Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des projets dans les organisations

Ewan Oiry, Claire Bidart, Damien Brochier, Jacques Garnier, Adeline Gilson, Maria Eugenia Longo, Ariel Mendez, Delphine Mercier, Amandine Pascal, Guillaume Pérocheau, et al.

▶ **To cite this version:**

Ewan Oiry, Claire Bidart, Damien Brochier, Jacques Garnier, Adeline Gilson, et al.. Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des projets dans les organisations. Revue management & avenir, 2010, 6 (36), pp.84-107. halshs-00652469

HAL Id: halshs-00652469
https://shs.hal.science/halshs-00652469

Submitted on 10 Jul 2019

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.

CAIRN.INFO
CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

PROPOSITIONS POUR UN CADRE THÉORIQUE UNIFIÉ ET UNE MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES TRAJECTOIRES DES PROJETS DANS LES ORGANISATIONS

Damien Brochier, Jacques Garnier, Adeline Gilson, Maria-Eugenia Longo, Ariel Mendez, Delphine Mercier, Amandine Pascal, Guillaume Perocheau, Robert Tchobanian, Ewan Oiry et Claire Bidart

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2010/6 n° 36 | pages 84 à 107

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-84.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..
© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations

par Ewan Oiry*[15], Claire Bidart*, Damien Brochier[16], Jacques Garnier*, Adeline Gilson*, Maria-Eugenia Longo*, Ariel Mendez*, Delphine Mercier*, Amandine Pascal*, Guillaume Perocheau*, Robert Tchobanian*

Résumé

Cet article propose un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. La revue comparée des littératures en gestion, en sociologie et en économie structure ce cadre autour des concepts : *ingrédients*, *moteurs*, *séquences* et *bifurcations*. La « *décomposition temporelle* » (Langley, 1999) apparaît comme une des méthodologies qui préserve le mieux la richesse du cas et la transversalité de résultats. L'analyse de la trajectoire d'un projet industriel donne un exemple des résultats produits par ce cadre théorique et cette méthodologie.

Abstract

This article proposes a unified theoretical frame and a methodology of analysis of the trajectories of projects in organizations. The compared reviews of the literatures in management, in sociology and in economy structures this frame around the concepts : ingredients, engines, sequences and forks. The "temporal bracketing" (Langley, 1999) appears as one of the methodologies which protects best the wealth of the case and the generalisation of results. The analysis of the trajectory of an industrial project gives an example of the results produced by this theoretical frame and this methodology.

Cet article propose un cadre théorique et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations[17]. La littérature sur les trajectoires des projets dans les organisations est paradoxale. Elle est à la fois riche et disparate. Elle est structurée par plusieurs auteurs phares (Pettigrew, 1990 ; Midler, 1993 ; Pettigrew, 1997 ; Van de Ven, Poole, 1995 ; Dosi et al. 1990 ; Abbott, 1990 ; Abbott, 2001 ; Grossetti, 2004 ; etc.). Mais ces auteurs appartenant à différentes

15. Les auteurs signalés par un * sont membres du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) UMR 6123 – Aix en Provence : ewan.oiry@wanadoo.fr ; claire.bidart@univmed.fr ; jac.garnier@orange.fr ; adeline.gilson@univmed.fr ; meugenialongo@yahoo.com.ar ; ariel.mendez@univmed.fr ; cemca.mercier@francia.org.mx ; amandine.pascal@univmed.fr ; guillaume@perocheau.com ; robert.tchobanian@univmed.fr.
16. Damien Broché, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) – Marseille, brochier@cereq.fr.
17. Cet article est issu d'une recherche plus large qui analyse aussi les trajectoires des organisations et des individus. Il ne donne donc qu'une vision partielle de cette opération de recherche. Pour une vision plus complète, cf. l'ouvrage Mendez, 2010.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

disciplines (gestion, économie et sociologie), leurs travaux sont rarement reliés entre eux. De plus, l'analyse de la littérature dans ces trois disciplines montre que ces auteurs sont relativement isolés. Ils ont développé des concepts fondateurs mais ceux-ci n'ont pas toujours été replacés dans un cadre plus général (cf. les travaux d'Abbott (1990, 2001) sur les séquences par exemple).

Cet article propose une analyse approfondie et unifiée des travaux de ces auteurs. En articulant ces différents travaux, cet article aboutit à l'idée que l'analyse de la trajectoire d'un projet dans une organisation implique d'en caractériser les *ingrédients*, les *moteurs*, les *séquences* et les éventuelles *bifurcations*. Dans une première partie, nous présenterons les principaux éléments de ces littératures, nous détaillerons comment ces concepts ont émergé et nous en préciserons les définitions.

L'analyse comparée de la littérature en gestion, en économie et en sociologie montre aussi que ces auteurs phares n'ont pas toujours développé la réflexion méthodologique qui est nécessaire pour opérationnaliser leurs concepts. Sur la base d'un travail de synthèse réalisé par Langley (1999) nous montrerons que sept méthodologies sont disponibles pour analyser la trajectoire d'un projet dans une organisation. Dans une seconde partie, nous détaillerons le contenu et les effets de chacune d'entre elles et nous constaterons que la décomposition temporelle apparaît comme celle qui résout le mieux la tension entre la préservation de la richesse du cas et la transversalité des résultats.

Après avoir présenté en détail comment ont été recueillies les données, une troisième partie applique ce cadre théorique et cette méthodologie au cas d'un projet de construction d'une nouvelle usine dans un groupe agro-alimentaire. Cet exemple nous permettra de montrer que l'identification des *ingrédients*, des *moteurs*, des *séquences* et des *bifurcations* permet une analyse détaillée de la trajectoire de ce projet. Une quatrième et dernière partie discutera les apports de ce cadre théorique et de cette méthodologie par rapport à la littérature existante et soulignera les travaux qui restent à produire dans ce champ de recherche.

1. Revue de la littérature sur les concepts permettant d'analyser les trajectoires des projets dans les organisations

L'analyse de la littérature en gestion, en économie et en sociologie montre que le concept de contexte est celui qui a été le plus travaillé (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1990 ; Pettigrew, 1997 ; Garfinkel, 1984). Ces travaux ont mis en évidence que le contexte n'est pas une simple toile de fond de la trajectoire d'un projet mais un véritable acteur de celle-ci. Après avoir présenté ces travaux en détail, nous proposerons d'utiliser le terme d'*ingrédient* pour désigner les éléments du contexte qui agissent sur la trajectoire d'un projet.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

La littérature s'accorde ensuite pour dire qu'une trajectoire, c'est du mouvement, des moments différents et, parfois, des réorientations brutales mais les définitions de ces trois éléments sont le plus souvent très générales. Il nous faudra donc étudier en détail les travaux de Van de Ven et Poole (1995) pour montrer que les configurations d'ingrédients se transforment sous l'effet de *moteurs* (qui génèrent le mouvement dans la trajectoire). Ensuite, les travaux d'Abbott (1990 ; 2001) permettront de montrer que ces changements dans les configurations d'ingrédients et dans les moteurs permettent de distinguer des *séquences*. Les travaux d'Abbott (1995) et Grossetti (2004) complètent ce cadre théorique en mettant en évidence qu'une trajectoire peut être marquée par une bifurcation, c'est-à-dire un changement brutal de son orientation.

1.1. La trajectoire d'un projet, ce sont des ingrédients

L'approche rationaliste des trajectoires des projets dans les organisations alloue un rôle extrêmement mineur au contexte (Pichault, 2009). Le décideur l'analyse au départ de la trajectoire de changement qu'il souhaite planifier et, si cette analyse est bien faite, le changement planifié est supposé se produire. Les premiers travaux représentatifs de cette approche sont anciens (Ansoff, 1965, par exemple) et ce courant est aujourd'hui encore très présent (Ansoff, McDonnel, 1990 ; Porter, 1985). Il peut même être considéré comme dominant parmi les praticiens et les enseignements dans les écoles de gestion (Pichault, 2009). Le concept d'*homo oeconomicus* utilisé en économie s'inscrit dans cette même approche (Coriat, Weinstein, 1995). Le contexte y est considéré comme un lieu spatial et temporel stable, exhaustivement descriptible.

A l'opposé, l'approche contextualiste, que l'on peut utiliser pour analyser les trajectoires des projets dans les organisations, considère le contexte comme un véritable acteur de celles-ci (Pettigrew, 1990 ; 1997). Un contexte est composé d'éléments de natures très différentes. Ils peuvent être de nature physique (environnement, saison, paysage, etc.), structurelle (cadres, organisations, lois, règles, etc.) culturelle (représentations, valeurs, etc.), sociale (acteurs individuels ou collectifs et leurs actions, etc.). Ils appartiennent à des niveaux et à des sphères très variés (encastrement vertical et horizontal) (Polanyi, 1983 ; Pettigrew, 1990 ; Grossetti, 2006). L'interpénétration entre contexte et trajectoire est telle que Pettigrew (1997) ou Passeron (2005) montrent qu'il est le plus souvent illusoire de vouloir distinguer le contexte et les faits (stratégies, croyances, actes de gestion, etc.) qui s'y déroulent.

L'ethnométhodologie est la posture qui a le plus poussé cette réflexion dynamique sur le contexte (Garfinkel, 1984). Elle définit le contexte comme un environnement localement et socialement organisé d'actions concertées. Les acteurs sociaux en construisent l'intelligibilité et la pertinence en rapport avec leur projet au cours de leurs actions et les révèlent dans leurs récits. Il existe donc une relation de

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

réflexivité qui lie l'action et l'acteur (ou les acteurs) au contexte (Garfinkel, 1984). L'action, l'acteur et le lien établi avec le contexte sont définis de façon réciproque. Ils agissent tous les uns sur les autres.

En gestion, cette approche contextualiste a été très profondément marquée par Pettigrew (1990) mais les travaux de Weick (1979) ou de Giddens (1987) s'inscrivent dans une logique très proche. En gestion comme en sociologie, ils conduisent à considérer le contexte comme un véritable acteur de la trajectoire en cours d'analyse.

Cette approche constitue donc un cadre particulièrement stimulant pour analyser les trajectoires des projets dans les organisations. Par rapport à celui-ci, nous proposons juste une clarification sémantique. Nous désignons par le terme *ingrédients* les éléments du contexte qui agissent directement dans la construction de la trajectoire du projet. Les autres éléments qui appartiennent au contexte mais qui n'agissent pas directement sur le déroulement de la trajectoire restent englobés dans le terme générique de contexte.

Rappel des définitions
Contexte : ensemble des éléments présents dans une situation.
Ingrédient : élément d'un contexte identifié par le chercheur comme agissant sur la trajectoire d'un projet spécifique.

1.2. La trajectoire d'un projet dans une organisation, ce sont des moteurs

Les littératures en gestion, en économie et en sociologie ont aussi en commun de considérer que la trajectoire d'un projet dans une organisation, ce sont des ingrédients mais aussi du mouvement. De nombreux auteurs ont proposé des typologies de ce mouvement. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) identifient par exemple dix manières différentes de conceptualiser le changement dans une organisation. Quinn (1980) analyse lui en détail le changement incrémental. Miller et Friesen (1984) distinguent eux le momentum (un changement qui renforce un changement déjà amorcé) de la révolution (qui elle se traduit par une rupture par rapport aux changements antérieurs). En économie, Silvestre (1986) distingue lui trois types de changement (mécanique, organique, structurel). Sans qu'elle soit contradictoire avec ces travaux, la revue de la littérature réalisée par Van de Ven et Poole (1995) sur plus de 200.000 articles puisés dans des revues traitant de psychologie, de sociologie, d'éducation, de gestion, d'économie, mais aussi de biologie, de médecine, de météorologie et de géographie propose une analyse particulièrement stimulante des *moteurs* qui produisent le mouvement dans une trajectoire. Ils ont identifié une vingtaine de théories explicatives du changement qu'ils ont synthétisées en quatre moteurs archétypiques.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Le premier moteur est dit « *cycle de vie* » ou « *programmatique* ». Avec ce moteur, la trajectoire suit une logique qui régule le processus de changement. L'état final et les phases de l'évolution vers cet état final sont connus d'avance. Les événements extérieurs peuvent influencer la trajectoire et son évolution mais ils sont filtrés par cette logique.

Le second moteur est dit « *évolutionniste* ». Très présent dans des travaux en biologie mais aussi en économie (Dosi et al., 1990), ce moteur associe trois mécanismes complémentaires. Des variations (1) se produisent au sein d'une trajectoire (plusieurs alternatives pour la suite du projet peuvent par exemple être formulées). Ces variations sont conservées ou rejetées via des mécanismes de sélection (2). Les évolutions sélectionnées sont conservées et reproduites, via des mécanismes de rétention (3).

Le troisième moteur est dénommé « *dialectique* ». Le mouvement est ici produit par une tension entre diverses entités présentes dans la trajectoire. Ce conflit est parfois vecteur de stabilité lorsque les forces en présence s'annulent réciproquement mais, le plus souvent, l'une des forces est victorieuse ou une synthèse est produite.

Le quatrième moteur est qualifié de « *téléologique* ». Ici, ce n'est plus la lutte mais l'existence d'un objectif commun qui est le principe génératif du mouvement. Les entités qui agissent dans la trajectoire construisent leurs objectifs et agissent pour tendre vers cet état final visé, contrôler son évolution réelle et éventuellement modifier leurs objectifs si nécessaire.

Chacun de ces moteurs a une manière particulière de créer du mouvement dans une trajectoire. L'imposant travail réalisé par Van de Ven et Poole (1995) nous conduit à proposer d'utiliser leur définition des moteurs pour conceptualiser ce qui produit le mouvement dans la trajectoire d'un projet dans une organisation.

Rappel de la définition
Moteur : mécanisme génératif du mouvement des ingrédients et de leurs assemblages au cours de la trajectoire.

1.3. La trajectoire d'un projet dans une organisation, ce sont des séquences

De manière analogue à ce que nous avons décrit pour les moteurs, la notion de séquence repose sur une intuition assez commune. Chacun d'entre nous considère assez facilement que la trajectoire d'un projet dans une organisation n'est pas homogène. Elle connaît des moments et des étapes de natures différentes. Mais cette intuition commune n'a pas beaucoup été approfondie dans des travaux de recherche. Il est habituel de constater que les frontières de ces différentes étapes sont difficiles à identifier (Thiétart, 1999) mais les séquences ne constituent pas un objet de recherche classique.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Les travaux d'Abbott (1990 ; 1995 ; 2001) en sociologie permettent néanmoins de donner un contenu précis à ce concept. Il montre en effet que les trajectoires sont composées de moments hétérogènes. Il dénomme chacun d'entre eux par le terme de « *séquences* » et les définit comme un ensemble ordonné de choses (« *an ordered sample of things* » Abbott, 1990, p. 376). Cette définition met en évidence la dualité du terme « *séquences* ». Elles sont à la fois une chronologie et une logique d'agencement, un ordre dans des objets. Les définitions données ci-dessus pour le contexte et les ingrédients (qui agissent directement sur la trajectoire et sont transformés par elle) nous conduit à reprendre à notre compte la définition d'Abbott (1990). Nous proposons toutefois de lui apporter deux nuances importantes. Tout d'abord, l'ordre n'apparaît pas comme un élément crucial dans la définition d'une séquence. L'interpénétration permanente des séquences avec leur contexte conduit à considérer qu'elles contiennent des ingrédients qui se combinent et interagissent pour constituer une configuration particulière. Il n'existe pas nécessairement un ordre dans cet ensemble et c'est la nature de l'arrangement entre les ingrédients – et pas leur ordre – qui caractérise réellement une séquence.

De la même manière, le concept de moteur défini ci-dessus nous conduit à considérer qu'il n'existe pas nécessairement un moteur unique tout au long de la trajectoire d'un projet donné dans une organisation. Chaque séquence d'une trajectoire peut avoir un moteur spécifique : c'est au chercheur d'identifier si la configuration des ingrédients a changé (auquel cas, la trajectoire serait entrée dans une nouvelle séquence) et si le moteur (ce qui produit le mouvement) est le même que dans la séquence précédente ou pas.

Rappel de la définition
Séquence : segment temporel d'une trajectoire qui articule un ensemble d'ingrédients suivant un arrangement singulier.

1.4. La trajectoire d'un projet dans une organisation, ce sont des (éventuelles) bifurcations

Ingrédients, moteurs et séquences permettent d'analyser en détail la nature du mouvement dans une trajectoire mais les trajectoires sont régulièrement soumises à des réorientations brutales.

Le concept de bifurcation, travaillé par Abbott (2001) et Grossetti (2004) propose une solution pour rendre compte de ce phénomène. Une bifurcation désigne un moment d'inflexion d'une trajectoire, un moment où un basculement se produit. La bifurcation se caractérise par un rythme intensif du changement (Grossetti, 2004). Deux séquences peuvent toutefois se succéder sans bifurcation si la configuration des ingrédients change progressivement. La bifurcation implique un « *turning point* » (Abbott, 2001), c'est-à-dire un changement rapide et important dans la configuration des ingrédients qui composent la séquence.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Une bifurcation est caractérisée par un événement (Bessin *et al*., 2010). Celui-ci joue le rôle de pivot dans ce basculement. Il est précédé par une période de crise au cours de laquelle des tensions s'accumulent dans la trajectoire et il est suivi d'une période de résolution où une alternative émerge. Celle-ci résout les tensions antérieures mais elle conduit à une réorientation profonde de la trajectoire. Cet événement (Zarifian, 1995) est une discontinuité (il est en rupture avec le déroulement régulier de la trajectoire), il est singulier (il se situe en dehors de la norme qui décrit et évalue une situation), il est au moins partiellement imprévisible, il est important pour les acteurs qui vivent la situation et il est immanent à celle-ci (c'est-à-dire qu'il prend son sens par rapport à la trajectoire dans laquelle il advient). Cet événement peut déclencher la bifurcation (ses prémisses n'étaient alors pas visibles – on parle alors d'événement déclencheur) ou il peut, au contraire, la clore (il résout les tensions que la reconfiguration profonde et rapide des ingrédients a créées – on parle alors d'événement résolutif).

Rappel de la définition
Bifurcation : Segment temporel d'une trajectoire caractérisé par une recomposition intense de la configuration des ingrédients et qui débouche sur un changement d'orientation de la trajectoire.

En conclusion, cette revue de la littérature permet de définir la trajectoire d'un projet dans une organisation comme un *ensemble de phénomènes organisés dans le temps qui combinent des ingrédients et des moteurs dont le changement éventuel permet d'identifier des séquences. Lorsque ces changements modifient l'orientation même de la trajectoire, ils correspondent à des bifurcations. La dynamique de chacune des séquences repose sur le ou les moteurs qui sont au principe de l'action.*

2. Revue de la littérature sur les méthodologies d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations

Les auteurs mentionnés ci-dessus n'ont généralement pas défini comment leurs concepts pouvaient être opérationnalisés. Il est donc nécessaire de proposer une méthodologie reliée aux définitions théoriques présentées ci-dessus. Sur la base de Langley (1999), nous allons présenter une revue de la littérature sur les méthodologies mobilisables pour analyser la trajectoire d'un projet dans une organisation. Cette opération est délicate car de très nombreux travaux ont été produits sur cette question. Toutefois, l'analyse synthétique de ceux-ci permet de montrer que la décomposition temporelle est celle qui est la plus cohérente avec la théorie présentée ci-dessus.

La revue de la littérature sur les méthodologies d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations conduit tout d'abord à préciser qu'elle ne doit pas être confondue avec une simple approche longitudinale. Cette dernière dépasse la

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

dimension statique en mettant la temporalité au cœur de sa réflexion mais l'analyse d'une trajectoire ne se contente pas d'introduire une dimension temporelle dans l'analyse des phénomènes sociaux. Elle analyse des ingrédients complexes, de plusieurs natures, situés sur différents niveaux, qui évoluent suivant différentes temporalités et qui suivent des logiques non linéaires (Passeron, 2005). La méthode longitudinale n'est donc pas suffisante pour analyser la trajectoire d'un projet dans une organisation.

L'article de Langley (1999) identifie sept méthodologies qui peuvent être utilisées pour analyser les trajectoires des projets dans les organisations. La première, dite « *narrative* », consiste à décrire avec le plus de détails possibles la trajectoire étudiée. Chandler (1962), Pettigrew (1985) et Van Maanen (1988) sont des exemples classiques de cette méthodologie. La deuxième, dite de « *quantification* », est à l'opposé de la méthodologie « *narrative* ». Elle n'a pas pour objectif de proposer une présentation détaillée de la trajectoire. Elle identifie les événements qui se déroulent dans le cours de celle-ci mais, au lieu d'en souligner la singularité (comme le fait la méthodologie « *narrative* »), elle les code et les inscrit dans des catégories générales afin de pouvoir ensuite soumettre ces données à des traitements statistiques. En s'appuyant sur l'analyse de très nombreuses trajectoires, cette méthodologie permet d'identifier des récurrences entre trajectoires et, par exemple, de voir qu'elles suivent souvent des dynamiques comparables. Les travaux de Van de Ven et Poole (1990) sont cités par Langley (1999) comme parmi les plus représentatifs de cette méthodologie.

Entre ces deux méthodologies opposées dans leur logique, Langley identifie cinq autres méthodologies pour analyser des trajectoires organisationnelles. Tout d'abord, il est possible d'utiliser la méthodologie des « *lectures théoriques alternatives* ». A partir d'une présentation riche des données (en cela, elle est initialement assez proche de la méthodologie « *narrative* »), elle consiste à proposer différentes interprétations d'un même phénomène. Le travail de Allison (1971) sur les différentes manières d'analyser la crise des missiles à Cuba en 1962 en constitue un des meilleurs exemples. La méthodologie de la « *théorie enracinée* » est une autre possibilité pour analyser les trajectoires des projets dans les organisations. Comme la méthodologie « *narrative* », elle s'appuie sur une présentation très détaillée des données recueillies mais elle code ces données – généralement sur la base de codes qui émergent de l'analyse elle-même – afin d'identifier des régularités qui pourraient émerger entre les différentes séquences de la trajectoire ou même entre différentes trajectoires. On est ici très éloigné de la logique purement quantitative de la méthode de « *quantification* » mais cette méthodologie a néanmoins une véritable volonté de coder les données afin d'accéder à une plus grande généralisation des résultats obtenus. Les travaux de Glaser et Strauss (1967) puis Strauss et Corbin (1990) sont à la fois fondateurs et particulièrement représentatifs de cette méthodologie.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Dans cette logique de rendre visibles et intelligibles des données qui, jusqu'alors, sont noyées dans la masse des éléments qui constituent une trajectoire, la méthodologie « *graphique* » choisit une voie un peu différente. En effet, bien qu'elle code aussi les données (même si c'est d'une manière beaucoup moins formalisée que la précédente), la méthodologie « *graphique* » fait le pari que le fait de positionner sur un même schéma des événements et des données situés sur différents niveaux, dans différentes temporalités, avec des liens de natures différentes, etc. permet de mieux appréhender la dynamique d'une trajectoire. Les travaux de Langley et Truax (1994) ou ceux de Miles et Huberman (1984) sont particulièrement représentatifs de cette méthodologie.

La méthodologie de la « *décomposition temporelle* » peut reprendre une partie des graphiques évoqués ci-dessus mais elle s'attache avant tout à identifier les différentes séquences qui sont présentes dans une trajectoire. Le temps n'est plus ici pris comme un axe qui verrait une trajectoire se dérouler régulièrement. L'identification des cohérences, des changements et des ruptures brutales entre les événements est ici au cœur de l'analyse. Barley (1986) et Denis *et al.* (1996) sont considérés comme des travaux correspondant particulièrement bien à cette méthodologie.

Enfin, il existe deux dernières méthodologies d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. La méthodologie « *synthétique* » consiste à coder un grand nombre de trajectoires afin d'identifier des régularités dans les trajectoires et parvenir ainsi à prédire le déroulement d'autres trajectoires en cours. La méthodologie de la « simulation informatique » consiste quant à elle à simuler sur informatique le déroulement d'une trajectoire afin d'identifier les facteurs qui sont susceptibles d'en influencer le plus profondément le déroulement.

L'analyse des différentes méthodologies utilisables pour analyser la trajectoire d'un projet dans une organisation permet à Langley (1999) de mettre en évidence que ces méthodes sont prises en tension entre la précision des données qu'elles présentent (est-ce qu'elles rendent fidèlement compte de la richesse de la trajectoire analysée ?) et la généralité/transférabilité des résultats qu'elles produisent (est-ce que leurs résultats sont facilement utilisables pour analyser des trajectoires différentes de celle qui a permis de les produire ?). Même si une analyse détaillée conduirait vraisemblablement à nuancer cette idée, Langley (1999) met en évidence que ces deux dimensions fonctionnent le plus souvent en sens inverse : lorsque des résultats sont très précis et fidèles à la trajectoire analysée, ils sont généralement difficiles à généraliser et, inversement, lorsqu'ils sont très abstraits par rapport à la trajectoire analysée initialement, ils sont généralement faciles à généraliser. Au prix d'une certaine simplification d'un champ très riche et très complexe, il est possible de répartir ces différentes méthodologies sur un continuum inverse de ces deux dimensions (Langley, 1999).

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Méthodologie	Précision par rapport à la trajectoire	Généralité des résultats
	Forte	Faible
Narrative	↑	↓
Théorie enracinée		
Décomposition temporelle		
Graphique		
Synthétique		
Quantification		
Simulation informatique		
	Faible	Forte

Tableau 1 : Méthodologies de recherche, Précision et Généralité des résultats (Langley, 1999)

La théorie de la trajectoire des projets dans les organisations explicitée ci-dessus conduit logiquement à choisir la méthodologie de recherche de la « *décomposition temporelle* » puisque l'identification des séquences est au cœur de celle-ci.

Toutefois, comme le souligne Langley (1999), ces méthodologies ne sont pas exclusives les unes des autres. En effet, parmi ces méthodologies, certaines sont en réalité des méthodologies d'organisation des données et d'autres de production de résultats généralisables. La théorie que nous avons présentée ci-dessus impose une identification très fine des ingrédients qui interviennent dans la constitution d'une trajectoire. La méthodologie « *narrative* » constitue donc un point de départ incontournable pour l'opérationnaliser. Elle permet de faire émerger une première organisation et hiérarchisation des données recueillies et donc une première identification des ingrédients. Des méthodes complémentaires comme celle de la « *théorie enracinée* » (qui code les données à partir de codes eux-mêmes issus de l'analyse) ou la méthodologie « *graphique* » (qui positionne les données les unes par rapport aux autres sur différents niveaux dans une frise temporelle) permettent d'affiner encore l'identification de ces données et de commencer à identifier des ensembles stables d'ingrédients et de moteurs qui permettront ensuite de caractériser des séquences et d'éventuelles bifurcations. Néanmoins, la théorie de la trajectoire présentée ci-dessus implique principalement d'avoir recours à la méthodologie de la « *décomposition temporelle* ». En effet, celle-ci permet d'identifier les différents éléments qui composent la trajectoire d'un projet dans une organisation.

L'identification des ingrédients n'est pas une opération aisée. Pour la réaliser, Pettigrew (1990) propose la notion de « *pertinence du contexte* ». Certains éléments du contexte agissent sur la trajectoire (ce sont alors des *ingrédients*) et d'autres sont agis (ils ne sont alors que des éléments). Alors que les éléments

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

ne sont qu'une liste éclectique d'antécédents, les ingrédients s'inscrivent dans un schéma intelligible de l'action. Ils procèdent de l'analyse elle-même. Celle-ci permet d'identifier les éléments qui font de la différence (en synchronie) ou qui interviennent dans le changement (en diachronie). Cette analyse repose sur des critères synthéthiques et pas seulement analytiques (Goffman, 1974). L'analyse du chercheur lui permet de donner un sens global à une action qui semble pertinente par rapport à l'ensemble des données dont il dispose (la triangulation des données permettant alors une certaine validité interne (Miles, Huberman, 1984)) et éventuellement par rapport à ce que les acteurs disent et pensent de cette action (le regard rétrospectif des acteurs sur leur propre action proposant une certaine validité externe).

L'identification des *moteurs*, des *séquences* et des *bifurcations* est relativement plus aisée. Même si elle repose sur cette même capacité de jugement synthétique, elle fait face à une moindre complexité que l'analyse du contexte.

Chaque *moteur* peut être identifié grâce à ses caractéristiques théoriques propres. Le moteur « *cycle de vie* » suppose qu'il existe dans la trajectoire des phases ordonnancées. Le moteur « *évolutionniste* » repose sur les principes de variation, de sélection et de rétention. Le moteur « *dialectique* » nécessite une tension entre des entités. L'existence de jeux de pouvoir et de négociation permet donc de l'identifier. Enfin, l'identification d'un moteur « *téléologique* » implique de repérer deux choses : d'une part, l'existence d'une finalité et d'autre part, le fait que cette finalité influe sur la trajectoire. S'il y a le premier (un objectif) sans le deuxième (un infléchissement de la trajectoire), on est face à un projet et des individus simplement velléitaires : les vœux, les objectifs, les souhaits ne sont qu'exprimés, jamais actés. Cet objectif peut parfois être difficile à repérer. Il peut être en partie inconscient, caché pour ceux-là mêmes qui le vivent. Il peut aussi être multiforme et avoir des significations variées pour les différents membres de l'organisation.

L'identification des *séquences* est directement liée à celle des ingrédients que nous venons d'évoquer. Lorsqu'un nouvel ingrédient apparaît, il crée une nouvelle configuration d'ingrédients et donc une nouvelle séquence. Si aucun ingrédient ne change, la séquence se poursuit. De la même manière, la *bifurcation* correspond à un changement rapide et intense des ingrédients (c'est-à-dire des éléments qui influent sur la trajectoire).

3. Méthodologie et résultats

Afin de montrer les résultats que permet de produire la théorie et la méthodologie que nous venons de détailler, nous présentons maintenant une des recherches qu'elles ont permis de produire.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Cette recherche analyse la trajectoire d'un projet de construction d'une nouvelle usine de fabrication de yaourts par un des leaders français sur le marché agro-alimentaire international. Après avoir présenté et justifié nos méthodes de recueil de nos données, nous décrirons cette entreprise et son projet (3.1.).

L'analyse de ces données nous permettra de constater que la trajectoire de ce projet de construction d'une nouvelle usine est caractérisée par trois séquences et une bifurcation. Pour chacune d'elles, nous préciserons les ingrédients qui les composent et le moteur qui les anime (3.2.)

3.1. Méthodologie utilisée pour l'étude de la trajectoire du projet de construction d'une nouvelle usine dans un groupe agro-alimentaire

Comme nous l'avons signalé ci-dessus, l'analyse de la trajectoire d'un projet dans une organisation est un phénomène social complexe qu'il faut inscrire dans son contexte organisationnel. Cette première caractéristique favorise le recours à l'étude de cas (Ragin, Becker, 1992). Nous avons aussi vu que les frontières conceptuelles, spatiales et temporelles de ce phénomène (quand commence-t-il ? Qui intervient dans son déroulement ?, etc.) ne sont pas immédiatement perceptibles. Ceci plaide pour le recours à l'étude de cas unique (Yin, 1994). Ce n'est qu'une fois que la trajectoire de ce projet est mieux connue qu'elle peut être confrontée à d'autres études de cas et qu'une généralisation théorique peut être envisagée.

Pour mettre en évidence les apports du cadre théorique et de la méthodologie que nous proposons, nous avons choisi de présenter une étude de cas réalisée par l'un des auteurs de cet article dans le cadre de son doctorat (Brochier, 1993). Bien que ce travail soit ancien, nous le présentons ici car il est particulièrement apte à relever les défis que l'on rencontre lorsqu'on entreprend d'analyser la trajectoire d'un projet dans une organisation. En effet, étant donné la complexité que nous avons décrite ci-dessus, nous avions besoin d'un travail de recherche appuyé sur de nombreux entretiens (56 dans le cas choisi) pour parvenir à saisir des ingrédients qui sont variés (matériels, cognitifs, etc.) et qui se situent à des niveaux très différents (stratégiques, organisationnels, opérationnels, etc.). Ensuite, nous avions besoin d'une recherche qui soit longitudinale (7 ans dans le cas choisi) afin que le chercheur ait le temps d'acquérir la connaissance approfondie de l'organisation qui est nécessaire pour recueillir des données qui sont le plus souvent informelles, voire dissimulées (car différentes de la trajectoire officielle du projet). Enfin, même si nous ne l'avons pas encore évoqué jusque là, ce travail de réflexion sur les trajectoires est en lui-même une trajectoire. Le temps et l'expérience accumulée permettent de mieux analyser les tenants et les aboutissants théoriques et méthodologiques de nos recherches. L'ancienneté de ce travail doctoral (1993) et les différentes mises en perspectives que nous

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

avons pu en faire depuis constituent donc une des conditions pour en proposer une présentation claire et synthétique. Celle-ci n'aurait pas été aussi pertinente si nous avions évoqué des projets de recherche plus récents.

En s'appuyant sur des études documentaires et des entretiens semi-directifs, cette recherche reprend un schéma classique dans la recherche en gestion (Wacheux, 1996). Ces méthodes ont toutefois été enrichies sur plusieurs points. Tout d'abord, la classique étude documentaire a été réalisée « *tous azimuts* » (Brochier, 1993). Elle n'a pas simplement visé à rassembler les documents externes fournissant les principales informations formelles sur cette organisation (historique, principaux chiffres-clés, etc.). Elle a aussi beaucoup approfondi la recherche de documents internes (notes de services, rapports d'études internes, supports de formation, journaux d'entreprise, comptes-rendus des réunions des institutions représentatives du personnel, etc.) rédigés au cours de ce projet. Ce schéma a aussi été enrichi par des visites approfondies des sites de production (réalisées sous la houlette de salariés expérimentés de l'usine).

Enfin, ce schéma a été enrichi en multipliant le nombre d'entretiens. Ainsi, 56 entretiens semi-directifs d'1h45 chacun en moyenne ont été réalisés. Ils sont indispensables pour analyser les phénomènes dans leur contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Burgess, 1982). Ils ont été menés avec des interlocuteurs situés à tous les niveaux de la ligne hiérarchique (ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs, chefs de services, membres de la direction, etc.) et appartenant à des milieux professionnels différents. Des entretiens avec des personnes extérieures aux sites mais ayant un lien plus ou moins direct avec leur fonctionnement (formateurs externes, responsables de services dans les sièges sociaux, etc.) ont aussi été réalisés.

Pour traiter ces entretiens, nous avons identifié des thèmes de codage et réparti les données entre ces différents thèmes. Lors de ce post-codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Miles et Huberman, 1984). Un premier niveau de codage a été utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens (Miles et Huberman, 1984).

Le groupe analysé se situe parmi les leaders de l'agro-alimentaire mondial. Il est relativement bien connu du monde de la recherche. En effet, son PDG a, dès le début des années 70, défendu l'idée que son entreprise devait développer un « *double projet* » à la fois économique et social. Cette perspective a alors fait l'objet de très nombreuses analyses et occupé l'espace médiatique comme politique (Brochier, 1993). Ce groupe comptait, en 2008, 88.000 salariés et déclarait un résultat de près de 2 Milliards d'€.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Le format de cet article ne nous permet pas de présenter l'ensemble des données recueillies dans le cadre de ce travail doctoral. Nous ne présentons ici que les éléments qui permettent de donner un exemple concret de l'application de notre cadre théorique et de notre méthodologie. Même si, à la fin de cette présentation, nous donnerons quelques exemples d'éléments qui ne sont pas des ingrédients et qui donc n'entrent pas dans la construction de la trajectoire de ce projet, il est bien évident que pour une vision plus nuancée et plus complète des données recueillies dans le cours de ce travail, il est nécessaire de se référer à Brochier (1993).

En apparence, la trajectoire du projet industriel que nous allons analyser est simple. Au cours des années 80, la branche « produits laitiers frais » de ce groupe décide de construire dans le sud-ouest de la France une nouvelle unité industrielle de fabrication de yaourts. Deux ans après le démarrage de l'usine, ce projet est considéré comme réussi. En effet, il a permis de bâtir une usine performante intégrant un nombre important de nouvelles technologies et il est parvenu à transférer du personnel d'un ancien site industriel vers la nouvelle unité de production. Ce transfert offre à ces salariés une garantie de leur emploi et une amélioration de leurs conditions de travail. En détaillant un peu l'analyse, il apparaît même que ce projet industriel a suivi les étapes qui sont théoriquement prévues dans la gestion de projet : étude de faisabilité, étude de conception, passation des marchés, réalisation, réception, démarrage de l'usine (Midler, 1993).

La théorie et la méthodologie présentées ci-dessus reposent sur l'idée que cette présentation très synthétique de la trajectoire du projet ne permet pas d'en comprendre les véritables mécanismes, de comprendre comment cette réussite a été obtenue et comment les choix et les tensions qui sont apparus au cours de la trajectoire ont été résolus. Elle ne permet donc pas de produire des savoirs transférables (aussi bien pour l'entreprise que pour la recherche). Pour utiliser les leçons de ce projet dans d'autres projets et dans d'autres recherches, il est nécessaire d'approfondir l'analyse et d'identifier les *ingrédients*, les *moteurs*, les *séquences* et les éventuelles *bifurcations* de cette trajectoire.

3.2. Séquences, moteurs et bifurcation – L'analyse de la trajectoire de ce projet de construction d'une nouvelle usine

L'analyse détaillée de la trajectoire de ce projet de construction de cette nouvelle usine permet de mettre en évidence qu'elle compte en réalité trois séquences et une bifurcation. Nous préciserons les ingrédients et le moteur de chacune d'elles.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

3.2.1. Séquence 1 : Genèse du projet (Novembre 1979 – 1er semestre 1982)

La genèse du projet constitue la première séquence de cette trajectoire. Elle s'étend de Novembre 1979 au premier semestre de 1982.

En Novembre 1979, une étude d'optimisation industrielle réalisée dans l'entreprise propose un plan global de restructuration des douze unités de production existantes, prévoit la fermeture de certaines d'entre elles et envisage la création d'une nouvelle usine. En Mai 1980, l'entreprise entérine cette perspective en mentionnant dans son plan stratégique que l'approvisionnement en yaourts de la région Rhône-Alpes-Midi nécessite de construire une usine de production entièrement neuve. Des documents précisent les composants de base de cette usine (technologie moderne et automatisée, coût de l'investissement, etc.).

Trois ingrédients majeurs agissent dans cette première séquence de la trajectoire. Tout d'abord, ce groupe n'a pas de références récentes en matière de construction d'usines de taille importante. Il recrute plusieurs cadres fonctionnels pour combler ce manque de compétence. Ceux-ci influent directement sur la suite de la trajectoire en décidant de construire une nouvelle usine qui tranche radicalement avec les usines existantes dans le groupe. Comme l'explique l'un d'eux : *« Il est clair que, dans notre esprit, nous voulions faire une « belle » usine. On était frustrés, depuis qu'on était rentrés dans l'entreprise, de trouver des usines qui, extérieurement, n'étaient pas extraordinaires »*. Concrètement, cette ambition va se traduire par la recherche de « *l'automatisation maximale de l'usine* ». Le second ingrédient est le fait que le PDG du groupe défend une philosophie gestionnaire originale. Il considère que la performance économique ne peut être obtenue que par une association systématique entre le changement technique et l'amélioration des conditions de travail et des relations sociales des salariés. Dans cette logique, il demande que la nouvelle usine embauche les 230 salariés d'une ancienne usine distante de 25 kilomètres qui fabriquait les mêmes produits et qu'on leur propose de meilleures conditions de travail. Enfin, bien qu'un premier chiffrage financier soit réalisé, cette séquence est aussi caractérisée par l'absence quasi totale de procédures de gestion de ce projet.
L'analyse montre que le moteur de cette séquence est téléologique. Le groupe s'est donné pour objectif de construire une nouvelle usine. Il met en œuvre les moyens classiques pour atteindre ce but. L'action des acteurs est orientée par et vers celui-ci.

3.2.2. Séquence 2 : Définition du projet (1er semestre 1982 – fin 1983)

L'analyse permet de montrer qu'une seconde séquence de cette trajectoire s'ouvre à partir du premier semestre 1982.

Un nouvel ingrédient majeur apparaît à cette période : trois cadres fonctionnels sont désignés pour constituer l'équipe projet. La volonté technique de faire une

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

« *belle* » usine, c'est-à-dire une usine la plus automatisée possible et la volonté « *managériale* » de proposer un deal social intéressant aux salariés de l'ancienne usine continuent d'influer sur la trajectoire mais, là où il n'y avait jusqu'alors qu'une réflexion conceptuelle, on trouve dans cette séquence une équipe projet qui anime des débats internes destinés à proposer des alternatives, à les faire évaluer et à les sélectionner. L'alternative retenue devient alors une composante à part entière du projet. Elle n'est plus remise en cause dans la suite de la trajectoire. Ce processus de variation, sélection, rétention se retrouve aussi bien sur les plans technique que financier ou RH. Par exemple, sur le plan financier, l'équipe-projet, assistée par le cabinet d'ingénierie, soumet une première proposition reposant notamment sur une conception architecturale originale des bâtiments. Mais la direction financière la rejette, pour cause de dépassement du budget initialement prévu. Une deuxième proposition est finalement acceptée en janvier 1983. Elle aussi fait apparaître un surcoût par rapport aux règles d'investissement généralement adoptées par le groupe. Mais celui-ci est cette fois justifié point par point et il est présenté comme indispensable pour atteindre des objectifs de qualité, de flexibilité, de productivité et de respect de l'environnement.

De la même manière, sur le plan RH, une commission animée par un cadre de la société réunit les différents protagonistes de l'opération et débouche sur un choix volontariste de favoriser au maximum l'implication et la participation du personnel de l'ancienne usine amenée à fermer dans le suivi des conditions de leur transfert. Ce choix se traduit notamment par la mise en place de plusieurs groupes d'études associant les salariés et permettant de satisfaire leur besoin d'information sur le nouveau projet (par la mise en place d'un bulletin d'information) et de tenir compte des questions liées à leur éventuelle installation à proximité du nouveau site (logement, transport, etc.). Il passe également par la négociation et la signature d'un accord avec les représentants du personnel sur les conditions de transfert. Celui-ci détaille notamment de manière très précise les conditions d'occupation des emplois dans la nouvelle unité, en terme de qualification et de salaire.

La création de cette équipe-projet constitue un nouvel ingrédient. Une nouvelle séquence s'ouvre donc. Mais l'analyse montre aussi que le moteur de cette séquence n'est plus téléologique mais évolutionniste. Ce n'est plus simplement la recherche d'un but commun qui produit le mouvement dans la trajectoire. C'est le choix entre des alternatives différentes qui produit la dynamique.

3.2.3. Bifurcation (fin 1983 – Janvier 1986)

La présentation synthétique du projet réalisé ci-dessus laissait supposer que la définition du projet a été suivie par sa réalisation.

Les concepts présentés ci-dessus ont d'abord permis de montrer que les moteurs n'étaient pas les mêmes dans les deux premières séquences de cette trajectoire.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Mais ils permettent surtout de montrer que le démarrage du chantier de l'usine en Juin 1983 (le premier pas de la réalisation) ne constitue pas un nouvel ingrédient. En effet, c'est un élément du contexte mais il n'influe pas directement sur la trajectoire du projet. Ce sont d'autres ingrédients qui agissent dans cette séquence et ils vont aboutir à une réorientation radicale du projet. C'est donc une bifurcation que nous trouvons à cette étape de la trajectoire de ce projet (bifurcation qui, soulignons-le, n'est pas visible dans la présentation synthétique du projet faite ci-dessus).

La volonté technique de faire une belle usine reste toujours présente. Elle se traduit entre autres par la rédaction d'un cahier des charges en matière d'automatismes avec l'entreprise sous-traitante retenue (Décembre 1983). La volonté managériale de proposer un deal avantageux aux salariés reste aussi présente. Elle se concrétise par un accord avec les représentants du personnel sur les conditions du transfert des salariés et sur la gestion sociale de la suite du projet (15 Février 1984). Ces deux ambitions sont permises et soutenues par des décisions financières elles aussi ambitieuses. En Novembre 1983, le groupe approuve la deuxième tranche d'investissement qui pousse la capacité de production de la nouvelle usine de 65.000 à 80.000 tonnes. L'équipe-projet continue son travail de variation, sélection, rétention des alternatives sur les plans technique, RH et financier.

Mais un ingrédient particulièrement important émerge en Février 1984. Le directeur industriel du groupe rédige une note de service qui explicite les domaines de responsabilité des deux principaux cadres impliqués dans la gestion opérationnelle du projet. Le directeur de projet, chargé depuis deux ans de la responsabilité globale du projet à travers l'animation de l'équipe-projet, est chargé de *« mener à bonne fin la construction de l'usine »*, dont il se voit attribuer d'ores et déjà le titre de *« directeur »*. Tandis que le directeur de l'ancienne usine reçoit la mission de « *préparer au mieux les équipes qui feront fonctionner les nouvelles installations »,* notamment en assurant leur formation.

Cette note officialise clairement une structuration bicéphale du projet, c'est-à-dire la reconnaissance que celui-ci se développe autour de deux pôles spécialisés chacun dans un domaine d'action spécifique, ce que résume un des acteurs du projet par la formule lapidaire suivante : *« Le technique, c'était la nouvelle usine, l'équipe projet, l'ingénierie ; le social, c'était dans l'ancienne usine, puisque les hommes étaient là »*.

Ce nouvel ingrédient entérine une partition qui s'était déjà progressivement installée au cours des mois précédents. Il s'inscrit de plus de manière assez cohérente dans le moteur évolutionniste que nous avons identifié. Parmi les alternatives possibles, la partition est l'option retenue par l'auteur de la note. Mais elle va transformer profondément la dynamique de la trajectoire. L'équipe de la

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

nouvelle usine et celle de l'ancienne fonctionnent comme des communautés managériales séparées. Chacune cherche à atteindre ses objectifs respectifs sans se soucier de leur compatibilité avec les objectifs de l'autre. Cette organisation permet à chaque équipe de simplifier sa vision du projet, en se centrant sur une dimension précise dont elle a la maîtrise pleine et entière. Par exemple, tout en étant formellement orientée vers la perspective du transfert, la stratégie d'animation sociale et d'implication du personnel de l'ancienne usine est surtout utilisée par le management du site pour maintenir la capacité des salariés à assurer des exigences de production accrues dans des installations pourtant appelées à disparaître. Mais cette partition crée aussi de fortes tensions lorsque les deux équipes sont contraintes de coopérer. Cela est notamment le cas au cours de l'année 1985, à l'occasion de la réalisation des premiers plannings de transferts du personnel de l'ancienne usine vers le nouveau site en voie d'achèvement. L'équipe-projet, en charge de cette tâche, doit engager pour chaque salarié une véritable négociation avec l'encadrement de l'ancienne usine, qui est alors avant tout préoccupé par le souci que ce départ ne perturbe par la bonne marche de ses ateliers qui fonctionnent encore à plein régime.

Tout en permettant aux deux pôles concernés de se focaliser sur leurs objectifs respectifs, la note de service diffusée en Février 1984 provoque donc durant près de deux ans des cloisonnements forts et dommageables pour la cohérence d'ensemble du projet. Les tensions créées par ce moteur dialectique sont *in fine* résolues par le départ du directeur de l'ancienne usine (promu à l'international). Mais ce départ signifie aussi que le pôle social du projet est positionné au second plan par un directeur de la nouvelle usine qui est très largement focalisé sur la performance technique des automatismes. Il s'agit donc d'une réorientation majeure de la trajectoire de ce projet : il visait la construction d'une usine performante sur le plan technique et sur le plan social. Il vise désormais une usine performante sur le plan technique et, accessoirement, sur le plan social. Le seul véritable point d'attention social sera d'ailleurs celui de la réussite du transfert (qui était d'ailleurs déjà très largement défini par l'accord signé en Février 1984).

3.2.4. Séquence 3 : Réalisation (Janvier 1986 – fin 1987)

La volonté technique de réaliser une « *belle* » usine est un ingrédient qui continue d'influer sur la trajectoire. Le premier partenaire industriel n'ayant pas réussi à tenir les exigences promises dans le cahier des charges, un second partenaire est mobilisé. A partir de Janvier 1986, il parvient à réaliser concrètement les automatismes prévus dans l'usine. La nomination du directeur de la nouvelle usine comme directeur intérimaire de l'ancienne usine pour les sept mois qui lui restent à fonctionner renforce encore la place du pôle technique dans ce projet. Ce faisant, c'est la volonté managériale de la double performance économique et sociale qui passe au second plan. On peut donc considérer que ce qui, jusqu'alors, était un ingrédient cesse d'avoir une influence sur la trajectoire du projet, et

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

devient un simple élément du contexte. Elle ne compte ainsi pas beaucoup plus que les habitants qui n'ont émis aucune critique à l'implantation de l'usine dans leur village ou que le directeur de l'ancienne usine qui, depuis son départ, n'a plus aucun impact sur la trajectoire du projet. Fin 1987, les objectifs de production sont atteints. Le projet peut alors être considéré comme réussi. L'analyse fine montre que celui-ci s'est traduit par une éviction de la dimension véritablement sociale du projet mais le transfert des salariés ayant été mené à bien, le directeur de la nouvelle usine peut assez facilement minimiser cette réorientation aux yeux du groupe et du PDG. Comme dans la première séquence, le moteur de la trajectoire apparaît ici comme téléologique. Le démarrage de l'usine est l'objectif qui crée la dynamique dans cette séquence.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Séquence 1 – Genèse (Novembre 1979 – 1er semestre 1982)	**Séquence 2 – Définition** (1er semestre 1982 – Fin 1983)	**Bifurcation** (Fin 1983 – Janvier 1986)	**Séquence 3 – Réalisation** (Janvier 1986 – Fin 1987)
Volonté technique de faire une « *belle* » usine	Volonté technique de faire une « *belle* » usine	Volonté technique de faire une « *belle* » usine	Volonté technique de faire une « *belle* » usine
Volonté managériale d'une performance économique et sociale	Volonté managériale d'une performance économique et sociale	Volonté managériale d'une performance économique et sociale	
Absence de procédure projet			
	Equipe projet	Equipe projet	Equipe projet
		Note de service répartissant les responsabilités (Février 1984)	Note de service répartissant les responsabilités (Février 1984)
Moteur téléologique (usine rêvée)	*Moteur évolutionniste*	*Moteur dialectique*	*Moteur téléologique (usine réelle)*
			Ex d'éléments du contexte : Volonté managériale d'une performance économique et sociale, réactions de la population, ancien directeur de l'ancienne usine.

Tableau 2 : Ingrédients, séquences, moteurs, bifurcation et éléments du contexte de la trajectoire du projet analysé.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

4. Discussion-conclusion

Sur le plan théorique, la revue de la littérature que nous avons effectuée permet de proposer l'idée que la trajectoire d'un projet dans une organisation peut être analysée si on en identifie les *ingrédients*, les *moteurs*, les *séquences* et les éventuelles *bifurcations*. Même si plusieurs méthodologies sont mobilisables pour réaliser ce type d'analyse, nous avons constaté que la décomposition temporelle apparaît comme la plus adéquate. Les résultats qu'elle produit permettent d'amorcer une discussion avec les auteurs présentés ci-dessus.

Nos résultats permettent tout d'abord de confirmer la pertinence du rôle prééminent que Pettigrew (1990) fait jouer au contexte dans l'analyse d'une trajectoire. Notre cas montre clairement que le contexte agit sur la trajectoire et qu'il comprend de manière imbriquée des stratégies, des organisations, des acteurs, des croyances, des intentions, etc. Le contexte est bien un ensemble d'éléments dont certains n'agissent pas sur la trajectoire et dont d'autres, les ingrédients, agissent directement sur celui-ci. La volonté de faire une « *belle* » usine est ainsi un élément du contexte qui agit tout au long de cette trajectoire. En revanche, la volonté du PDG de poursuivre une double performance économique et sociale n'est un ingrédient que jusqu'à la bifurcation. Ensuite, elle perd son statut d'ingrédient et devient un simple élément du contexte qui peut être mentionné mais qui n'influe plus directement sur la trajectoire. La relation réflexive (Garfinkel, 1984) entre le contexte et la trajectoire est elle aussi pleinement confirmée. La note de service de mi-Février 1984 ne prend son sens qu'une fois replacée dans la trajectoire du projet analysé. Elle la structure très fortement et, inversement, le contexte est transformé par la nouvelle direction (plus classiquement économique) que cette note donne à cette trajectoire.

Sur cette question du contexte et des ingrédients, par rapport à la littérature, notre travail ajoute surtout des points de repères méthodologiques qui permettent de les identifier et de les caractériser.

Nos résultats montrent aussi que, contrairement à ce que propose Pettigrew (1990), il est important d'analyser les moteurs qui animent la trajectoire. Nous avons ainsi vu que la séquence 1 et la séquence 2 se différencient certes par une différence d'ingrédients (une équipe-projet est présente dans la seconde et pas dans la première) mais aussi et surtout par un changement de moteur (téléologique pour la première et évolutionniste pour la seconde).

Ces résultats entrent aussi très directement en discussion avec les auteurs mentionnés ci-dessus. En effet, ils montrent que contrairement à ce que proposent Miller et Friesen (1984), Quinn (1980) ou Silvestre (1986), il n'est sans doute pas suffisant d'identifier un moteur unique pour l'ensemble d'une

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

trajectoire. Dans le cas étudié, le moteur de la trajectoire a été successivement téléologique, évolutionniste et dialectique avant de redevenir téléologique. Une analyse en profondeur de la trajectoire d'un projet dans une organisation implique donc de notre point de vue l'identification du moteur qui anime chacune de ses séquences.

Cette analyse fine permet aussi de constater que le moteur téléologique, qui est souvent présent dans les travaux de gestion et dans la gestion de projet en particulier (Pichault, 2009), doit être analysé en détail. En effet, il est sans doute assez peu pertinent de considérer que, dans une séquence où agit un moteur téléologique, l'ensemble des actions des individus sont tirées par un objectif commun et clair. Nous avons vu ci-dessus que, dans la première séquence, il existe plusieurs définitions de l'objectif poursuivi (technique, sociale, financière). Un moteur téléologique ne signifie donc pas nécessairement un cheminement linéaire et simple vers un objectif précis. Il tient plus dans l'idée que l'action des individus est justifiée par la référence à cet objectif.

La théorie et la méthodologie que nous venons de présenter ont été utilisées par les auteurs de cet article pour analyser de nombreuses trajectoires dans des organisations mais aussi des trajectoires individuelles (Mendez, 2010). Son champ de validité paraît donc relativement large. Toutefois, des approfondissements conceptuels et méthodologiques sont encore nécessaires. Nous terminons cet article en en mentionnant deux. Tout d'abord, la notion de bifurcation propose une analyse précise du processus de réorientation d'une trajectoire. Nous avons vu ci-dessus qu'elle fait intervenir des ingrédients nouveaux et qu'elle prend du temps (deux ans dans le cas présenté). Sur le plan conceptuel, il semble donc nécessaire d'affiner le statut théorique de cette bifurcation pour identifier s'il s'agit d'une séquence d'une nature spécifique ou si elle ne correspond pas à la définition de la notion de séquence. Ensuite, sur le plan méthodologique, nous avons souligné que l'identification des ingrédients repose sur le principe de « *pertinence du contexte* » proposé par Pettigrew (1990). Goffman (1974) a clairement montré que ce jugement de pertinence repose sur des critères synthétiques et pas seulement analytiques. Il semble néanmoins nécessaire d'affiner encore la réflexion méthodologique sur les moyens dont disposent les chercheurs pour identifier les ingrédients d'une trajectoire. Nos travaux futurs ont pour objectif d'approfondir ces deux questions qui nous semblent jusqu'alors insuffisamment traitées.

Bibliographie

Abbott A. (1990), "A primer on sequences methods", *Organization Science,* vol.1, n°4, p.375-392.
Abbott A. (1995), "Sequence analysis: new methods for old ideas", *Annual Review of Sociology*, vol. 21, p.93-113.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Abbott A. (2001), Time maters. On theory and methods, University of Chicago Press, Chicago.
Allison G.T. (1971), Essence of decision: Explaining the cuban missile crisis, Little Brown and Company, Boston (Mass.).
Ansoff H.I. (1965), Corporate Strategy, Mc Graw Hill, New York.
Ansoff H.I., McDonnel E. (1990), Implanting Strategic Management, 2ème édition, Prentice Hall, New-York.
Barley S. R. (1986), "Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, p.78-108
Bessin M., Bidart C., Grossetti M. (dir.) (2010), Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, Ed. La découverte, coll. Recherches, Paris.
Brochier D. (1993), L'entreprise formatrice, Thèse, LEST / Aix-Marseille II.
Burgess R.G. (1982), Field Research: A sourcebook and field manual, George Allen & Irwin, London.
Chandler A.D. (1962), Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge.
Coriat B., Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Livre de poche, Paris.
Denis J.L., Langley A., Cazale L. (1996), "Leadership and strategic change under ambiguity", *Organization Studies*, Vol. 17, p.673 - 697.
Dosi G., Teece T. J., Winter S. G. (1990), "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, p.238-254.
Garfinkel H. (1984), Studies in Ethnomethodology, Polity Press, Cambridge.
Giddens A. (1987), La constitution de la société, PUF, Paris.
Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research, Aldine Publishing Company, Chicago.
Goffman E. (1974), Frame Analysis: An essay on the organization of experience, Harvard University Press, Cambridge.
Grossetti M. (2004), Sociologie de l'imprévisible, PUF, Paris.
Grossetti M. (2006), "Trois échelles d'action et d'analyse. L'abstraction comme opérateur d'échelle", *L'Année sociologique,* vol.56, n°2, p.285-307.
Langley A., Truax J. (1994), "A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms", *Journal of management studies*, vol.2, n°1, p.619-652.
Langley A., (1999), "Strategies for Theorizing from Process Data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710
Mendez A. (2010), Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia Bruylant, Louvain La Neuve.
Midler C. (1993), L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise, Interéditions, Paris.
Miles M. B., Huberman A. M. (1984), Qualitative data analysis, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
Miller D., Friesen Ph. (1984), Organizations, a quantum view, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Editions du Village Mondial, Paris.
Passeron JC. (2005), Penser par cas, Ed. de l'EHESS, Paris.
Pettigrew A.M. (1985), The Awakening Giant, Blackwell, Oxford.
Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, p.267-292.
Pettigrew A.M. (1997), "What is a processual analysis", *Scandinavian Journal of Management*, n°13, p.337-348.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.

Pichault F., (2009), Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques, De Boeck Université, Bruxelles.
Polanyi K. (1983), La grande transformation, Gallimard, Paris.
Porter M. (1985), L'avantage concurrentiel, Interéditions, Paris.
Quinn J.B. (1980), Strategies for change : Logical incrementalism, Richard D. Irwin, Homewood.
Silvestre J.J. (1986), « Marché du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité", *Formation Emploi*, n° 14, p. 54-62.
Strauss A., Corbin J. (1990), Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, London, Sage Publications.
Thiétart R.A. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
Van de Ven A.H., Poole M.S. (1990), "Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science*, vol.1, n°3, p.313-335.
Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.510-540.
Van Maanen J. (1988), Tales of the field, University of Chicago Press, Chicago.
Wacheux F., (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris.
Weick K.E. (1979), The social psychology of organization, Addisson Wesley, Reading (Mass.).
Yin R. (1994), Case study research : Design and methods (2nd ed.), Sage Publishing, Beverly Hills.
Zarifian Ph., (1995), Le travail et l'événement, L'Harmattan, Paris.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 139.124.221.32 - 10/07/2019 11h51. © Management Prospective Ed.