dans l'échantillon, de 34% à 55%). Plus surprenant, dans les secteurs hautement concurrentiels du commerce de détail et de l'agroalimentaire, le modèle du changement domine clairement et progresse sensiblement avec le temps. A l'opposé, il semble en perte de vitesse dans les secteurs bancaires et des services aux entreprises au profit du modèle de la gestion de projet, même si globalement, celui-ci est encore minoritaire.

Plus largement, d'autres résultats statistiquement très significatifs montrent que le modèle du changement est celui qui domine dans le secteur public, passant de 33% à 56% alors qu'il est en balance parfaite avec le modèle de la gestion de projet (39% pour les 2) pour le secteur privé. De même, le modèle du changement prédomine nettement (52% en 2004-2006) pour les interviewés ayant accumulé une expérience uniquement en projets internes alors que ceux qui ont travaillé surtout dans le cadre de projets externes optent davantage pour le modèle de la gestion de projet (47% en 2004-2006). Ces phénomènes s'accroissent également avec le temps.

Dans la même veine, le choix d'un modèle de conception de projet est étroitement lié à la fonction professionnelle des répondants. Pour s'en tenir aux résultats sur la période 2004-2006, il vient que le modèle de la gestion de projet est majoritairement adopté par les chefs de projets et chargés d'affaires professionnels (49%), les responsables de communication (57%) et les experts des services de R&D et des bureaux d'étude qui ont opté pour cette vision pendant la période écoulée (de 25% à 42% !). A l'inverse, le modèle du changement est plébiscité par les spécialistes des ressources humaines (80%), de la production (69%), de la gestion et des finances (62%). Les spécialistes en management de projet l'adoptent dorénavant dans 50% des cas contre 30% pour le modèle de la gestion de projet.

Au total, il apparaît donc que derrière l'apparent foisonnement sémiologique qui caractérise la notion de projet (figure 1), deux approches prédominent, l'une reflétant l'orthodoxie de la gestion de projet avec l'importance conférée aux impératifs de coût, de délai voire de performance, l'autre non traditionnelle, centrée sur la notion de gestion objectivée du changement à réaliser face à des défis singuliers et au prix d'une certaine plasticité organisationnelle. Cette dernière vision est d'ailleurs majoritaire, surtout là où le management de projet est apparu plus récemment comme mode d'adaptation et de réaction des organisations à des environnements devenus plus turbulents (secteurs de l'administration publique, de la santé et de l'action sociale, du secteur public en général) mais aussi comme support opératoire à des stratégies d'offre innovante dans un cadre de chrono-compétition (secteur agroalimentaire, énergie, commerce de détail). Les projets y sont nombreux, foisonnants, de nature essentiellement interne¹¹, à rentabilité contrôlée, sans que l'échec de certains d'entre eux ne puissent remettre en cause la pérennité ou la performance globale de l'organisation¹². Ce modèle est bien celui de ceux qui ont accumulé une expérience sur des projets internes, des entreprises non orientées projet, des acteurs non impliqués durablement dans les projets mais qui ressentent bien les enjeux des changements qu'ils opérationnalisent : services administratifs et financiers, de ressources humaines, d'exploitation.

Le modèle « orthodoxe » de la gestion de projet est celui préconisé par les acteurs œuvrant dans des projets externes, au sein des entreprises à vocation projet, professionnels du domaine, dans

¹¹ c'est-à-dire que maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre sont sous la responsabilité d'une même entité juridique, a contrario des projets « externes » traditionnels.

¹² Ils correspondent assez bien au type C de la typologie de Midler et Giard, p. 71, (ECOSIP, 1993)

des secteurs réalisant des projets pour les autres entreprises (secteur informatique) ou pour lesquels la réussite de quelques grands projets est indispensable au développement rentable de l'organisation, voire à sa survie (secteur automobile, des transports terrestres)¹³.

Le choix du modèle de référence des succès attendus par l'adoption du mode projet est donc bien dépendant du champ organisationnel auquel il s'applique (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Dès lors qu'il semble stabilisé et donc « légitimé », l'indice de convergence des représentations de la notion de projet augmente. Cependant, les catégories de regroupement que nous avons utilisées sont difficilement assimilables à la définition théorique du champ organisationnel, définition qui nous semble peu opératoire¹⁴.

3.2. LE MODE PROJET EST-IL UNE REPONSE A L'AMBIGUITE DES BUTS ET A L'INCERTITUDE TECHNOLOGIQUE ET SYMBOLIQUE ?

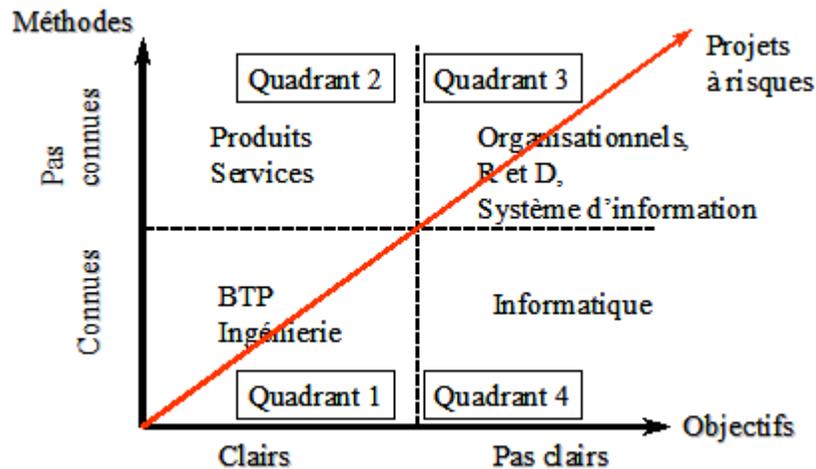
Une bonne partie de l'argumentation de DiMaggio et Powell concernant l'existence d'un isomorphisme de type mimétique repose sur l'ambiguïté des buts et de l'incertitude environnementale : « *when organizational technologies are poorly understood (March and Olsen, 1976), when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations* ». (op. cité, p. 151).

Or nous disposons, dans l'arsenal des variables constitutives de notre enquête, de données qui peuvent être traitées pour tenter de mesurer ce phénomène. En effet chaque projet normalement renseigné doit être positionné sur la matrice proposée par Turner et Cochrane (1993) pour laquelle le degré de clarté ressentie des objectifs du projet et le degré de maîtrise des méthodes du projet en phase initiale constituent les deux axes de positionnement comme le montre la figure 3.

¹³ Et donc plutôt type A ou B dans la typologie de Midler et Giard, p. 71, op. cité.

¹⁴ Cependant DiMaggio et Powell indiquent eux-mêmes que « *the structure of an organizational field cannot be determined a priori but must be defined on the basis of empirical investigation.* » (op. cité, p. 148).

Figure 3 – Typologie de projets selon Turner et Cochrane



Les auteurs suggèrent ce positionnement par nature de projets où le quadrant 1 est celui du berceau historique de la gestion de projets et du modèle de référence coût/délai/qualité. Ils militent cependant pour un usage adapté et contextualisé de la boîte à outils du management de projet pour faire passer progressivement les projets au cours de leur trajectoire des positionnements des quadrants 2, 3 et 4 vers ce quadrant 1.

Hypothèse 2 : plus le mode projet s'institutionnalise, plus les différents projets par nature devraient se positionner vers le quadrant 1 et proportionnellement moins dans les autres.

Corollaire 2 : les projets pour lesquels on observe un accroissement du positionnement dans le quadrant 2 sont ceux pour lesquels on va développer des formes nouvelles de management de projet.

Corollaire 2bis : les catégories de regroupement (et possibles champs organisationnels) pour lesquels on constate une augmentation du positionnement des projets dans le quadrant 3 et 4 sont ceux qui connaissent une augmentation de la turbulence de leur environnement et des incertitudes sur le modèle stratégique de performance à adopter.¹⁵

¹⁵ Ce jeu d'hypothèse est à rapprocher des hypothèses A-4, B-3 et B-4 de DiMaggio et Powell, respectivement :

- A-4 : *the more ambiguous the goals of an organization, the greater the extent to which the organization will model itself after organizations that it perceives to be successful.*
- B-3: *the fewer the number of visible alternative organizational models in a field, the faster the rate of isomorphism in that field.*
- B-4: *the greater the extent to which technologies are uncertain or goals are ambiguous within a field, the greater the rate of isomorphic change.*

Tableau 8 – Évolution temporelle du positionnement des projets sur la matrice de Turner et Cochrane

	Recherche & Développement			Nouveau produit ou service			Informatique			Organisation & Management			Système d'information			Ingénierie industrielle			Infrastructure			Moyenne des variations
	1997-1998	2004-2006	Variation	1997-1998	2004-2006	Variation	1997-1998	2004-2006	Variation	1997-1998	2004-2006	Variation	1997-1998	2004-2006	Variation	1997-1998	2004-2006	Variation	1997-1998	2004-2006	Variation	
QUADRANT 1: objectifs clairs, méthode bien maîtrisée	13%	25%	82%	33%	46%	31%	37%	56%	52%	27%	36%	33%	32%	41%	26%	51%	59%	16%	39%	70%	81%	46%
QUADRANT 2: objectifs clairs, méthode peu maîtrisée	39%	43%	8%	37%	44%	20%	28%	25%	-11%	38%	35%	-8%	27%	33%	25%	31%	19%	-38%	27%	20%	-25%	-4%
QUADRANT 3: objectifs flous, méthode peu maîtrisée	39%	28%	-30%	17%	6%	-68%	20%	9%	-68%	22%	20%	-11%	27%	17%	-36%	10%	10%	0%	23%	3%	-86%	-41%
QUADRANT 4: objectifs flous, méthode bien maîtrisée	8%	6%	-29%	11%	5%	-56%	15%	10%	-34%	12%	9%	-28%	15%	9%	-36%	8%	12%	48%	13%	7%	-42%	-16%
Nombre de projets	52	50		203	95		172	153		222	170		115	114		161	99		30	24		

L'hypothèse 2 est parfaitement vérifiée, tous les projets voient augmenter leur positionnement dans le quadrant 1, avec une moyenne d'accroissement de 46%.

Le corollaire 2 est également observable. Les projets de nouveau produit ou service, les projets de recherche et développement et les projets de système d'information voient leur positionnement dans le quadrant 2 augmenter respectivement de 20%, 8% et 25%. Ce sont ceux également pour lesquels la recherche a bien montré l'émergence et le développement de nouvelles formes de management de projet.¹⁶ Notons cependant le cas intéressant d'une proportion en légère progression de projets d'ingénierie industrielle qui restent confrontés à des problèmes de défaut de clarté des objectifs initiaux.

Le tableau 9 compile des données concernant les projets d'organisation et de management entrepris par l'entité Electricité Gaz Distribution. Ce n'est qu'à ce niveau microéconomique que le corollaire 2bis peut être testé. Les projets organisationnels et managériaux d'EGD ont davantage été positionnés sur les quadrants 3 et 4, passant d'une proportion de 27% à 36%. Ils connaissent des problèmes de clarification stratégique et de montée de l'incertitude.

¹⁶ Pour une vision assez complète, voir l'ouvrage coordonné par Gareil, Giard et Midler : *Faire de la recherche en management de projet*, 2004. Pour les projets de système d'information, voir par exemple l'ouvrage de Marciniak et Rowe : *systèmes d'information, dynamique et organisation*. Il y a aussi, on s'en doute, de nombreux sites internet professionnels consacrés à la gestion des projets de systèmes d'information.

Tableau 9 – Évolution temporelle du positionnement des projets sur la matrice de Turner et Cochrane au sein d'EGD

	Electricité Gaz Distribution: Projets d'organisation et management		
	1997-1998	2004-2006	Variation
QUADRANT 1: objectifs clairs, méthodes bien maîtrisées	33%	28%	-15%
QUADRANT 2: objectifs clairs, méthodes peu maîtrisées	40%	36%	-10%
QUADRANT 3: objectifs flous, méthodes peu maîtrisées	20%	25%	25%
QUADRANT 4: objectifs flous, méthodes bien maîtrisées	7%	11%	57%
Nombre de projets	52	50	

Il ressort que la turbulence de l'environnement comprise au sens d'Emery et Trist (1963) ainsi que l'ambiguïté des modèles stratégiques disponibles en tant que pourvoyeur de légitimité et de possibilité de double découplage entre les éléments de structure et les activités de projets et les projets entre eux soit une piste féconde pour comprendre comment le management de projet s'institutionnalise progressivement dans les différents secteurs de l'activité économique (Weick, 1976) et des projets entre eux. Ces prédictors d'isomorphisme mimétique sont également intéressants pour expliquer les évolutions du management de projet et son adaptation à des champs organisationnels donnés.

3.3. L'ADOPTION DU MODE PROJET CONDUIT-IL A UNE PLUS FORTE UTILISATION DES OUTILS DE MANAGEMENT DE PROJET ?

Les répondants aux questionnaires doivent répondre sur leur degré de familiarité et d'usage sur un certain nombre d'outils et de méthodes constitutifs de la boîte à outils du management de projets. Ceux-ci ont été regroupés en fonction de huit domaines du PMBoK édité par le PMI¹⁷ auxquels nous avons rajouté le domaine du management par projets. Même si nous avons été amenés à introduire au cours du temps de nouveaux outils, l'étude longitudinale ne concerne bien sûr que ceux répertoriés dès le début de l'enquête.

Nous avons élaboré un indicateur d'utilisation calculé en fonction de l'échelle suivante (utilisé systématiquement, utilisé au moins une fois, connu mais non utilisé, inconnu). Le score ainsi obtenu ne vaut évidemment qu'à des fins de comparaison.

¹⁷ Project Management Body of Knowledge édité par le Project Management Institute, association internationale d'obédience américaine qui revendique 210 000 membres au début de l'année 2006 et 1.840.000 copies de son référentiel de connaissances en management de projet en circulation.

Nous voulons nous assurer qu'au-delà des effets d'affichage, l'institutionnalisation croissante du management de projets s'accompagne bien effectivement d'une utilisation croissante de la boîte à outils qu'il propose.

Hypothèse 3 : plus le mode projet s'institutionnalise, plus les outils et méthodes qu'il propose sont utilisés effectivement.

Corollaire 3 : les entreprises et les services à plus forte vocation projet et les acteurs professionnels du management de projets ont un plus fort taux d'utilisation des outils et méthodes du management de projet.

Tableau 10 – Évolution dans l'utilisation des outils de GP

	1997-1998	2004-2006	Variation	Test de Mann-Whitney
MGT DE L'INTEGRATION	40,33	47,80	19%	$p=0,000$
MGT DES DELAIS	17,81	21,88	23%	NS
MGT DU CONTENU	54,66	63,33	16%	$p=0,004$
MGT DES COUTS	28,51	27,89	-2%	NS
MGT DES RH	20,74	34,12	65%	$p=0,000$
MGT DE LA QUALITE	35,86	35,48	-1%	NS
MGT DES RISQUES	6,87	8,93	30%	NS
MGT DES APPROVISIONNEMENTS	9,69	10,02	3%	NS
MGT PAR PROJETS	14,61	14,60	0%	NS
TOTAL	229,07	264,05	15,3%	$p=0,001$

L'hypothèse 3 est vérifiée au niveau global même si le score global dissimule quelques évolutions contrastées par domaine. La forte progression enregistrée par le management des ressources humaines est notable, ainsi que celle du management de l'intégration et du contenu, toutes trois statistiquement significatives.

Tableau 11 – Évolution temporelle de l'utilisation des outils de GP selon le degré d'orientation « projet »

	1997-1998 EOP	2004-2006 EOP	Test de Mann-Whitney	1997-1998 SOP	2004-2006 SOP	Test de Mann-Whitney	1997-1998 Non EOP	2004-2006 Non EOP	Test de Mann-Whitney
MGT DE L'INTEGRATION	46,0	52,2	$p=0,074$	45,2	48,1	ns	37,1	44,4	$p=0,001$
MGT DES DELAIS	23,2	23,8	$p=0,008$	23,7	24,3	ns	14,3	18,4	ns
MGT DU CONTENU	70,5	70,9	ns	63,8	64,0	ns	47,4	57,5	ns
MGT DES COUTS	32,5	33,9	ns	29,8	27,8	ns	27,2	23,8	ns
MGT DES RH	19,7	36,9	$p=0,000$	19,8	30,9	$p=0,009$	21,4	35,0	$p=0,000$
MGT DE LA QUALITE	42,5	39,1	ns	43,9	37,7	ns	31,2	31,0	ns
MGT DES RISQUES	7,8	11,6	$p=0,045$	6,8	9,2	ns	6,7	6,8	ns
MGT DES APPROVISIONNEMENTS	10,8	11,2	ns	7,5	10,1	$p=0,058$	10,2	9,2	ns
MGT PAR PROJETS	19,0	20,2	ns	15,4	13,8	ns	13,3	11,5	ns
TOTAL	271,8	299,7	ns	255,8	266,0	ns	208,7	237,6	$p=0,044$
VARIATION SUR LA PERIODE		10,2%			4,0%			13,8%	

Le corollaire 3 est parfaitement vérifié au niveau du degré d'orientation projet. Les entreprises à vocation projet ont un score supérieur à celui des services internes des entreprises qui sont orientés projets lui-même supérieur à ceux des autres répondants.

Tableau 12 – Évolution temporelle de l'utilisation des outils de GP dans les secteurs 72, 74 & 75

	1998 Secteur	2004-2006 Secteur 72	Test de Mann- Whitney	1997-1998 Secteur 74	2004-2006 Secteur 74	Test de Mann- Whitney	1997-1998 Secteur 75	2004-2006 Secteur 75	Test de Mann- Whitney
MGT DE L'INTEGRATION	43,2	46,2	ns	47,1	50,8	ns	41,4	43,5	ns
MGT DES DELAIS	20,3	23,3	ns	23,4	23,9	ns	14,1	20,2	p= 0,023
MGT DU CONTENU	63,5	61,7	ns	64,5	66,8	ns	50,9	53,9	ns
MGT DES COUTS	34,7	33,0	ns	28,2	31,0	ns	18,2	19,0	ns
MGT DES RH	19,4	29,8	p= 0,062	23,0	36,3	p= 0,001	27,7	35,3	ns
MGT DE LA QUALITE	35,6	38,8	ns	37,1	35,9	ns	30,0	29,8	ns
MGT DES RISQUES	6,8	8,2	ns	6,1	11,9	ns	4,5	4,5	p= 0,032
MGT DES APPROVISIONNEMENTS	9,4	8,8	ns	11,1	10,3	ns	14,1	11,4	ns
MGT PAR PROJETS	19,1	14,6	ns	19,6	17,6	ns	12,7	14,7	p= 0,058
TOTAL	252,1	264,4	ns	260,1	284,6	ns	213,6	232,2	ns
VARIATION SUR LA PERIODE		4,9%			9,4%			8,7%	

Il en est de même pour l'analyse par secteurs. Le secteur 74 des services fournis principalement aux entreprises a un score plus élevé que celui obtenu par le secteur 72 relatif aux activités informatiques. Le secteur de l'administration publique arrive en troisième position.

Plus généralement, on observera dans le tableau 13 que le degré d'utilisation de la boîte à outils du management de projet est proportionnel à la taille de l'entreprise.

Tableau 13 – Évolution temporelle de l'utilisation des outils de GP selon la taille de l'organisation du répondant

	PETITES ENTREPRISES			ENTREPRISES MOYENNES			GRANDES ENTREPRISES			TRES GRANDES ENTREPRISES		
	1997-1998	2004-2006	Test de Mann-Whitney	1997-1998	2004-2006	Test de Mann-Whitney	1997-1998	2004-2006	Test de Mann-Whitney	1997-1998	2004-2006	Test de Mann-Whitney
MGT DE L'INTEGRATION	38,4	44,3	p= 0,077	37,9	45,3	p= 0,032	41,5	44,1	ns	41,4	57,2	p= 0,000
MGT DES DELAIS	16,5	20,6	ns	16,9	22,3	ns	20,3	21,3	ns	17,4	24,2	ns
MGT DU CONTENU	55,1	61,0	p= 0,029	53,0	60,9	ns	57,9	61,9	ns	53,2	69,6	ns
MGT DES COUTS	26,1	29,8	ns	27,5	28,9	ns	30,3	27,6	ns	28,9	27,2	ns
MGT DES RH	20,6	31,4	p= 0,018	17,1	28,2	p= 0,046	20,1	32,5	p= 0,000	22,3	43,1	p= 0,000
MGT DE LA QUALITE	30,4	29,4	ns	35,5	36,6	ns	38,1	36,4	ns	37,6	38,6	ns
MGT DES RISQUES	6,1	7,0	ns	4,5	8,0	ns	6,8	8,1	ns	8,6	12,5	ns
MGT DES APPROVISIONNEMENTS	10,8	8,0	p= 0,048	9,0	10,1	p= 0,064	9,0	11,2	p= 0,012	9,2	9,6	ns
MGT PAR PROJETS	15,7	13,4	ns	15,9	14,0	ns	14,3	17,0	p= 0,027	13,4	13,1	ns
TOTAL	219,6	244,8	ns	217,3	254,3	ns	238,3	260,1	ns	231,9	295,3	p= 0,001
VARIATION SUR LA PERIODE		11,4%			17,0%			9,2%			27,3%	

Il importe maintenant de vérifier l'influence du degré de professionnalisation en management de projets sur le taux d'utilisation des outils de management de projet.

Tableau 14 – Évolution dans l'utilisation des outils de GP selon la fonction occupée

	Chargé de mission	Chef de projet chargé d'affaires	Communication	Consultant spécialisé	DAF	Direction de Production ou d'exploitation	Direction de service technique, Exportation	Direction générale	Informatique	DRH	Logistique, Achats, Maintenance	Qualité, Méthodes	R&D, Etudes	Rapport au Producteur, Secteur de ventes	Spécialistes en GdP	Test de Kruskal-Wallis
MGT DE L'INTEGRATION	37,0	47,5	35,0	49,4	43,2	37,9	39,8	43,5	42,5	45,9	39,8	44,2	38,2	41,0	61,5	ns, 0,001
MGT DES DELAIS	12,7	23,4	16,5	24,2	17,8	15,3	16,7	19,3	19,5	15,0	17,9	18,3	17,3	16,6	33,0	ns, 0,041
MGT DU CONTENU	49,5	64,4	47,1	61,9	57,5	50,8	55,3	62,6	58,1	50,9	55,2	58,7	56,6	58,3	75,9	ns, 0,000
MGT DES COÛTS	15,9	32,6	27,4	28,4	29,6	27,5	26,2	36,2	28,8	23,6	24,8	26,4	22,7	31,4	39,1	ns, 0,028
MGT DES RH	34,5	27,5	28,8	37,4	31,5	31,7	24,7	27,1	23,1	44,1	24,3	27,2	20,2	27,2	32,4	ns, 0,057
MGT DE LA QUALITE	26,6	42,2	21,8	32,3	34,1	32,9	35,1	34,6	35,5	28,2	35,5	41,4	35,8	33,4	45,3	ns, 0,002
MGT DES RISQUES	6,3	9,4	3,5	9,5	6,2	6,8	6,3	7,4	6,0	8,2	8,3	9,7	5,3	6,8	14,5	ns
MGT DES APPROVISIONNEMENTS	15,0	10,4	10,9	12,3	14,4	9,8	7,6	12,6	7,2	12,3	12,1	8,7	5,7	13,9	9,3	ns
MGT PAR PROJETS	17,9	16,2	11,8	18,1	10,7	10,5	12,0	13,8	16,4	10,5	11,4	11,3	15,1	12,1	27,6	ns
TOTAL	215,5	273,5	202,6	273,4	245,0	223,1	223,4	237,1	237,1	238,6	229,3	245,9	216,9	240,8	338,6	ns, 0,000
RANG DE CLASSEMENT	14	2	16	3	8	12	11	4	9	8	10	6	13	7	1	
EN 1997-1998	172,4	252,8	196,8	260,0	219,0	214,3	223,4	243,5	204,5	236,7	186,2	220,7	224,4	220,3	323,0	
EN 2004-2008	230,1	288,5	211,0	294,2	254,5	231,4	260,5	290,0	250,2	223,3	260,8	250,0	214,4	250,0	365,7	
VARIATION	34%	14%	7%	13%	18%	8%	17%	18%	22%	-8%	40%	13%	-4%	13%	13%	
	12	4	16	2	7	11	8	3	8	13	6	9	14	8	1	

Là aussi, le corollaire 3 est bien vérifié, les spécialistes en gestion de projet arrivent largement en tête, suivis par les chefs de projet ou chargé d'affaires puis par les membres des directions générales ! Le management de projet deviendrait-il sur le terrain une des composantes incontournables du management général ?

Nous pouvons donc répondre sans équivoque par l'affirmative à la double question posée, tous les indices étant concordants.

3.4. COMMENT LES ORGANISATIONS INTERNALISENT-ELLES LES PRESSIONS NORMATIVES ?

S'il existe indéniablement au niveau global des indices de « pressions normatives » croissantes comme rappelé dans la partie introductive, il est intéressant d'étudier par quels vecteurs les organisations les internalisent et à quel rythme. Dans le cadre de notre enquête, nous avons sélectionné neuf variables qui nous semblent révélatrices de ce phénomène.

Tout d'abord, l'existence d'un manuel ou référentiel interne de management de projet traduit de manière opératoire le modèle de référence sélectionné et le contextualise en fonction des caractéristiques particulières de l'organisation dans le cadre d'un processus « d'enactment », de mise en scène. Très souvent, outre la structuration type de la trajectoire d'un projet en phases et jalons, il va proposer des modèles de formalisation des rôles de projet, des responsabilités et prérogatives des différents acteurs concernés, élément essentiel pour des rôles qui ne sont pas

statutaires. C'est un élément essentiel pour faciliter la bonne coordination entre les services orientés projet d'une organisation et ceux qui ne le sont pas.

La formalisation des documents de projets, quasi-obligatoire dans le cas des projets externes, renforce l'application consciente ou inconsciente de normes prescrites par l'environnement.

Les logiciels spécialisés en gestion de projets sont développés en fonction de modèles instrumentaux et programmables de gestion de projet et leur confèrent une opérativité parée des atouts de l'aura technologique et fonctionnelle qu'ils véhiculent. Il n'est pas rare que la maîtrise de l'outil logiciel suffise à conférer l'image de maîtrise du management de projet et finisse par se confondre avec.

Les actions de communication de type « sensibilisation » destinées à un public large au sein des organisations d'acteurs potentiellement concernés et impactés par le mode projet sont essentielles pour renforcer la légitimité de l'adoption du mode projet et du modèle de référence retenu.

Bien évidemment les actions de formation réalisées le plus souvent par des spécialistes déjà légitimés par l'environnement externe constituent un puissant vecteur de l'isomorphisme normatif au même titre que le recours à des consultants spécialisés.

La recherche de certification constitue la meilleure preuve de cette pression normative. Nous n'avons hélas introduit cette variable que depuis 2003 et ne pouvons donc en mesurer l'évolution.

Hypothèse 4 : l'institutionnalisation croissante du mode projet doit se concrétiser par un recours accru aux modes d'internalisation des pressions normatives tels que décrits ci-dessus.

Corollaire 4 : ces modes de diffusion de la culture projet seront d'autant plus utilisés que les organisations concernées sont en recherche de légitimation externe.

Tableau 15 – Évolution temporelle des modes de diffusion de la culture projet

	Echantillon 1997-1998	Echantillon 2004-2006	Test de Mann- Whitney	Secteur 72 1997-1998	Secteur 72 2004-2006	Secteur 74 1997-1998	Secteur 74 2004-2005	Test de Mann- Whitney	Secteur 75 1997-1998	Secteur 85 2004-2005	Test de Mann- Whitney
Manuel interne	30%	37%	$p=0,026$	39%	48%	30%	40%	ns	13%	50%	$p=0,003$
Consultants spécialisés	35%	35%	ns	42%	26%	20%	32%	ns	39%	61%	$p=0,098$
Formalisation des rôles projet	32%	33%	ns	36%	39%	21%	28%	ns	22%	39%	ns
Formalisation des documents projet	38%	45%	$p=0,033$	42%	57%	33%	43%	ns	43%	48%	ns
Sensibilisation	35%	46%	$p=0,001$	36%	43%	27%	53%	$p=0,001$	13%	59%	$p=0,000$
Cellule d'animation et réflexion	29%	26%	ns	33%	16%	26%	30%	ns	17%	39%	$p=0,069$
Formation	40%	57%	$p=0,000$	32%	55%	37%	51%	ns	42%	76%	$p=0,034$
Logiciels ad hoc	49%	48%	ns	69%	62%	62%	55%	ns	35%	43%	ns
Certification en GP	NR	7%	ns	NR	10%	NR	15%	ns	NR	0%	ns
Nombre de répondants	587	454		36	61	82	60		23	56	
Moyenne (hors certification)	36%	41%	$p=0,018$	41%	43%	32%	42%	$p=0,059$	28%	52%	$p=0,015$
Variation sur la période		14,2%			5,2%		30,6%			85,1%	

Le tableau 15 montre bien une progression globale sur la période, notamment pour ce qui concerne les actions de sensibilisation et de formation, de création d'un référentiel interne et de

formalisation des documents de projets. Le secteur des activités informatiques n'a guère progressé sur la période. L'évolution plus nette du secteur 74 et surtout du secteur de l'administration publique démontre bien la pertinence du corollaire 4. Celui-ci, pour rattraper son retard, a largement recouru à toute la palette des outils d'ancrage de la culture projet, y compris en ayant recours aux consultants.

Tableau 16 – Évolution temporelle des modes de diffusion de la culture projet selon le degré d'orientation projet

	1997-98 EOP	2004-2006 EOP	1997-98 SOP	2004-2006 SOP	1997-1998 NonEOP	2004-2006 Non EOP
Manuel interne	37%	40%	47%	50%	23%	23%
Consultants spécialisés	32%	34%	42%	40%	33%	32%
Formalisation des rôles projet	27%	31%	47%	46%	27%	24%
Formalisation des documents projet	41%	49%	52%	55%	32%	33%
Sensibilisation	34%	42%	47%	53%	31%	42%
Cellule d'animation et réflexion	27%	27%	33%	26%	28%	25%
Formation	36%	59%	60%	60%	34%	53%
Logiciels ad hoc	67%	60%	66%	57%	38%	32%
Certification en GP		12%		9%		2%
Nombre de répondants	91	121	127	159	368	174
Moyenne (hormis certification)	38%	43%	49%	48%	31%	33%
Variation sur la période	13,2%		-1,8%		7,4%	
Test de Mann-Whitney: seuil de signification asymptotique bilatéral "p"	NS		NS		NS	

Le tableau 16 révèle que les entreprises à vocation projet ont fait un large effort lors de la période mesurée. Elles ont à prouver, ne serait-ce qu'au travers des procédures d'appel d'offre auxquelles elles répondent, qu'elles maîtrisent le modèle de référence du mode projet prévalant dans leur secteur d'activité. Le score élevé des services orientés projet, bien qu'en très légère diminution, pourrait surprendre et invalider le corollaire 4. Nous pensons au contraire qu'ils ont, par rapport à leur direction générale et aux autres services de l'entreprise, à prouver davantage leur compétence et leur professionnalisme, et donc à chercher une légitimité externe. On peut observer également que la certification est surtout recherchée par les personnels des entreprises et des services à vocation projet. D'autres résultats montrent que le degré de diffusion de la culture projet est identique entre secteur privé et public et qu'il augmente proportionnellement à la taille de l'entreprise¹⁸.

¹⁸ Il serait possible d'agréger des vecteurs de diffusion tels que l'existence d'un référentiel interne, la formalisation des documents et des rôles de projet, l'utilisation de logiciels spécifiques, la formation, la mise en place d'une cellule d'animation et de réflexion, de dispositifs de capitalisation couplés avec des variables de nature organisationnelle pour approcher la notion de bureau de projets ou de « project management office » qui fait florès dans les pays

4. CONCLUSION

Il appert donc, au final, que le mode projet s'est effectivement institutionnalisé en France et nous pensons avoir contribué à montrer par quels vecteurs les isomorphismes normatif et surtout mimétique opèrent. Il est ainsi possible de monter des dispositifs de type « observatoire » à l'échelle nationale et d'éprouver la théorie néo-institutionnelle par des investigations empiriques longitudinales et sur des « champs organisationnels » à définition large. Cependant, ce type d'approche ne peut se suffire à elle-même et devrait être couplée avec une approche sectorielle par études de cas plus approfondies pour analyser le management par projets à l'aune des cadres théoriques du management stratégique. Est-il devenu une véritable option stratégique ? Sous quelles conditions ? A quels moments et sous le jeu de quels facteurs ? Avec quelle finalité et quels objectifs ? Le protocole méthodologique de notre étude permet de balayer large mais avec une faible résolution, sur la base d'indices et de marqueurs facilement repérables par des interviewés qui ne participent pas tous, loin s'en faut, à la formulation de la stratégie de leur organisation. Il permet cependant de détecter les zones, en dehors des secteurs déjà bien étudiés (automobile, pharmacie, BTP, haute technologie,...), où des indices de changement s'accumulent et où des investigations plus poussées seraient intéressantes à mener, comme nous avons pu le faire dans le domaine du secteur public par exemple.¹⁹

Il est clair cependant, que si, comme le rappelle Garel (2003, p.4), pour être général sur un objet aussi singulier comme le projet, il faut être contingent, ceci n'exonère pas de rechercher les facteurs de contextualisation qui influencent la nature et les modes de mise en œuvre du management de projet. Dès lors que le projet est examiné en tant qu'objet de gestion, il est soumis également – au-delà de l'environnement direct du projet – à des contraintes environnementales institutionnelles, sociétales, idéologiques, économiques, politiques qui en limitent les degrés de liberté de mise en œuvre. Il n'est pas question de minimiser non plus l'importance des acteurs stratégiques dans la dynamique des projets mais ils jouent au sein d'une arène et ne peuvent ignorer leur public. La renommée attire le public mais il faut bien jouer pour la forger. L'unicité de la représentation du projet (par rapport aux opérations et aux processus) stimule nécessairement l'attention des spectateurs, complique la captation des ressources

anglo-saxons, permettant ainsi des comparaisons avec de nombreux travaux récents dans le domaine. Rappelons cependant qu'en 1997, date de démarrage de l'étude, ce concept était encore peu répandu et que, par ailleurs, il n'a guère eu d'écho en France.

¹⁹ Cf nos travaux sur les cas de La Poste, d'EDF, de la SNCF...

discretionnaires pour monter le spectacle, interdit le droit à l'erreur sauf à obérer la capacité à monter d'autres spectacles. Nous pourrions facilement continuer à filer la métaphore... Il est indéniable que le projet forme son environnement tout comme celui-ci forme le projet, que les hommes font les projets qui font les hommes.

Cependant, tout comme les organisations plus pérennes, on peut à bon droit se demander à l'instar de DiMaggio et Powell pourquoi il y a si peu de diversité dans les modèles officiels de référence du management de projet²⁰ et pourquoi ils sont officiellement adoptés dans les organisations les plus diverses, bien éloignées des secteurs originels de leur maturation. Ce passage s'est cependant opéré au prix de l'apparition puis de la domination d'un modèle de projet comme vecteur de changement, organisationnel et stratégique, bien distinct du modèle orthodoxe classique de la gestion de projet. Mythe rationnel de la performance de l'action collective temporaire, les modèles officiels synthétisant les meilleures pratiques du mode projet qui confèrent légitimité externe et interne sont bien « modélisés » et il importe de comprendre par qui, comment, et plus largement à qui, ils servent de support de professionnalisation et de reconnaissance.

Leur adoption par des organisations inscrites dans des champs fortement institutionnalisés montre que le mode projet est également soumis à une problématique de découplage permettant d'afficher la prise en compte de demandes plurielles et souvent contradictoires de l'environnement sans avoir à modifier en profondeur la structure formelle de fonctionnement interne et en garantissant au moins symboliquement une logique d'efficacité et de performance dans leurs activités. L'ambiguïté des buts et l'incertitude technologique sont bien des vecteurs très actifs d'isomorphisme mimétique tout comme les vecteurs de professionnalisation.

L'étude a bien montré également qu'il y a simultanément coexistence de différents modèles de référence, lutte et surenchère pour représenter et constituer le passeport pour la performance et que l'isomorphisme concurrentiel mis souvent en avant n'est pas le seul en jeu. Nous avons vu que les perceptions du projet, le choix des outils et des méthodes pour le gérer sont différents selon la culture professionnelle qu'ont les acteurs et que ces différences d'approches se confortent avec le temps. En cela, le projet orchestre bien la coopération transversale nécessaire à la résolution des défis complexes qu'il porte, à condition que les différents acteurs partagent et

²⁰ Il y a une véritable guerre pour imposer le bon modèle de maturité !

co-construisent objectifs et moyens de les atteindre, notamment pour ce qui concerne les projets internes.

Le repérage intersectoriel des pratiques de projet que nous avons mis au point a le mérite de contribuer de tenter de mesurer ce qui relève du mythe et de l'action située, du symbole et du fait, du rite ou du sens de l'action co-construite. Elle peut localiser les endroits où paradoxes et contradictions entre théorie et pratique sont les plus patents, sans aucun doute des lieux pertinents pour exercer des recherches ultérieures. Elles pourraient notamment concerner les facteurs clés de succès des projets et leurs configurations organisationnelles, dimensions tracées dans notre base de données mais non encore exploitées.

REFERENCES

- Aurégan, P. and P. Joffre (2002), Le projet au cœur de la stratégie, *Expansion Management Review*, 88-97.
- Aurégan, P. and P. Joffre (2003), Pour une approche stratégique des projets, *XVI^o Journées des IAE : Economica*.
- Boltanski, L. and E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme* : Editions Gallimard.
- Bréchet, J.-P. (1997), Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou la logique stratégique du développement des projets productifs, *AIMS*, Montréal.
- Bréchet, J.-P. (1998), Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université ?, *Cahier de recherche*, IAE de Nantes.
- Bréchet, J.-P., and A. Desreumaux (1999), Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective – pour une sociologie des projets productifs, *Cahier de recherche*, IAE de Nantes.
- Bréchet, J. P., and A. Desreumaux (2004), Pour une théorie stratégique de l'entreprise : Projet, collectif et régulations, *13^o Conférence internationale de l'AIMS*, Le Havre.
- Boutinet, J.-P. (1993), *Psychologie des conduites à projet*, Paris : P.U.F.
- Boutinet, J.-P. (1994), *Anthropologie du projet*, Paris : P.U.F.
- Cochrane, R. A. and J. R. Turner (1993), Ill defined goals and/or methods of achieving them, *International Journal of Project Management*, 11:2, 93-102.
- Couillard, J. and C. Navarre (1993), Quels sont les facteurs de succès des projets ? Résultats d'une enquête menée à partir d'un échantillon de projets militaires canadiens, *Gestion 2000*, 2, 167-189.
- Desreumaux, A. (2004), Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in I. Huault (Ed.) *Institutions et gestion*, Paris : Vuibert.
- DiMaggio P., and Powell W. W. (1983), the Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- ECOSIP, Giard V. and al., Eds. (1993), *Pilotages de projet et Entreprises: diversités et convergences*, Paris : Economica.
- Emery, F. E. and Trist E. L. (1963), The causal texture of organizational environment, *Human Relations*, 18, August, 20-26.
- Garel, G., (2003), *Le management de projet*, Paris : Editions La Découverte.

- Garel, G. and V. Giard and C. Midler (Eds.) (2004) *Faire de la recherche en management de projet* : Vuibert.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82:5, 929-964.
- Hazebrouck, J.-M. (1993), Les facteurs clés de succès dans le management de projets, *Revue Internationale en Gestion et Management de projets*, 1 :1, 27-40.
- Huault, I., Ed. (2004), *Institutions et gestion*, Paris : Vuibert.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83:2, 340-363.
- Marciniak, R. and F. Rowe (1997), *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Paris : Economica.
- Midler, C. (1986), Logique de la mode managériale, *Gérer et Comprendre*, juin, 71-78.
- Midler, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas ; Management des projets et transformation de l'entreprise* : InterEditions.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The external control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Powers, R. and F. Toney (1997), *Best practices of project management groups in large functional organizations – Results of the Fortune 500 project management benchmarking forum*: A Project Management Institute Research Report.
- Scott, W. R., (2001), *Institutions and organizations*: Sage.
- Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20:3, 571-610.
- Turner, J. R. (1993), *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*, London; New York: McGraw-Hill Book Co.
- Weick, K. E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21:1, 1-19.