



**HAL**  
open science

## Gestion de projet et gouvernance des associations : le rôle du consensus dans leur conciliation

Jacqueline de Bony

► **To cite this version:**

Jacqueline de Bony. Gestion de projet et gouvernance des associations : le rôle du consensus dans leur conciliation. 2011. halshs-00659909

**HAL Id: halshs-00659909**

**<https://shs.hal.science/halshs-00659909>**

Preprint submitted on 14 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Gestion de projet et gouvernance des associations : le rôle du consensus dans leur conciliation**

Jacqueline de Bony, LISE, (CNRS/CNAM),

### **Abstract**

#### **Project management and non-profit organizational governance: impact of consensus in their conciliation**

Although initially designed for the market sector, project management (PM) has extended to that of non profit organizations (NPO). This communication targets the articulation between PM and NPO governance and discusses the conditions of their conciliation.

The research integrates two series of ethnographic works on decision process and project management in the Netherlands and in France. It put into light the congruency between the logics that inhabit project management, governance, and Dutch consensus. It reveals the frictions between PM and French “logique de métier”. It further discusses the difficulties to make governance part of French decision process.

**Keywords:** project management, non profit organization, governance, decision process, The Netherlands, France.

### **Résumé**

Initialement conçu à destination des organisations marchandes, le management de projet s’est progressivement étendu au secteur non lucratif. Cette communication cible l’articulation entre le management de projet et la gouvernance des organisations non lucratives et discute des conditions de leur conciliation.

La recherche intègre deux séries de travaux ethnographiques sur le processus décisionnel et le management de projet en France et aux Pays-Bas. Il met en lumière la congruence entre la logique de projet, la gouvernance et le consensus néerlandais. Elle révèle les frictions entre le management de projet et la logique de métier française. Elle discute également des difficultés d’intégrer la gouvernance dans la perception française de la décision.

**Mots clés :** management de projet, gouvernance des associations, décision, Pays-Bas, France

### **Introduction**

La gouvernance a pris son essor dans le monde anglo-saxon au début des années 90. Elle s’inscrit au sein des idées générées par la mondialisation : déréglementation, flexibilité, transparence et responsabilité. Elle traduit une évolution de la régulation vers des formes plus souples et plus diffuses qui reposent sur la coopération et le partenariat entre les parties prenantes. La gouvernance s’applique à un espace multiculturel harmonieux et transparent et, selon le discours qui l’accompagne, a la capacité d’administrer les sociétés dans le respect et l’épanouissement des diversités. Cependant, si l’on considère l’hétérogénéité des systèmes politiques, juridiques et sociétaux parmi les nations, on peut s’interroger sur le mécanisme qui permet de gérer cette diversité. Comment la gouvernance parvient-elle à intégrer tout en les respectant, les divers contextes au sein desquels elle opère ?

Les associations occupent une place grandissante au niveau politique, économique et social. L'ampleur des fonds publics et privés dont elles bénéficient leur impose de rendre des comptes sur le bon usage de leurs ressources. Elles doivent faire preuve de bonne gouvernance, montrer l'efficacité de l'organisation, la qualité de sa gestion. Pour y parvenir, elles sont de plus en plus fréquemment amenées à utiliser les pratiques en vigueur dans le secteur marchand. Le financement par projet ayant pris un essor considérable dans le secteur non lucratif, les associations doivent donc intégrer la gestion de projet dans leurs pratiques organisationnelles. Comment s'harmonisent ou se combinent les exigences de la gestion de projet et les principes qui sont au cœur d'une association ? C'est la validité et les limites de la transposition du management de projet dans le secteur associatif qui font ici l'objet d'attention.

Cette communication sur la gouvernance des associations s'inscrit au sein d'une recherche explorant l'impact du contexte national sur l'appropriation du management de projet. Ce travail cible le mécanisme qui articule la gouvernance et les contextes organisationnels et sociétaux en essayant de faire la part des deux facteurs. La communication restitue les premiers résultats d'un travail en cours sur un terrain associatif néerlandais. Elle tire parti d'une recherche antécédente sur l'appropriation du management de projet par une équipe franco-néerlandaise au sein d'une organisation non marchande. Elle mobilise aussi des travaux antérieurs sur le processus de décision consensuel au regard de la décision française.

La première section du document résume les caractéristiques des associations, de la gouvernance et du management de projet utilisés dans cette recherche. La deuxième section restitue le cas d'un projet franco-néerlandais et la posture des deux partenaires vis-à-vis du management de projet. La troisième section analyse la construction de consensus aux Pays-Bas et met en perspective les processus décisionnels néerlandais et français. La quatrième section analyse le management de projet au sein d'une fondation néerlandaise. La dernière section discute de l'impact du consensus sur l'intégration de la gouvernance et du management de projet.

## **1-Associations, gouvernance et gestion de projet**

### *1-1 Quelques considérations sur les associations*

Plus de 70000 associations se créent chaque année en France et plus d'une personne sur deux est membre d'une ou plusieurs associations. Celles-ci représentent 3,4 % du produit intérieur brut et plus d'un million d'emploi en équivalent temps plein (Debbasch et Bourdon, 2006). Les associations constituent donc un véritable marché tout en se distinguant de celui-ci car elles poursuivent des objectifs non mercantiles et le partage des bénéfices n'a pas cours. Elles se situent dans un espace de sociabilité en marge du marché.

Les associations font l'objet d'une politique publique. Un ministère de la vie associative a été créé en 2004 ainsi qu'un site Internet officiel. Les subventions publiques couvrent plus de la moitié de leurs ressources. Les lois de décentralisations (1983 et 2003) ont stimulé le développement de partenariats entre les associations et les collectivités locales impliquant des subventions et des emplois. Cette situation qui est couramment rencontrée dans les secteurs de l'action sociale et de la santé, promeut une sorte de mixité entre personnes publiques et personnes privées.

L'association est la forme d'action collective la plus facile à réaliser. Elle peut être spontanée et indépendante, ou plus ou moins contrôlée par les pouvoirs publics. Sur le plan politique,

l'association présente donc un caractère paradoxal. Elle peut être perçue comme un contre-pouvoir en exprimant la volonté des citoyens de ne pas laisser au pouvoir politique le monopole de la représentation des intérêts de tous. Elle peut être vue comme un partage du pouvoir en contribuant à cette sorte de mixité entre pouvoir public et intérêts privés.

Les formes associatives ne sont pas sans liens avec les traditions politiques des états nations. Certains pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas profitent d'une longue expérience associative. En France, la tradition jacobine a longtemps limité le développement associatif. Cependant, les dernières décennies ont connu un « boom associatif » qui a comblé ce retard. De même, les orientations prises par les associations vis-à-vis des pouvoirs publics varient selon les Pays. Aux Etats-Unis, les associations pallient l'absence de l'état ou ses carences dans de nombreux domaines tels l'éducation et la santé. En Europe, la forme de ces partenariats varie en fonction des systèmes de protection sociale en vigueur (Archambault, 2007).

Aujourd'hui, la responsabilité des associations, leur gouvernance et leur évaluation prennent de plus en plus d'importance. Nombre d'entre elles ont déjà rédigé des chartes qui précisent leur projet en insistant sur la qualité des services rendus. Sous l'effet de la Loi Organique relative aux Lois de Finance, les associations qui bénéficient d'un financement public ont à présenter leurs comptes en termes de destination et de nature de la dépense. Ces comptes doivent s'accompagner d'indicateurs de résultats permettant de mesurer les performances (Institut Français des Administrateurs, 2009 ; Archambault, 2006).

### *1-2 Du gouvernement à la gouvernance*

Au cours des dernières décennies, la notion de gouvernement tend à régresser au profit de la gouvernance. Les deux se réfèrent à l'expression d'une volonté et d'un but qui nécessite un système de règles. Cependant, le gouvernement est le fait d'une autorité officielle garante de l'intérêt public qui prend les décisions politiques et assure leur exécution. Il s'inscrit dans un espace circonscrit comme, celui d'une nation. Les décisions sont prises par quelques uns qui expriment l'intérêt collectif.

La gouvernance correspond à phénomène plus large et pluriel avec une diminution du pouvoir des états nations (Moreau-Defarges, 2008). Le gouvernement n'est plus qu'une part d'un système fondé sur la liberté, la créativité, la responsabilité. Gouverner, n'est pas tant fixer et réaliser des objectifs que poser des règles. Le pouvoir n'a pas pour raison d'être la garde d'un ordre mais l'amélioration de la condition de chacun. L'état devient une instance fonctionnelle et n'est plus garant de l'intérêt général. Celui-ci n'est pas considéré comme transcendant, donné ou arrêté mais circulant, pluriel et en formation continue. La frontière entre le privé et le public se remodèle tandis que le public se déstructure et s'amenuise.

La gouvernance peut aussi être considérée comme un système démocratique de gestion. Elle s'applique à un espace régulé où chacun peut et doit jouer. Elle fait appel à un mode décisionnel participatif avec une multiplication des acteurs sociaux qui négocient en permanence (Moreau-Defarges, 2008). La décision est l'aboutissement d'un processus de construction fédératif et non celui d'un processus de sélection. Elle repose sur un principe d'égalité entre les personnes et requiert leur participation et leur engagement. Selon le discours qui l'accompagne, elle conduit à une situation de type « win win » pour les participants.

La gouvernance s'applique à des espaces et entités extrêmement variables allant de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance globale (Société Des Nations, Organisation Internationale du Travail, Organisation des Nations Unies). Elle participe à ce brouillage de frontière entre national et international, public et privé, technique et politique. Constamment tiraillée entre la diversité dont elle se réclame et l'unité nécessaire à la stabilité d'une entité, la gouvernance est vouée à un équilibre plutôt précaire. Cette « gestion de la diversité » se présente comme un point sensible qui mérite d'être examiné de près.

La gouvernance des associations est un thème qui émerge seulement aujourd'hui dans la recherche francophone (Hoarau & Laville, 2008). L'écart entre la production littéraire française et anglo-saxonne sur ce thème conduit à s'interroger sur la manière dont la gouvernance est intégrée ou appropriée au sein des associations françaises. Dans la même ligne, on ne rencontre que peu de recherches traitent de la gouvernance en rendant compte des spécificités contextuelles au niveau organisationnel et sociétal (Levy-Tadjine et Velmuradova, 2006).

La gouvernance est-elle une notion universelle ou globale qui transcende les organisations et les sociétés? Comment parvient-elle à gérer la diversité en vigueur au sein des états, des institutions et des organisations? La gouvernance est-elle régie par des principes qui sont plus ou moins appropriés et adaptables aux contextes existants? Comment la gouvernance se construit-elle une place au sein d'une association? Quelle est l'impact du contexte national sur l'appropriation de la gouvernance? Comment la gouvernance s'articule-t-elle avec les processus décisionnels?

### *1-3 Le management de projet*

Le management de projet (MP) vise à optimiser le fameux « triangle de fer » associant coût, qualité et temps (Lewis, 2005). Propice à l'élaboration d'un nouveau produit ou à celle d'un processus de réduction de coûts, son utilisation dans le secteur non lucratif ne va pas de soi, du moins, formellement. Comment caractériser la rentabilité d'une activité immatérielle ? Selon quels critères évaluer et quantifier une réalisation portant sur l'humain ? En somme, comment une association concilie-t-elle les objectifs sociaux qui la fondent et la performance exigée d'elle aujourd'hui ?

Au cours des dernières décennies le MP a pris un essor considérable en s'élargissant aux niveaux international et supranational (Lundin et Midler, 1998). L'ampleur des fonds accordé au secteur non lucratif a aussi entraîné son extension au monde des associations. Ces débordements géographiques et sectoriels incitent à explorer les aspects contextuels du projet. En effet, les auteurs qui se sont penché sur le contexte soulignent son importance et vont jusqu'à parler de modèles nationaux de MP (Campagnac et Winch, 1998).

D'origine étasunienne, le MP s'est plus rapidement étendu en Europe du nord que dans les pays latins. Il en est de même des pratiques associées au MP telles que l'évaluation (Perret, 2001). Le « Project Management Institute » mesure un indice de déploiement<sup>1</sup> du MP quatre fois plus fort aux Pays-Bas qu'en France (Brédillet, 2009). En France, on rencontre un courant académique très critique du MP (Bloch et al, 2001 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Segrestin, 2004) tandis que la littérature néerlandaise n'est que favorable au MP (Bakker et Louweret, 2001 ; Bos et Harting, 1999 ; Wijnen et al. 1989). Il paraît donc utile d'explorer les facteurs qui facilitent ou entravent l'intégration du MP dans un contexte donné.

---

<sup>1</sup> L'indice de déploiement du management de projet est calculé sur la base du nombre de managers certifiés à utiliser le MP dans un pays.

La section suivante restitue une étude ethnographique de la réception du management de projet dans une équipe de recherche franco-néerlandaise. Cette microanalyse doit être détaillée et contextualisée pour pouvoir mettre en lumière l'impact du consensus sur l'appropriation du MP (section 3). La recherche est ensuite étendue au secteur associatif (section 4).

## **2-Management de projet et contexte national : ethnographie d'un projet de recherche franco-néerlandais**

Nous sommes fin 97. Dans le secteur économique qui nous intéresse, la communauté européenne ne finance pas encore de projets de R&D. Anticipant le futur, l'institut néerlandais Doel (terme qui se traduit par objectif) et son équivalent français Met<sup>2</sup> (pour métier) mettent en place une structure de coopération<sup>3</sup> sous forme de projets bilatéraux susceptibles d'évoluer à terme vers des projets européens. Le premier projet, qui fait l'objet de notre étude, se déroule de 2000 à 2004. Il vise à développer un produit innovant satisfaisant à la fois le consommateur, le citoyen et les exigences écologiques du moment.

Soulignons déjà la particularité de cette coopération. Une première expérience permet aux attitudes natives de s'exprimer en toute naïveté. Il n'y a pas de tiers payeur susceptible d'imposer les termes du projet. Les deux partenaires ont également droit au chapitre ce qui permet d'explicitier des singularités indigènes qui demeurent habituellement à l'état larvé.

### *2-1 Le contexte institutionnel*

Jusqu'en 1990, Met et Doel sont deux organisations publiques équivalentes, bénéficiant du financement reconductible de l'état et de la stabilité d'emploi. Au cours des années 90, les deux sont témoins de changements économiques et sociaux similaires (pression du marché, financements européens, sensibilisation au développement durable). Cependant, Doel et Met suivent des parcours différents.

Au début des années 90, le ministère de tutelle du Doel décide de modifier son mode de financement en matière de R&D. Les fonds reconductibles vont être remplacés par le financement de projets. La direction du Doel entame volontairement une réorganisation institutionnelle qui intègre le financement par projet et les évolutions de la demande écologique et sociale. Elle élabore des procédures s'inspirant des projets européens, le personnel suit une formation au MP et la nouvelle organisation se met progressivement en place jusqu'à la fin des années 90. A partir de 2000, bien que le ministère reste son principal bailleur de fonds, Doel est exclusivement financé sur projets qui couvrent les dépenses de recherche, les salaires, les frais de fonctionnement et de locaux.

Au cours des années 90, Met est soumis à la loi de régalienneté qui lui offre un cadre institutionnel de fonctionnement public, le statut de fonctionnaire pour le personnel et

---

<sup>2</sup> Les noms du secteur, du produit et des instituts sont changés par souci d'anonymat. Doel et Met comptent respectivement autour de 7000 et 10000 employés au moment de l'étude.

<sup>3</sup> Les directions des deux instituts s'accordent sur un budget correspondant à l'emploi de 3 équivalents chercheur par pays pendant 4 ans. Chaque institut finance sa part de recherche, le salaire des chercheurs et les participations aux rencontres. La coopération s'articule autour de réunions bisannuelles d'un jour et demie se déroulant en alternance en France et aux Pays-Bas et rassemblant une douzaine de chercheurs. Le projet est placé sous l'autorité des directions des deux instituts qui assurent son pilotage et son évaluation. Le responsable de ce premier projet est un Néerlandais et il est assisté par un coordinateur français.

l'autonomie scientifique des centres de recherche. Ainsi, en 2004, la recherche au Met est financée par des projet à hauteur de 10 à 20% seulement. Suite à la déclaration de Lisbonne exigeant que 3% du PNB de chaque pays européen soit attribué à la recherche d'ici 2010, le gouvernement tente d'attirer des financements privés vers la recherche publique. Depuis 2006, le financement et l'évaluation de la recherche publique est délégué à deux agences gouvernementales (Agence Nationale pour la Recherche et Agence pour l'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). Aujourd'hui, les instituts de recherche français se trouvent dans une situation proche de celle rencontrée par Doel en 1990.

### *2-2 La gestion du projet : du formel au réel*

Dans le cadre de cette coopération, Doel propose d'appliquer sa gestion de projets habituelle (durée de quatre ans, plan de travail détaillé, rapports d'étapes annuels, évaluation et pilotage) en l'adaptant pour tenir compte de l'aspect bi national du projet. Le rapport annuel sera évalué par deux experts au sein de chaque institut, les commentaires seront combinés et intégrés sous forme d'une évaluation commune ratifiée par les deux directions. L'évaluation sera rapidement transmise au chef de projet pour une application sans délai des recommandations.

Que se passe-t-il en réalité ? Met n'applique pas la procédure d'évaluation et de pilotage proposée par Doel. Les rapports d'étapes sont systématiquement écrits par le responsable Néerlandais, son homologue français signe en ajoutant parfois quelques lignes. A l'exception d'une évaluation go no- go stipulée dans le contrat de coopération, la direction du Met n'évalue pas les rapports d'étape. Elle peine à trouver des évaluateurs, les documents se perdent et, après plusieurs relances du Doel, donne un avis favorable sans réellement examiner le document.

### *2-3 Le projet vu par les partenaires néerlandais*

Lorsqu'ils parlent du projet, les acteurs du Doel le décrivent comme un contrat dont les termes correspondent au plan de travail. L'un d'eux dit : « *Si vous faites plus que ce qui est défini dans le contrat, vous avez des problèmes pécuniaires et si vous faites autre chose, vous avez des problèmes avec le financier* ». Selon cette logique, un bon chercheur est celui qui applique le plan de travail et fournit les résultats en temps et en heure.

Les interrogés mobilisent très souvent les termes « *coopération, travailler ensemble, travail en commun* ». Coopérer est la règle y compris entre individus qui ne s'entendent pas. L'un d'eux dit : « *nous laissons cela (les querelles personnelles) sous la table* » ou encore « *C'est le projet qui compte, l'individu n'est pas si important* ». Au niveau symbolique, le projet ne renvoie ni à l'individu ni au groupe mais à une action commune. Le projet s'inscrit dans le registre des choses.

Le plan de travail décrit en détail les résultats et délais de livraison escomptés ce qui va sans tenir compte de leur contingence. L'imprévisibilité du résultat n'apparaît presque pas dans le discours néerlandais si ce n'est comme un inconvénient que l'on compense par la coopération : « *Pendant le déroulement du projet, la relation entre le financeur et le responsable de projet est importante par ce que la recherche n'est pas 100% prévisible* ». La coopération est ici mobilisée pour de pallier aux impondérables et à la contingence.

### *2-4 Le projet vu par les partenaires français*

Lorsqu'ils parlent du projet, les acteurs du Met pointent directement sa gestion en des termes rudes : « *idiot, ridicule, caricature, irrationnel, contre-productif* ». C'est d'abord la temporalité du projet et son caractère arbitraire qu'ils dénoncent. L'un d'eux dit : « *Nos*

*collègues néerlandais fonctionnent sur projets et donc ils ont un temps limité. Ils comptent leur temps jusqu'à la caricature ». Un autre remarque « Pour nous, il est inconcevable d'arrêter un travail uniquement par ce que le temps est écoulé » et encore : « la production commence quand le projet est terminé » Et cette terminaison arbitraire du projet est ressentie comme une guillotine : « Le couperet bête et méchant, c'est un couperet bête et méchant ».*

Les acteurs du Met ne perçoivent pas l'utilité du pilotage de projet. Ils savent ce qu'ils ont à faire et n'ont pas besoin d'aide : *« C'est pas la peine de nous expliquer ce que l'on doit faire, c'est notre boulot! »*. Ils évoquent leurs frustrations concernant les aspects scientifiques du projet : *« Nous, on essayait de décortiquer un petit peu ces aspects là tandis qu'eux, ils fonçaient dans le tas »*. L'un d'eux met en perspective les deux approches : *« Eux sont plus prêt à produire des chiffres, même sans se poser trop de questions théoriques, alors que nous, on essaie de mieux poser les questions pour être sûr de savoir ce qu'on va avoir comme réponse »*.

Ce qui importe aux Français, ce n'est pas de rendre un produit en temps et en heure mais de rendre un produit terminé. Les chercheurs du Met ne se reconnaissent pas dans une logique de contrat mais dans une logique de métier (d'Iribarne, 2006). Celle-ci mobilise fortement les qualités individuelles telles que l'autonomie, la responsabilité et la motivation intrinsèque. A ce propos, les chercheurs du Doel font souvent allusion à cet individualisme des Français.

#### *2-5 Evaluation et pilotage du projet : des perceptions contrastées*

Au Doel, le coordinateur du projet est désorienté par l'absence d'évaluation par les Français. Il a besoin d'une appréciation du travail en cours afin *« d'optimiser le processus »* et il ne l'obtient pas. Et lorsqu'il fait part de ses préoccupations à son homologue français celui-ci lui répond : *« Nous avons un projet pour quatre ans, nous avons un plan de travail, il n'y a pas à s'en faire. La direction n'attend rien de nous en ce moment. C'est à la fin »*.

Le directeur financier du Doel ne peut pas envisager que le Met puisse financer un projet sans l'équiper d'outils de contrôle. Il dit : *« Ils n'ont pas d'appareils, ils n'ont pas de système ! »*. Il donne son interprétation de la position de la direction du Met en matière d'évaluation et de pilotage : *« Ils n'oseraient pas juger ou examiner le travail des scientifiques. A la direction du Met, ils n'oseraient pas y mettre les mains voilà mon impression ! Et donc ils laissent cela à notre charge et disent : Si vous voulez conduire ces pilotages allez-y! Et si vous avez des documents hé bien, nous signerons notre accord »*.

La direction du Met, présente un autre tableau de la situation. Elle dit qu'il existe *« plusieurs manières de considérer un projet »*. Elle évoque *« les inconvénients de la recherche par projet, tel le turn-over rapide et l'instabilité des effectifs qui en découle »*. Un interrogé souligne le fait *« qu'écrire un projet, ce n'est ni de la recherche ni du résultat »*. Mais c'est surtout l'évaluation qui est mise en cause. On parle de *« la quantité de temps et d'argent investis dans une procédure dont l'efficacité reste encore à prouver, de la difficulté à trouver des évaluateurs réellement compétents sur le projet à évaluer »*. On rit en évoquant la possibilité *« qu'une moitié de l'institut passe son temps à évaluer l'autre moitié »*. On propose des solutions plus simples telles que *« faire confiance aux équipes qui ont déjà produit de bons résultats »* pertinence de l'évaluation, c'est la lourdeur des procédures, et leur inefficacité qui sont critiquées par le Met (Dejours, 2003).

En réalité, l'évaluation ne cible pas les mêmes réalités dans les deux instituts. Au Doel, l'évaluation en cours de projet (évaluation formative) permet de contrôler que le financement

est bien utilisé. La direction pilote et évalue un processus en cours. Coté français, c'est le résultat qui compte et non le moyen d'y parvenir. La hiérarchie se tient à distance pour garantir l'autonomie des acteurs dans l'exercice de leur activité. En effet, selon une logique de métier, l'évaluation et le pilotage pendant le travail se présentent comme une ingérence (Segal, 1987). Ceci renvoie au commentaire : « *C'est pas la peine de nous expliquer ce que l'on doit faire, c'est notre boulot!* ».

Formellement, l'association entre management de projet et exercice de la recherche est source d'une tension entre contingence et anticipation du résultat. Les deux instituts perçoivent et gèrent différemment cette tension. Coté français, on évacue les aspects managériaux qui interfèrent avec la logique professionnelle en vigueur. Coté néerlandais, cette tension n'est même pas évoquée par les interrogés. Lors de la restructuration du Doel, la direction et les chercheurs ont appris à « *lire les désirs des financiers* » sans sourciller.

Quelle est la cause d'un tel écart entre les partenaires français et néerlandais dans leur perception du management de projet ? Pourquoi la tension entre aspects managériaux et professionnels est-elle perçue et régie de manière si différente par les deux équipes ? Quelle est la part de la culture organisationnelle et de la culture sociétale dans cet écart ? Afin d'éclaircir cette question, nous sommes en train d'élargir notre terrain d'analyse au secteur marchand coté français et au secteur associatif coté néerlandais.

Nous avons réalisé une enquête dans une entreprise française dont les activités sont équivalente à celles du Doel et qui depuis plus de vingt ans est financée sur la base de projets et appels d'offres publics et privés. Les résultats de l'enquête confirment les difficultés rencontrées par les français à se plier aux impératifs du management de projet. Après vingt ans d'expérience les interrogés soulignent qu'ils éprouvent toujours autant de difficulté à définir le budget et les délais. Ils mentionnent qu'ils préfèrent dépasser à leur frais le temps imparti (travailler le week-end) afin de rendre un rapport terminé ou, selon leur termes « *un bel ouvrage* », plutôt que de s'en tenir à ce qui a été convenu en temps de travail. Il apparaît que la gestion de projet dans le secteur marchand français ne va pas de soi.

### **3-Management de projet et secteur associatif**

Afin de tester les limites de l'appropriation du management de projet dans un contexte néerlandais, nous avons recherché un terrain dont les activités sont peu compatibles avec celles du secteur marchand. Nous restituons ici les premiers résultats obtenus au sein d'une fondation néerlandaise s'occupant de la réinsertion des sans logis et des personnes atteintes de problèmes psychosociaux. Cette fondation est subventionnée pour deux tiers de manière structurelle (région, mairie locale) et fait appel au financement par projet pour le tiers restant. Les projets sont divers et portent, par exemple, sur des ateliers de théâtre, la co-organisation d'un festival de rues, des constructions de bateaux et organisations de promenades touristiques.

Nous pouvons d'ores et déjà dégager quelques résultats sur la base de l'analyse des documents et du discours des acteurs. Aux Pays-Bas, les formulaires d'appels à projets sont à peu près standardisés dans le secteur social et nous rapportons ici l'un d'eux auquel la fondation a répondu.

#### *3- 1 formulaire d'appel à projet*

Cet appel à projet est divisé en six parties :

Les sections 1 et 2 concernent les *données générales sur l'association et sur le projet*<sup>4</sup>.

La section 3 intitulée « *description du projet* » contient les questions suivantes :

- \* *Quel est l'objectif du projet ?*
- \* *Le projet est-il transposable à d'autres villes ?*
- \* *Quel est le groupe cible du projet ?*
- \* *Comment prenez vous soin de l'ouverture et de l'accessibilité de vos activités ?*
- \* *Le projet présente-t-il des risque pour le groupe cible ?*
- \* *Donnez une brève description du projet.*

Section 4 : *Portée, besoins et accessibilité:*

- \* *Comment atteignez-vous le groupe cible ?*
- \* *Comment avez-vous saisi le besoin de cette activité dans ce groupe cible ?*
- \* *Combien de personnes pourront profiter de cette offre ?*
- \* *Comment coopérez-vous avec les autres organisations ?*

Section 5 : *Résultats :*

- \* *Quels résultats atteignez-vous ?*
- \* *Comment mesurez-vous les résultats ?*
- \* *Si vous ne mesurez pas les résultats, quelle en est la raison ?*
- \* *Quand et comment le projet est-il évalué ?*

Section 6 : *Finances :*

- \* *Combien d'heures de travail sont dédiées au projet ?*
- \* *Y a-t-il d'autres subsides pour ce projet ?*
- \* *Lesquels ?*
- \* *Quelles sommes ?*
- \* *Pour quelle durée ?*
- \* *Quelle est la part du financement (en pourcentage et en somme d'argent) allant directement au projet et quel part pour l'organisation ?*

On remarque que l'appel d'offre est strictement structuré. La réponse à cet appel d'offre (non retransmise par souci d'anonymat) respecte fidèlement cette structure. La réponse est précise, succincte (deux pages et demie) et s'ajustant exactement aux questions posées y compris lorsque le type de projet ne s'accorde pas bien à la question. La réponse se moule autant que possible dans le format du projet.

*3-2 Un discours néerlandais sur la pertinence du management de projet dans le secteur associatif*

Le discours de la personne qui répond aux appels d'offres dans cette fondation illustre particulièrement bien sa perception du projet et les catégories qu'elle mobilise à cet effet. A la question : *Est-ce qu'il vous est difficile de concilier management de projet et réinsertion des personnes en difficulté ?* elle répond :

*“Non je ne trouve pas cela difficile de travailler sur projet: c'est un art. Il suffit de bien saisir l'urgence de la situation et de monter qu'il est économiquement plus avantageux de régler le problème par un projet. Par exemple, si la réintégration d'un SDF coûte tant d'argent à la mairie, nous le traduisons sous forme d'un projet qui va économiser tant d'argent à la communauté.*

---

<sup>4</sup> Les termes en italique sont directement traduits du formulaire de l'appel à projet (traduction de l'auteure)

*Et ce qui est très important, c'est de bien aller au coeur du sujet et de traduire les objectifs que l'on a posé en termes de résultats: quel est le résultat pour l'individu; quel est le résultat pour l'organisation; quel est le résultat pour la société et comment on peut le mesurer. Et ce que je vois à ce propos c'est que les projets ne sont pas assez élaborés. Au moment où le projet commence, je donne la note 0 au client<sup>5</sup> et j'ai quelques indicateurs mesurables sur une échelle allant jusqu'à 3 ou 4 sans prendre cela à la lettre. A la fin du projet je mesure de combien cela a concrètement changé et ce que j'ai atteint. C'est très important."*

Cette interrogée considère la formulation d'un projet comme un art: l'art de montrer au bailleur de fond ce qu'il gagne à passer par un projet ; l'art de satisfaire les attentes en termes de résultats: montrer la valeur ajoutée pour l'individu, l'organisation et la société ; l'art de se plier à la mesure du résultat : si l'on demande de quantifier l'activité de réinsertion, on construit une échelle de mesure sans se préoccuper de la validité de l'échelle en question.

On peut parler ici d'une interprétation consensuelle du management de projet. Il faut montrer l'intérêt pour l'ensemble des parties prenantes. C'est le registre de l'intérêt collectif qui est ici mobilisé. L'argument de l'intérêt financier et la quantification du résultat reflètent une perception marchande et pragmatique de la situation. Ces éléments correspondent précisément aux attributs du consensus.

#### **4-La construction de consensus aux Pays-Bas**

La coopération franco-néerlandaise précédemment décrite en section 2 s'inscrit au sein de deux contextes politiques contrastés. En effet, Français et Néerlandais s'enracinent dans deux formes de démocratie différentes. A certains égards, le pluralisme néerlandais s'oppose à la « *Res Publica* » française. Le vote majoritaire n'est pas valorisé par les Néerlandais qui lui préfèrent de loin élections indirectes, système proportionnel et gouvernement de coalition. Pour eux, le fait d'une majorité l'emportant sur une minorité est trop sélectif. Le vote tend à diviser et renforcer les positions antagonistes au lieu de fédérer et d'unifier (Lijphart, 1968). On retrouve cette posture dans la construction de consensus. Aux Pays-Bas, la décision ne correspond pas à une sélection ou un tri mais à un processus fédératif. Ce dilemme entre différenciation et fédération mérite d'être souligné car il est au cœur du contraste entre Néerlandais et Français.

##### *4-1 Le consensus au niveau opérationnel*

Les Pays-Bas sont aussi appelés le pays du consensus car cette manière de s'accorder est enracinée dans l'histoire de la nation (de Voogd, 2003). Dès que plusieurs personnes sont concernées par une question commune, elles se réunissent et mettent en place un processus de concertation (Van Vree, 1999). La décision n'est pas toujours le résultat d'un consensus mais le processus est systématiquement engagé. Il se déroule de façon similaire au sein d'une entreprise, d'une institution ou même d'une organisation bénévole (Shetter, 1997).

Au niveau opérationnel, le processus est jalonné par des réunions formelles entrecoupées de discussions informelles. Les réunions obéissent à des règles et des procédures très strictes<sup>6</sup>. Le président ne dispose pas de pouvoir décisionnel particulier, il est uniquement chargé de la qualité du processus (van Lente, 1997). En cas de désaccord un délai de réflexion individuelle

---

<sup>5</sup> Aux Pays-Bas, on appelle « clients » les usagers des services sociaux.

<sup>6</sup> Une réunion décisionnelle (vergadering) est systématiquement caractérisée par : une structure hiérarchique (avec président et secrétaire), un ordre du jour précis, préalablement distribué et rigoureusement suivi, un rapport détaillant et attribuant les actions à conduire et servant de référence pour la session suivante.

et/ou de consultation informelle peut suffire, sinon une commission est désignée pour traiter le problème. Dans un déroulement normal, les points de vue se rapprochent au cours des rencontres et une solution commune s'élabore qui conduira à l'arrêt des points d'action (Huisman, 2001).

Le consensus peut surprendre par son caractère à la fois très individuel et très collectif (d'Iribarne, 1989). D'une part, chacun est en droit de donner son avis en toute autonomie et, d'autre part, chacun y met du sien pour construire une décision commune. L'interprétation du discours des acteurs du consensus permet d'éclairer la nature de l'articulation entre autonomie et coopération.

#### *Autonomie individuelle et coopération : articulation*

Le processus de décision consensuel s'interprète comme une situation collective comportant une étape individuelle (Benders et al, 2000). Chacun est en droit de s'exprimer et chacun sera écouté. Au-delà du recueil des avis, la consultation symbolise le respect de la personne et de sa parole. Lorsqu'ils parlent de la décision, les interrogés font toujours référence au groupe qui la prend. En effet, un choix collectif est jugé préférable à une proposition individuelle (Van Lente, 1997). Pendant la décision, l'individu relativise sa position et fait des compromis pour établir la solution meilleure pour le groupe, la mettre en œuvre et en tirer profit. L'étape de la décision s'inscrit dans le registre de l'intérêt collectif.

Au cours du processus, la coexistence d'autonomie individuelle et de coopération est régie par une organisation très stricte de leur expression. Pendant la consultation, le groupe reste en retrait pour laisser l'individu s'exprimer puis, pendant la décision, l'individu se retire au profit du groupe. L'autonomie individuelle et la coopération s'expriment en alternance et de manière exclusive. Et cet évitement règle la question de leur coexistence.

#### *4-2 Les dispositifs sociaux du consensus*

Cette séparation entre registre individuel et collectif est rendue possible par l'assistance d'une série de dispositifs sociaux qui sont enracinés dans la culture néerlandaise. Ces dispositifs ont été exacerbés pendant la « pilarisation » (1880-1965) période caractérisée par une fragmentation politique, religieuse et sociale très stricte. Les groupes sociaux ou piliers vivaient isolés les uns des autres tandis que leurs élites se rencontraient pour s'accorder « *sur la base d'une acceptation pragmatique des différences idéologiques* ». Comme l'indique Lijphart (1968) les discussions reposaient sur « *des forces cohésives et évitaient systématiquement les forces antagonistes* ». Les décisions étaient atteintes à grand renfort de « *compromis équitables et d'accords pragmatiques* ». Ces principes et les dispositifs sociaux correspondants demeurent inchangés dans le processus de décision néerlandais contemporain (de Bony, 2007).

#### *Droit au désaccord, égalitarisme et absence de débat*

Le droit au désaccord est probablement le dispositif le plus important. Il permet à l'individu d'appliquer une décision commune à laquelle il n'adhère pas tout en restant loyal avec lui-même et avec le groupe. Van den Horst (2001) décrit le droit au désaccord dans la réunion décisionnelle en ces termes :

*« Lorsque quelqu'un s'oppose fortement à ce qui a été convenu dans la réunion, il ou elle demandera à ce que cela soit mentionné dans le rapport. Cela n'aura aucun effet sur l'application de la décision et, généralement, celui qui s'est opposé à la décision contribuera loyalement à son application. Après tout il a perdu démocratiquement et tout le monde connaît son point de vue ».*

L'individu a le droit de ne pas être d'accord avec la décision. Ce « droit au désaccord » prévient contre le blocage de la décision et assure son application. Il permet à l'individu d'appliquer une décision qui ne fait pas son adhésion tout en restant en accord avec le groupe.

La décision repose sur un principe d'égalité entre les divers points de vue. Une interviewée le décrit ainsi :

*« Nous avons beaucoup d'idées et de conceptions et nous voulons que ces idées aient toutes la même valeur. L'une n'est pas supérieure à l'autre. Ce désir d'égalitarisme conduit au refus de la persuasion : « Nous ne voulons pas que l'on nous persuade de quelque chose mais nous ne voulons pas non plus persuader les autres. Si nous avons le sentiment que quelqu'un essaie de nous persuader, nous essaierons à notre tour de le persuader et l'on se retrouve alors dans la spirale que l'on voulait éviter ».*

La persuasion prend ici une connotation très péjorative. On ne doit pas chercher à convaincre, mais au contraire « *laisser à chacun ses valeurs* ».

Toutes les opinions sont égales, on laisse à chacun ses valeurs et l'individu a droit au désaccord. Cette association de dispositifs permet de construire la décision sans avoir recours au débat. En d'autres termes, cette combinaison d'égalitarisme de droit au désaccord et de refus de convaincre revient à éliminer le débat. A ce propos, un interviewé dit : « *Les participants n'aiment pas du tout la confrontation d'idées, on évite tout de suite* ».

Si l'on considère la perspective de l'acteur de la décision, le droit au désaccord et l'absence du débat permettent à l'individu d'opérer une scission entre sa propre position et celle du groupe. L'égalitarisme et le refus de la persuasion renforcent cette séparation.

*Sociabilité, conformisme, objectivité, contrôle émotionnel :*

La construction de consensus exige une atmosphère de convivialité et un comportement positif des individus dans le groupe. Cette sociabilité est convoquée dès qu'une personne est soumise au dilemme entre défendre son point de vue ou faire preuve de convivialité. Elle affirme la primauté de la relation (convivialité) sur la clarté du point en question (défense de position). Cette sociabilité est renforcée par le conformisme qui n'est pas imposé d'en haut mais généré à l'intérieur du groupe (Shetter, 1997).

Cette exigence de sociabilité est renforcée par le conformisme qui est imposé par le groupe. Comme l'indique Shetter, « *Beaucoup d'importance est attachée à la solidarité du groupe et le conformisme est imposé non pas d'en haut mais à l'intérieur du groupe lui-même* » (Shetter, 1997).

L'objectivité consiste à dissocier les faits des personnes concernées. Cette exigence d'objectivité contraint l'individu à se distancier de son objet: « *Chacun essaye de bien faire comprendre que c'est l'objet de la discussion qui est en jeu et pas les personnes concernées (van der Horst, 2001)* ». Cette exigence d'objectivité contraint l'individu à se distancier de ses émotions. « *C'est l'argument lui-même qui compte et pas la façon dont il est présenté* ». L'expression des émotions est surtout censurée en cas d'opposition : « *Les manifestations franches d'oppositions sont licites à condition d'être purifiées de toute violence verbale et de voir ainsi contenue la charge émotionnelle qui s'y attache (d'Iribarne, 1989)* ».

L'exigence de sociabilité et le conformisme favorisent la convergence des positions individuelles vers une solution unique du groupe. L'objectivité et le contrôle émotionnel agissent sur l'individu en l'obligeant à se distancier de sa subjectivité. Cette série de dispositifs permet à un individu en désaccord avec la décision de laisser celle-ci se construire

tout en restant autonome dans ses opinions. Elle lui permet aussi d'appliquer la décision tout en restant en accord avec lui-même et avec le groupe.

Ces dispositifs agissent de concert, en découplant l'expression de l'opinion de la prise de décision, en limitant la zone de rencontre entre point de vue individuel et décision collective ou en neutralisant leur conflit potentiel. L'individu en désaccord avec la décision commune peut laisser celle-ci se construire en restant autonome dans ses pensées et en accord avec le groupe. Le consensus opère une scission entre un « moi individuel » et un « moi social ». Le premier correspond à une autonomie de pensée féroce, tandis que le second orienté sur l'action est ouvert, conciliant et arbitré par le collectif. Dans cette perception de la réalité, l'individu pense en toute autonomie mais se retire au profit de l'action collective. L'insertion de l'individu dans la collectivité est duale avec une articulation très souple entre l'individuel le collectif et l'action (de Bony, 2007). On perçoit combien dispositifs consensuels facilitent l'appropriation du MP.

#### *4-3 Le consensus vu par les Français : pierres d'achoppements*

Lorsqu'il participe au processus de décision néerlandais, un Français peut éprouver de la difficulté dans la façon dont la décision est appréhendée et dans la manière dont il se sent considéré.

##### *La qualité de la décision*

La décision néerlandaise n'est pas le résultat d'un tri de solutions potentielles mais la construction d'une solution. L'arrêt de la décision en est l'aboutissement du processus et les alternatives potentielles ne sont pas évaluées. Un Français aurait plutôt tendance à évaluer divers scénarios potentiels avant de retenir celui qui semble le meilleur.

La décision fédératrice est une solution dont la qualité n'est souvent pas la meilleure mais qui fait l'adhésion du plus grand nombre. Un Français éprouve de la difficulté avec ce qu'il appelle « les compromis mous ». C'est la qualité de la décision qu'il privilégie au point de se permettre de changer une décision qui s'avère médiocre. Ceci constitue probablement la plus grosse pierre d'achoppement entre Néerlandais et Français. La décision néerlandaise étant d'abord un accord entre pairs, changer de décision revient à les renier.

##### *La défense de l'individu*

Le fait de donner son avis puis d'adhérer à une décision différente sans avoir eu la possibilité de se défendre peut gêner un Français. Cela lui paraît opportuniste. Dans une réunion décisionnelle française il n'aura probablement pas plus de chance de voir son avis retenu, mais il aura eu l'occasion de le défendre. Le fait d'avoir combattu pour ses idées lui permettra de rester en accord avec lui-même lors de l'application de la décision.

Pour un Français, le respect de l'individu est étroitement lié à celui de ses idées. Qui le désire à le droit non seulement de défendre ses convictions mais aussi d'essayer de convaincre les autres. Au contraire, « laisser à chacun ses valeurs » est plutôt un signe de désintérêt pour les dites valeurs (les siennes autant que celles des autres).

L'exigence d'objectivité et le contrôle des émotions qui sont la norme de communication aux Pays-Bas, peut gêner un Français. Pour celui-ci, l'expression des émotions est plutôt un signe de motivation et les enfouir revient à renier une partie de lui-même.

##### *La subordination de l'individu au groupe*

Mais c'est surtout le comportement de l'individu vis à vis du groupe qui surprend l'œil français. Cette façon de s'engager devant le groupe, sans savoir ce à quoi on donne son assentiment lui paraît un peu inconsciente. A la différence de la situation néerlandaise,

l'individu français n'est jamais totalement soumis au groupe, et non plus totalement indépendant de celui-ci. Et cette position moins duale le place dans une situation très inconfortable vis à vis du groupe. En effet, l'individu doit rendre des comptes au groupe sans que celui-ci le protège. Contrairement au Néerlandais, l'individu français est en situation « high stake high risk » vis à vis du groupe. Mais cette contrainte vis à vis du groupe lui offre conjointement une plus grande marge d'intégrité individuelle.

## **5- Discussion**

Selon le discours qui l'accompagne, la gouvernance s'applique à un espace multiculturel harmonieux et transparent et elle a la capacité d'administrer les sociétés dans le respect et l'épanouissement des diversités. Par quel mécanisme la gouvernance intègre-t-elle cette diversité sans la dénaturer ? Nous explorons cette question en étudiant une pratique de bonne gouvernance, le management de projet, au niveau micro et de manière située sur le plan organisationnel et sociétal. Nous mettons en lumière la cohérence entre la gouvernance et le consensus.

### *5-1 Logique de projet et logique consensuelle*

La mise en perspective du MP et de la construction de consensus révèle leur similarité au niveau opérationnel et symbolique. Comme le consensus, le projet est un processus temporel, jalonné d'étapes et ciblant une réalisation commune (Garel et al, 2004). Comme le consensus, le projet est arbitré par l'intérêt collectif. L'individu est impliqué, mais il est capable de se retirer au profit du groupe (de Bony, 2008).

Le projet transcende les segmentations hiérarchiques et place les participants sur un même pied d'égalité à l'exception du chef de projet (Bloch et al, 2001). De même, l'évaluation est gouvernée par un principe d'égalité entre les personnes. Le consensus repose aussi sur l'égalité de parole entre les participants. Ce postulat d'égalité qui régit le projet et son évaluation est en parfaite cohérence avec le consensus.

Qui est socialisé au consensus intègre le management de projet en mobilisant les dispositifs sociaux dont il est coutumier (droit au désaccord, égalitarisme et absence de débat, sociabilité, conformisme, objectivité, contrôle émotionnel). En assouplissant le raccord entre l'individuel et le collectif et entre la pensée et l'action, ces dispositifs consensuels lui permettent de neutraliser la tension entre logique managériale et logique professionnelle (de Bony, 2008).

La recherche en cours dans le monde associatif fait apparaître l'efficacité de ces dispositifs y compris dans des situations qui ne sont pas particulièrement adaptées au management de projet telle que la réintégration sociale. En d'autres termes, le consensus permet de concilier des pratiques managériales et des pratiques professionnelles présentant un caractère paradoxal, voire contradictoire. Cependant cette hypothèse de recherche mérite d'être étayée et confirmée par d'autres études de terrains.

### *5-2 Logique de projet et logique de métier*

La critique du MP par les français est légitime dans le cadre d'une logique de métier. Les Français ne sont pas friands du contrat. Pour eux, une description précise des tâches ou des fonctions est autant une entrave à l'initiative qu'un gage de sécurité (d'Iribarne, 2006). L'assujettissement à une temporalité stricte où à un processus rigide est peu compatible avec l'autonomie offerte à l'individu dans une logique de métier (Segrestin, 2004).

Le postulat d'égalité qui régit le projet télescope la forme française de la hiérarchie. En France, la hiérarchie demeure à distance des individus afin de leur laisser une marge d'autonomie opérationnelle. Dans un tel contexte, le pilotage ou l'évaluation d'un travail en cours se présentent comme des ingérences. Le pilotage et l'évaluation durant le projet achoppe la perception française du travail. Dans une logique de métier, l'individu fait corps avec son activité et il en est individuellement responsable. Ce lien plus ferme entre l'individu et son activité se concilie mal avec la forme de la coopération exigée dans une logique de projet.

Le projet s'intègre plus difficilement en France dans les organisations non marchandes et il ne va pas de soi dans les organisations marchandes. Il est possible que son appropriation soit d'autant plus difficile que l'on s'éloigne du secteur lucratif. Nous recherchons des terrains complémentaires afin de pouvoir tester cette hypothèse.

### *5-3 Gouvernance et consensus*

Dans un article sur l'histoire de la gouvernance publique aux Pays-Bas, Kickert (2003) souligne l'impact du consensus dans la gouvernance néerlandaise. Selon cet auteur, le contexte socioculturel économique et juridique fait des Pays-Bas un champion de la gouvernance. Notre microanalyse du consensus confirme ce lien entre gouvernance et consensus. Les attributs de la gouvernance (diffusion de l'intérêt collectif, implication des parties prenantes, égalité entre les individus, construction d'accords négociés) sont identiques à ceux du consensus. Gouvernance et consensus marchent main dans la main, la gouvernance se présentant comme une forme consensuelle de gouvernement.

Le consensus est couramment mobilisé comme mode décisionnel pour sa capacité à fédérer des acteurs et des positions très hétérogènes. Cependant, il faut remarquer qu'il mobilise un mécanisme de gestion de la diversité qui est loin d'être universel. Ce mécanisme repose sur une perception duale du rapport entre l'individuel et le collectif et sur une articulation très souple entre le sens et l'action. En d'autres termes, le consensus gère la diversité à l'aide d'un mécanisme qui nécessite la mobilisation de ses propres dispositifs sociaux. Qui n'est pas familiarisé avec le consensus peut éprouver de la difficulté à adopter la gouvernance.

Soulignons également le mode de décision associé à la gouvernance. La décision est couramment décrite comme une sélection de la meilleure solution après analyse de toutes les options possibles. Selon cette définition, la décision se présente comme un processus de différenciation. Au contraire, dans le cas de la gouvernance, la décision correspond plutôt à un processus de fédération. Les cultures qui perçoivent la décision comme telle sont mieux outillées que celles qui la voient comme une sélection. La gouvernance est également décrite comme un système démocratique de gestion. C'est un terrain de rencontre et de négociation des parties prenantes. Cette perception de la gouvernance limite la portée politique de la décision en renforçant sa dimension processuelle.

En conclusion nous disons que le consensus apparaît comme un facilitateur de la gouvernance en apportant les dispositifs sociaux nécessaire à son intégration. Ce pouvoir catalyseur du consensus touche à la fois les organisations marchandes et non marchandes telles que les associations. A ce propos, la culture sociétale paraît donc jouer un rôle plus important que la culture organisationnelle. Cependant, des études complémentaires sur d'autres terrains sont nécessaire pour confirmer ces résultats et interprétations.

### **Méthode de recherche**

Cette recherche transversale mobilise une approche ethnographique phénoménologique et interprétative (Geertz, 1975 ; d'Iribarne 1989). Elle définit la culture comme un système de catégories et d'arbitrages qui conditionnent l'interprétation de la réalité (Benedict, 1934, dans Moore et Sanders, 2006). La recherche tire parti du lien entre une pratique son exercice et le contexte politique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit (Douglas, 2000).

La recherche sur la coopération entre Doel et Met (2004- 2006) repose sur l'analyse détaillée des documents du projet et une recherche en littérature sur le MP, l'évaluation et les coopérations internationales en matière de recherche et développement. Le travail est complété par des observations participantes de deux projets ultérieurs entre Doel et Met. La recherche interprétative repose sur 12 entretiens non directifs d'acteurs néerlandais et français du projet.

La recherche dans le secteur marchand français (2009) repose sur l'analyse de réponses à des appels d'offres, l'observation des acteurs sur le terrain (2 jours) et à l'interprétation de 5 entretiens.

La recherche dans le secteur associatif néerlandais est en cours de réalisation. Elle repose sur l'analyse de documents (réponse à des appels d'offres) l'observation des acteurs pendant le déroulement des activités et des entretiens avec la responsable de projet. D'autres terrains complémentaires sont en cours d'étude.

L'étude du consensus néerlandais est basée sur l'observation de réunions décisionnelles dans plusieurs secteurs d'activités publics et privés, l'analyse détaillée des documents accessibles et une recherche en littérature sur les thèmes concernés. La recherche interprétative repose sur une cinquantaine d'entretiens sur le consensus aux Pays-Bas dans divers secteurs professionnels. Elle est complétée par une étude indépendante sur la transmission du consensus à l'école primaire néerlandaise.

## **Bibliographie**

- Archambault E. (2006), « Les institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels », *XX colloque de l'ADDES Paris* & hal shs 119278.
- Archambault E. (2007), « L'économie sociale en France dans une perspective européenne » *First International Ciriec Research Conference on Social Economy*, Victoria, Canada.
- Bakker k et Louweret M. (2001), *Managen met verbeterprojecten: Een raamwerk voor de permanente projectenorganisatie*, Schiedam, Spectrum.
- Benders J., Noorderhaven N., Keizer A., Kumon H. et Stam, J., (2000), *Mirroring Consensus*, Utrecht, Lemma.
- Benedict R. (1934), *Patterns of Culture*. Boston, Houghton Miffling.
- Bloch A., Constantin T., Leduc O., Oger F., et Renault O. (2001), *Déjouer les pièges de la gestion de projet*, Paris, Organisation.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit Du Capitalisme*, Paris: Gallimard
- Bony (de) J. (2007), « Le consensus aux Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, 23, 170, pp 45-58.
- Bony (de) J. (2008), « Culture et Gestion aux Pays-Bas: les singularités du consensus » in *Culture et gestion dans le monde contemporain : la plongée interculturelle*. E. Davel, J.P. Dupuis et J.F. Chanlat (eds). Quebec: Télé-université, Cédérom, (37 P).
- Bony (de) J. (2010), "Project Management and National Context: A Dutch-French Case Study", *International Journal of Project Management*, in press.
- Bos J. et Harting E. (1999), *Projectmatig creeren*, Schiedam, Scriptum.

- Bredillet C.N. (2009), “*Project Management Deployment : The Role of Cultural Factors*”. Conference Paper presented at EURAM 2009, Liverpool, England.
- Campagnac E. et Winch, G., (1998), “Civil Engenering Joint Ventures : The British And French Models Of Organization in Confrontation” in R.A, Lundin, et C. Midler (eds), *Projects As Arenas For Renewal And Learning Processes*, Boston, Kluwer, pp.191-206.
- Debbasch C. et Bourdon J. (2006), *Les associations*, Paris, PUF.
- De Voogd C. (2003), *Histoire des Pays-Bas*, Paris : Fayard.
- Dejours,C.(2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Editions.
- Douglas M. (1986), *How Institutions Think*, Syracuse: Syracuse University Press.
- Garel G., Giard V. et Midler C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Books.
- Hoarau C. et Laville J.L. (2008), *La gouvernance des associations, Economie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès.
- Horst (van der) H. (2001), *The low sky*, Schiedam, Nuffic.
- Huisman M. (2001), “Decision making in meetings as talk-in-interaction”, *International Studies of Management. & Organisations*, vol,31 (3) pp 69-90.
- Institut Francais des Administrateurs (2009), *La gouvernance des Associations et des Fondations*, Paris, Eyrolles.
- Iribarne (d') Ph. (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil.
- Iribarne (d') Ph. (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil.
- Kickert W. (2003), « Histoire de la gouvernance publique aux Pays-Bas », *Revue française d'administration publique*, N° 105-106 pp.167-182.
- Laville J.L. & Marchand P. (2009), *Gestion des associations solidaires*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Lente (Van) G. (1997) *De groep, De kunst met groepen te werken*. Utrecht: Het Spectrum
- Levy-Tadjine T. et Velmuradova M. (2006), « La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact interculturel », *8\* congrès international CIFEPME*, 25-25 Octobre, Fribourg, Suisse.
- Lewis J.P. (2005) *Project planning, Scheduling and Control*, Mc Graw Hill.
- Lijphart A. (1968), *The politics of accommodation, pluralism and democracy in the Netherlands*, Berkeley, University of California Press.
- Lundin R et Midler C (1998), *Projects As Arenas For Renewal And Learning Processes*, Boston, Kluwer.
- Moreau Desfarges P. (2008), *La gouvernance*, Paris, PUF
- Moore H.L. and Sanders T. (2006), *Anthropology In Theory*, Oxford: Blackwell.
- Perret B. (2001), *L'évaluation des politiques publiques*, Paris : La découverte.
- Schneider S.L. et Shanteau J. (2003), *Emerging perspectives on judgement and decision research*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Segal J.P. (1987),« Le prix de la légitimité hiérarchique, une comparaison franco-américaine » *Gérer et Comprendre*, 7, pp 66-77.
- Shetter W. Z. (1997),*The Netherlands in perspective*, Utrecht, Nederlands Centrum Buitenlanders.
- Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Colin
- Vree (van) W. (1999), *Meetings, manners and civilization*, London, Leicester University press.
- Wijnen G., Renes W., et Storm P. (1989), *Projectmatig werken* Schiedam, Marka.

**Biographie** : Jacqueline de Bony

Chargée de recherche au CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) J. de Bony exerce ses fonctions au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE, CNRS/CNAM) Paris. Ses travaux portent sur le rapport au collectif et le rapport à l'action et leurs variations en fonction des contextes nationaux. Plus précisément, elle analyse les processus décisionnels, la gouvernance et l'appropriation des pratiques gestionnaires dans une perspective comparative franco-néerlandaise. Ses recherches sont publiés dans plusieurs journaux et ouvrages (International journal of Project management , Revue Française de Gestion, Culture et Gestion dans le monde contemporain) et présentés aux congrès internationaux (EGOS, IFSAM, EURAM, SASE etc.).