

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

extrait de Marie BIA FIGUEIREDO & Chantal MORLEY

article complet en ligne sur HAL

Dans les travaux sur le management de projet, les normes sont généralement considérées comme extérieures aux acteurs. Or, elles n'ont de réalité que si elles sont mises en pratique par les acteurs des projets. En même temps, ces derniers disposent d'une capacité d'action leur permettant d'agir sur les normes mises en actes.

Pour comprendre comment les normes de management de projet sont « édictées » et en même temps structurent les pratiques des projets, nous avons mené une étude de cas au sein d'un grand programme informatique. Nous avons mené 20 entretiens semi-directifs centrés avec le directeur de programme (1 DP), trois des chefs de projet (3 CP), leur adjoint le cas échéant (2 CPA) et quatorze de leurs collaborateurs (14 COL).

### **Description du cas**

Le programme étudié était mené par une grande SSII, et l'objectif était de faire évoluer un progiciel de liquidation de prestations d'assurances santé. Le client était un groupement de mutuelles, et le programme avait fait l'objet d'un contrat au forfait entre la SSII et le client. La SSII avait mis en place depuis plusieurs décennies un dispositif de normalisation interne et de capitalisation autour du management des projets. À l'époque du programme, il existait depuis plusieurs années, sous la responsabilité d'une Direction de la qualité, une école interne, délivrant des certifications à quatre niveaux (chef de projet junior, chef de projet senior, directeur de projet et directeur de programme), comme le fait en externe l'IPMA, avec un corpus de connaissances dont le périmètre était proche de celui du PMBOK.

Le programme a été structuré en quatre lots de livraison, chaque lot correspondant à une version implémentable du progiciel. Au moment de l'étude, les équipes travaillaient sur le premier lot. Cette première version correspondait à une mise à niveau des fonctionnalités de l'outil par rapport aux versions en production dans les mutuelles clientes. Le programme mobilisait près de 100 personnes, autour d'une plate-forme de développement, réparties en plusieurs équipes: trois équipes de développement, une équipe chargée des spécifications en liaison avec le client, une équipe de tests et qualification et une équipe support. Nous avons mené notre étude auprès des trois équipes de développement, géographiquement éloignées, et gérées comme des projets au sein du programme, sous la responsabilité d'un chef de projet. Deux projets avaient pour but de modifier certaines fonctionnalités du progiciel initial ou d'en développer de nouvelles. Le troisième visait à aligner les tables, référentiels et fonctions de paramétrage sur les évolutions de spécification. De plus, les trois projets devaient traiter des «retours», c'est-à-dire des signalements d'anomalie ou des demandes d'information de la part de l'équipe de qualification et des représentants des mutuelles qui étaient chargés de tester les lots de développement ou de paramétrage au fur et à mesure qu'ils étaient terminés. Ces retours, peu prévisibles, avec un temps de prise en compte souvent difficile à estimer, introduisaient des perturbations fréquentes dans la planification du travail. Les équipes du programme et les représentants du client partageaient un espace collaboratif regroupant spécifications, déclarations d'anomalie, demandes de renseignement, composants logiciels développés ou corrigés, scénarios de test, ainsi que la planification détaillée.

L'évocation des règles renvoie soit à des pratiques établies dans le domaine des projets SI et qui ne sont pas discutées (savoirs collectifs, connaissances communes), soit à des consignes mises en place spécifiquement pour le programme et qui gouvernent le travail au quotidien (impératifs pour le projet).

### **La dualité des normes**

La nature duale des normes repose sur le caractère circulaire de leur construction: issues d'interactions antérieures, elles ne continuent d'exister que parce qu'elles sont actualisées dans les pratiques. Nous allons en donner deux exemples significatifs.

D'abord, nous avons pu observer que certaines normes non mises en pratique sont quasi absentes du système social étudié. C'est notamment le cas de la **gestion des risques**. Les acteurs des trois projets étudiés ont, pour la plupart d'entre eux, fait mention de l'importance pour

eux du respect des délais de livraison, le programme ayant été contractualisé sur le mode du forfait. Cependant, au cours des 19 entretiens réalisés, les risques n'ont presque jamais été évoqués.

- Sur les trois chefs de projet, l'un d'eux (CPV28), bien qu'indiquant vouloir se caler non seulement sur les règles internes mais aussi sur des normes externes (PMBOK), n'y fait aucune mention dans la description de son activité de manager de projet.
- Le second (CPN34) considère que sur un projet «rôdé», état qu'il espère voir atteindre l'année suivante, «*le cycle est complètement maîtrisé, c'est-à-dire que nous n'avons aucun risque*», et il n'évoque pas de pratique d'évaluation et de traitement des risques.
- Le troisième (CPP34), après avoir décrit les outils et méthodes de management de projet qu'il mobilise, fait une évocation de la gestion des risques: «*j'avais occulté qu'il existait d'autres outils, il y a tout ce que nous appelons le SMQ, toute la méthodologie de reporting des risques*». Il mentionnera plus tard que, puisque que l'engagement contractuel est forfaitaire, «*il faut identifier tous les risques*», mais il n'évoquera pas d'activité de gestion des risques ni avec son équipe, ni avec son adjoint, ni avec le directeur du programme.
- Par ailleurs, seul un collaborateur (CoIN40), qui développe un discours sur l'importance des comptes rendus d'activité pour le pilotage du projet, évoque la prise en compte des risques dans les décisions: «*Pour moi, c'est cela le pilotage, ce n'est pas suivre un tableau de bord, c'est aussi prendre des décisions: nous nous rendons compte que le truc dérive, il faut réagir aussitôt pour minimiser les risques*». Cela signifie que les règles de management des risques, faiblement édictées dans les pratiques des acteurs engagés dans leurs activités, n'ont de ce fait guère d'effet structurant.

A l'inverse, l'organisation sur **un mode industriel**, impliquant une forte standardisation des procédés et des documents, est évoquée comme un modèle à suivre par une forte majorité d'interviewés (13 sur 19), dont les trois chefs de projet et un adjoint. On peut considérer que ce modèle est édicté dans la mesure où le découpage du travail en éléments de petite taille, la spécialisation des affectations, le contrôle au plus près des activités, le respect des processus de gestion des spécifications et des anomalies, ne sont pas remis en cause, mais appréhendés comme participant d'un progrès.

- Par exemple: «*Il y a des documents de suivi de relecture (...) c'est très bien, mais je l'ai vu dans d'autres projets, si vous faites du CMMI, vous êtes obligés d'avoir cela*» (CoIV64).
- Ou bien : «*Je comprends qu'un plateau comme le nôtre veuille CMMI, ça devrait être ainsi. (...) Lorsque nous faisons une offre, il est plus facile de dire que nous sommes CMMI, cela donne une valeur ajoutée*» (CoIN35).
- Ou encore: «*La manière dont on travaille sur ce projet, c'est vraiment d'une manière industrielle, donc avec des méthodes, de la documentation, etc. C'est une bonne méthode pour évoluer et travailler dans un projet parce qu'on apprend beaucoup de choses.*» (CoIV47).

Ainsi, d'une part, le fait de viser la certification (CMMI niveau 3), pour laquelle le programme doit contribuer, structure les pratiques. Mais, d'autre part, la norme CMMI n'existe dans le système d'action que parce qu'elle se manifeste à travers une organisation du travail portée par tous les acteurs. Ces deux exemples, le management des risques et l'industrialisation, montrent que l'on ne peut pas appréhender les normes de management de projet comme extérieures au système social que représente le programme étudié, mais que leur existence est liée aux activités des acteurs. Pour le management des risques, sa faible émergence est liée au fait que les acteurs ne le perçoivent pas comme une ressource pour répondre à la règle dominante qu'est le respect des délais, et donc ne lui font pas de place. En ce qui concerne l'industrialisation, au contraire, les acteurs portent, à travers leurs comportements et leur adhésion, un modèle auquel ils se réfèrent pour expliquer leurs pratiques. Ce faisant, ils édictent une organisation industrielle des projets.

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

Si les acteurs perçoivent le caractère contraignant du cadre normalisé (compte-rendu d'activité hebdomadaire, formalisme des documents, processus de gestion des anomalies, etc.), pour la plupart d'entre eux les règles et normes sont aussi **une ressource** qui facilite le travail collectif.

- Par exemple, la formalisation du processus de traitement des spécifications fonctionnelles,

conformément à ce qui est reconnu comme une bonne pratique dans le milieu professionnel, évite les intrusions intempestives des clients qui désorganisent le travail, comme certains l'ont vécu sur un projet antérieur.

- La normalisation des documents, recommandée par les référentiels de management de projet, est reçue comme un allègement de la charge de production: *«sur un très gros projet, nous avons tout normalisé, même les noms de paragraphes (...) si nous suivions les règles, nous ne rencontrons pas de problème, nous pouvions recoller les morceaux, c'est ce qui s'est passé. (...) C'est contraignant, mais de toute façon, vous n'avez pas le choix si vous voulez l'amener au bout et que cela se passe bien»* (CoIV64).
- Les méthodes d'évaluation des charges (abaques, classement des composants à développer etc.) font partie du patrimoine méthodologique de référence et elles sont mobilisées dans la planification, ce qui rassure les acteurs et allège leur travail.

De nombreux acteurs expriment une demande de normalisation accrue pour des raisons diverses.

- Ainsi, les conflits inter-équipes sont en grande partie attribués à des processus mal définis, à une division du travail imprécise, qui peuvent générer des erreurs (sans que les responsabilités puissent être clairement établies) ou un surcroît de travail: *«Nous avons des processus pas très clairs, pas efficaces, qui ralentissent la productivité et l'efficacité au travail, beaucoup de choses sont à optimiser.»* (CoIP25).
- Par exemple, certains mentionnent des travaux en parallèle sur un même composant logiciel, conduisant à des anomalies inexplicables pour chaque équipe. Ou bien la version de référence du travail collectif a été modifiée sans que tous en soient informés, ce qui a nécessité des retours en arrière.
- La normalisation des documents et processus est aussi perçue comme facilitant l'intégration de nouveaux membres dans une des équipes projets: *«je trouve que le projet devrait avoir un peu plus de normalisation (...) ça me rassurerait lorsque des gens arrivent»* (CoIN35).

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

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

Les connaissances que les acteurs mobilisent pour donner un sens à leurs actions et à celles de ceux avec qui ils interagissent sont dans notre cas de deux types.

- D'abord, l'analyse des entretiens montre une utilisation courante du **vocabulaire normalisé** de management de projet (cycle en V, reste à faire, capitalisation, CRA, lots, etc.), supposé connu des chercheurs, pour rendre compte de leurs actions. De plus, certains exercent leur réflexivité et font spontanément référence au cadre commun (vocabulaire, processus, outil partagé) comme un moyen permettant une intercompréhension dans l'action collective: *«De toute façon, il faut rentrer dans le moule (de l'entreprise), sinon, nous ne nous comprenons pas, déjà en termes de vocabulaire et après, en termes de process»* (CPN34).
- Ensuite, le sens donné aux règles est présenté en lien avec un **jugement de valeur** sur ce que devrait être le management de projet. Par exemple, certains collaborateurs comprennent la contrainte de remontée d'informations comme une nécessité pour un «bon pilotage»: *«Appliquer les méthodes permet aussi de mieux piloter, nous sommes plus sereins, nous savons mieux où nous allons»* (CoIN40). Certains opposent le fonctionnement mis en œuvre sur le programme à l'«anarchie» de projets précédents. D'autres évoquent le caractère «artisanal» de leur projet par rapport à des projets plus «rôdés» en ce qui concerne la place des règles mises en pratique: *«Nous en sommes encore à un stade artisanal... sur des projets qui ont déjà un peu plus d'ancienneté, toute la procédure d'élaboration de devis, de spécification, de documentation, tout est posé. Là, nous ne sommes pas encore dans ce cycle-là»* (CPN34).
- Pour plusieurs acteurs, le cadre normatif est interprété en fonction d'une logique d'industrialisation des projets qui apparaît comme un progrès. L'industrialisation est exprimée par l'un des chefs de projet comme visant à *«réduire à son minimum l'autonomie*

*des acteurs pour que tout soit lissé, qu'il y ait le moins de différence possible, que tout aille dans le même sens et qu'il n'y ait pas d'accroc» (CPV28).*

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

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

L'analyse du corpus montre que certaines règles sont une ressource pour une distribution asymétrique du pouvoir.

Elles permettent notamment aux chefs de projet de contrôler un périmètre d'action: *«La planification, c'est mon domaine»* dit l'un (CPV28). *«Les tâches de la semaine, c'est moi qui les définis»* dit un autre (CPN34). Les trois chefs de projet sont fortement investis dans le contrôle des membres de l'équipe.

- L'un d'eux déclare: *«Il y a de l'outillage comme cela, mais, ensuite, c'est vraiment du management au corps, c'est un suivi régulier, être là, driver»* (CPP34).
- Pour son adjoint, même si les règles de déclaration d'activité sont pesantes pour les collaborateurs, elles sont justifiées par le rôle de pilote attribué aux chefs de projet: *«Lorsqu'il faut mettre à 0,25 jour ce que tu as fait, c'est assez lourd. D'un autre côté, en termes de suivi, c'est génial parce que tu sais vraiment où en est ton équipe sur les sujets, tu sais où ils en sont, s'ils en sont à 25%, 50%, 75%, si on est en retard ou pas, ça c'est vraiment bien»* (CPAP33).

Par ailleurs, la règle de respect des délais occupe une place majeure lorsque les chefs de projet jugent de la valeur de leurs collaborateurs.

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

La dimension Domination apparaît aussi à travers les modalités d'interaction que chaque chef de projet impose dans l'équipe.

- Ainsi, l'un recherche la proximité, il entretient des relations personnalisées avec les membres de l'équipe, et il les fait participer aux décisions: *«À un moment, il faut prendre des décisions, mais je consulte toujours, même les développeurs (...) Je tourne tout de même pas mal à l'affectif et j'aime bien les gens avec qui je travaille»* (CPN34).
- L'autre a choisi de maintenir des distances conformément à son interprétation du rôle de chef de projet: *«Tout le monde se serre la main, certaines personnes font la bise, moi, je préfère garder une certaine distance. De même, (...) ça m'arrive plus souvent de ne pas manger avec eux que de manger avec eux. Pour autant, on a une relation professionnelle très cordiale, tout le monde se tutoie, il n'y a pas de lien hiérarchique fort, mais je préfère quand même garder une certaine distance. C'est plus simple pour moi, après, pour gérer les situations de problèmes, de ne pas être leur ami et d'être quand même leur responsable»* (CPV28).
- Le troisième a un mode proche mais direct qui secoue un peu ses collaborateurs: *«Je me déplace et je vais voir les gens (...) je préfère aller voir les gens, les regarder dans les yeux, leur dire ce qu'il faut faire, et derrière envoyer éventuellement un mail de confirmation, l'idée de communiquer par mails et de se cacher derrière un mail, ce n'est pas mon truc»* (CPP34).

Ainsi, le rôle du chef de projet, précisément défini dans les normes en ce qui concerne le périmètre d'activités, les responsabilités et l'autorité, va s'actualiser selon des modalités contrastées sous l'angle de la domination, qui vont fortement impacter les interactions dans l'équipe.

- Plusieurs membres de l'équipe dont le chef valorise la proximité ont fait part d'une différence d'ambiance entre leur équipe et celle qui est pilotée par le chef de projet maintenant une distance: *«Là-bas, il y a beaucoup moins de communication, cela parle beaucoup moins»* dit ColN34.
- Un autre mentionne *«le silence assourdissant qu'il y a sur l'autre plateau (...). Des fois, la personne a la solution, la personne à côté a travaillé trois jours et ils se sont rendu compte que, finalement, l'autre avait bossé dessus »* (ColN40).
- Un collaborateur du second projet renvoie un son de cloche analogue: *«Si ça concerne des choses plus techniques (...) je vais plus regarder sur internet avec les moteurs de recherche pour avoir une réponse (...) c'est aussi pour ne pas déranger une personne, nous pouvons trouver seuls et rapidement certaines choses, et ainsi éviter de couper les personnes dans leurs recherches »* (ColV28).

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

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

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

En premier lieu, le non respect du reporting est sévèrement réprimé.

- Le récit d'une sanction par un chef de projet adjoint montre son adhésion à la règle : *«L'encadrement (...) sur le projet précédent, ils étaient autonomes (...) les retours ne se faisaient pas, des choses étaient omises. Nos responsables n'avaient pas une vue claire sur ce qui était fait. Il y a eu un clash, les deux chefs de projet sont sortis, ils ont été remplacés par un proche du directeur de programme qui remontait les informations»* (CPAN40). Il signale ensuite que l'actuel chef de projet et lui-même ont d'abord interprété la règle et ensuite les réactions de la direction du programme : *«En fait, on ne nous a pas dit explicitement ce qu'il fallait faire, mais nous l'avons fait de nous-mêmes. Cela correspond à ce qu'ils attendent, du coup, nous n'avons plus de retour négatif»*.
- Plusieurs collaborateurs témoignent de la régularité des comptes qu'ils rendent, par exemple : *«Nous avons tout de même le CRA qui est très suivi puisque nous devons justifier de notre activité »* (ColN55) ou *«Si nous faisons des dépassements, nous devons les justifier»* (ColV28).
- Le chef de projet, par les règles instituant son rôle, peut intervenir pour sanctionner : *«Quand j'ai fini telle UL, il me dit : 'c'est bien, tu as été plus vite sur cette partie-là', et lorsque ce n'est pas bien, il dit : 'ce n'est pas bien, il faut serrer un peu les boulons'»*(ColP42).

Parlant d'une personne particulièrement lente, un chef de projet fait part de son embarras: *«Sur le projet, tout le monde la surnomme 'la tortue' (...) c'est un problème pour moi et c'est un problème pour elle parce que la frontière va se marquer de plus en plus, elle va voir des gens monter et pas elle»* (CPN34).

- Les trois chefs de projet ont évoqué leur rôle dans le contrôle des horaires. L'un affirme: *«Je n'ai jamais eu besoin de faire un rappel des horaires aux personnes», sous-entendant par là qu'il serait prêt à le faire si nécessaire* (CPV28).
- Un autre reconnaît: *«L'idée est de faire ce que nous avons à faire dans les délais qui sont impartis.(...) Lorsque je sens qu'il y a un laxisme ou que nous ne faisons pas les efforts qu'il faut, par contre, je le souligne»* (CPP34).

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

De leur côté, les chefs de projet sont aussi soumis à une règle analogue, que le directeur du programme fait respecter:

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

Au-delà des sanctions individuelles, le non-respect des délais impartis peut avoir des conséquences sur le groupe.

- Ainsi, une des équipes projets cherche à être exemplaire, car elle avait été préalablement en charge d'un projet similaire qui s'était conclu par un échec. Le chef de projet exprime la crainte diffuse d'une sanction pour le groupe: *«si cela ne se passe pas bien, l'équipe saute (...) ce projet permet de redorer le blason de l'équipe. Pour moi, plus notre équipe est rentable, plus ça rassure les gens, plus ça rassure les dirigeants, ça rassure un peu tout le monde et tout le monde est content»* (CPN34).
- Plus largement, les contraintes liées à la recherche d'une certification CMMI sont légitimées par une éventuelle sanction du marché: *«Lorsque nous faisons une offre, il est plus facile de dire que nous sommes CMMI, cela donne une valeur ajoutée»* (CoIN35).
- Mais l'exigence de respect des délais est aussi une ressource dans une quête de légitimité professionnelle: *«Il y a vraiment des contraintes, ça a un côté rigolo, un côté challenge (...) réussir à passer un projet qui fait 270 jours en un mois et demi, cela veut dire que nous avons parallélisé au maximum tous les développements, ce sont des choses qui ne sont pas faciles à faire (...) je pense que c'est important en termes d'expérience pour faire autre chose après»* (CPN34).

De façon plus générale, l'apprentissage et la mise en pratique des règles instituées de management de projet sont considérés par les chefs de projet comme source de rétribution positive. Elle se traduit en interne par la reconnaissance de compétence de la part des membres du groupe, et aussi par une progression de carrière. Mais la rétribution a aussi une dimension externe, car la pratique des règles institutionnalisées apporte le sentiment d'appartenir à une communauté professionnelle. Ainsi, la demande de formation est très forte:

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

Ainsi, les règles sont vécues comme des contraintes assorties de sanctions pouvant viser les individus ou le groupe. Le non respect des règles prive les membres des équipes comme les chefs de projet de leur marge de liberté, et peut aller jusqu'à l'exclusion de l'individu ou du groupe. Mais

les règles sont aussi une ressource, particulièrement pour les chefs de projet, car leur connaissance et leur maîtrise ouvre la porte à une reconnaissance par le groupe, par l'entreprise ou par la communauté professionnelle des managers de projet.

### **Exercice de la capacité transformatrice des acteurs**

Malgré la prégnance des règles, les acteurs des trois projets constatent, manifestent ou même revendiquent une capacité transformatrice dans le fonctionnement du projet.

Les trois chefs de projet considèrent qu'ils disposent d'une marge d'autonomie dont ils font usage, dans le sens où ils présentent nombre de leurs actions comme le résultat de décisions personnelles:

- «*J'ai mon système de management à moi*» dit l'un (CPN34).
- «*Personne ne m'a imposé ma méthode de management*» affirme un autre (CPV28).
- «*C'est une méthode personnelle que j'ai travaillée*» évoque le troisième (CPP34). Ils font principalement référence à la façon de manager l'équipe (organisation du travail, répartition des rôles, animation et développement du groupe, relations avec les collaborateurs, etc.).
- Nous avons vu ci-dessus, que les ressources d'autorité mobilisées par les chefs de projet (structures de domination) leur permettent de marquer le fonctionnement de leur projet d'un style de management qui leur est propre. Un collaborateur, ayant travaillé sur de nombreux projets, considère que malgré la similarité des règles qui encadrent le fonctionnement d'un projet, surtout dans un environnement normalisé comme celui de la SSII étudiée, il y a un caractère unique à chaque projet et que celui-ci dépend des acteurs du projet : «*Il y a une différence entre la théorie et la pratique. La théorie, c'est l'aspect management, la norme, le mode opératoire, il en faut. Le côté pratique, ce sont les personnes, ce sont les ressources humaines*» (ColN54).

L'autonomie des acteurs repose d'abord sur une capacité réflexive qui introduit une distance par rapport aux règles. Cette dernière est notamment visible dans l'évocation d'approches alternatives de gestion de projet ou dans la formulation de critiques sur certaines règles de reporting.

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

La capacité transformatrice s'exerce dans la souplesse d'application des règles.

- Par exemple, la fréquence de saisie des comptes rendus d'activité et celle des réunions d'équipe sont appréhendées avec pragmatisme par les chefs de projet. L'un avoue: «*Pour être honnête, la théorie est qu'ils devraient faire la saisie du CRA tous les jours, mais ils le font plutôt en fin de semaine, et je ne suis pas trop regardant là-dessus, je ne les embête pas là-dessus parce que je n'ai pas le temps d'y aller tous les jours* » (CPV28). De même un autre reconnaît: «*Cela m'arrive de sauter la réunion*» (CPN34).
- Un autre exemple de composition avec le système de planification des tâches est évoqué par plusieurs membres d'un des projets de développement : si une tâche consomme moins de temps que ce qui avait été planifié, le développeur, en accord avec le chef de projet, peut utiliser le reliquat pour écrire de petites routines qui seront utiles à l'équipe. Comme l'explique un collaborateur, «*j'ai terminé ma tâche, il me reste du mou, je l'impute dessus, mais ce n'est pas très correct non plus, mais c'est ainsi que ça se fait* » (ColN40). Il est parfaitement conscient de transgresser la règle, mais il y a un accord au sein de l'équipe au nom de l'efficacité.

- La pratique montre aussi des arbitrages effectués par les chefs de projet. L'un relègue la fourniture de certains documents au second plan, car il fait une interprétation de ce qui sera le plus sanctionné en cas de conflit entre deux règles : *«Ma priorité est de livrer. Si je m'amuse à remplir la paperasse et que, derrière, nous ne livrons pas, cela me retomberait dessus. Je préfère qu'on m'ennuie avec ce genre de trucs, 'il faut rendre tes papalards', plutôt que d'avoir à gérer le non-respect d'un délai.»* (CPP34).
- Un autre chef de projet explique pourquoi il se montre souple avec certaines règles au profit du bien commun. En principe, il doit se caler sur un calendrier de réception des spécifications à développer. Si le client a pris du retard, il pourrait exiger un glissement de son propre planning de livraison. La perception de l'intérêt collectif le conduit à prendre de la souplesse avec le calendrier théorique: *«Nous dérogeons tout de même aux règles, c'est normal. (...) Par exemple, le lot 1.B que je suis en train de développer à l'heure actuelle, il commence normalement au 15 septembre et il termine au 15 décembre. Là, nous sommes mi-octobre, je suis en train de finir mes devis; c'est-à-dire que mon lot est commencé depuis un mois et je n'ai pas commencé. Là, je déroge. Globalement, nous y arrivons. Nous arrivons à nous en sortir parce que nous arrivons à challenger un peu les équipes en termes de développement. (...) Si je ne déroge pas à la règle du forfait, si je dis 'je n'ai pas ma spécification au 15 septembre, je ne développe pas', ce n'est pas acceptable, quelque part, ce n'est pas constructif non plus.»* (CPN34).

Enfin, la capacité transformatrice s'exprime par la mobilisation de ressources personnelles, règles ou outils.

- C'est ce qu'évoque un collaborateur en parlant de l'action du directeur de programme, qui avait intégré la SSII après avoir eu des responsabilités dans une entreprise similaire, et a imposé l'utilisation d'un outil collaboratif: *«C'est le Directeur de projet lui-même, qui pose sa structure (...) il apporte ses connaissances, son expérience, ce qu'il a vu ailleurs (...) SharePoint, par exemple, n'existait pas, aujourd'hui, SharePoint est un outil dans lequel nous allons expliquer tout ce qui concerne le projet»* (ColN32).
- Ce peut aussi être l'introduction par le chef de projet d'outils complémentaires aux outils partagés par tous les acteurs du programme. L'un a développé un suivi d'avancement sous Excel, qu'il a nommé «ToDo list»; l'autre utilise MS-Project.
- Ce peut également être une règle de management: l'un des chefs de projet a instauré une règle imposant à ses collaborateurs une réactivité immédiate face à des remaniements de priorité des tâches, ce que les deux autres chefs de projet ne font pas, bien que soumis aux mêmes imprévus. Il explique: *«C'est une méthode personnelle que j'ai travaillée. Je suis effectivement un peu intrusif dans le sens où je peux arriver, demander un truc et cela prend le pas sur le reste (...) Je demande un dynamisme intellectuel dans l'équipe»* (CPP34), et il ne cache pas que la règle n'a pas été acceptée d'emblée par tous les collaborateurs : *« en particulier ColP49, le fait que j'intervienne souvent, que je demande de changer, au début, cela la perturbait un peu»*.
- Un autre chef de projet a mis en place un dispositif spécifique de partage de connaissance au sein de l'équipe, en instituant des «référénts», détenteurs d'une connaissance particulière sur certaines fonctionnalités du progiciel ou certaines technologies: *«J'ai privilégié certaines personnes comme étant mes référents pour faire les spécifications techniques parce que ce sont des personnes en qui j'ai confiance»* (CPN34).

Ainsi, la pratique fait apparaître non seulement des styles personnels de management d'équipe, mais aussi des énonciations des règles qui sont marquées par la capacité transformatrice des chefs de projet, qu'elles soient appliquées avec souplesse ou ponctuellement modifiées, ou que ce soit des règles ou ressources introduites par le chef de projet en vertu de son pouvoir de contrôle. Cependant, les chefs de projet attendent des collaborateurs qu'ils se montrent « flexibles » et « réactifs », ce qui signifie qu'ils soient solidaires des engagements de délais, et qu'en cas d'urgence ils sachent réagir et apporter une contribution accrue.

Enfin, bien que le travail soit précisément distribué, le partage des connaissances est soutenu et organisé dans les trois projets, même si c'est à des degrés divers. L'entraide et la collaboration sont encouragées et valorisées. Ainsi, le modèle de l'industrialisation du management de projet n'est pas fondamentalement remis en cause dans ses principes. En revanche, sa mise en oeuvre



s'accompagne d'un ensemble de pratiques agiles qui apparaissent comme une compensation à l'industrialisation des projets.

### **Les mouvements de structuration**

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

En retravaillant notre corpus, nous avons repéré des types de « mouvements de structuration », les uns maintenant et renforçant les règles, les autres mettant en œuvre une adaptation (voir Tableau). Les exemples évoqués dans le tableau ont émergé de cette lecture structurationniste.

Parmi les mouvements contribuant à la **stabilité** du cadre normatif (maintien/renforcement) , nous avons identifié six types:

- La référence à un cadre normalisé: le chef de projet s'inscrit explicitement dans un cadre normalisé, interne ou externe et organise son projet conformément à ce cadre.
- L'usage de vocabulaire normalisé: les acteurs recourent spontanément à des termes normalisés par les référentiels, ce qui conforte la stabilité du cadre.
- L'identification à un rôle normalisé: le chef de projet s'appuie sur une définition implicite des rôles dans le management de projet(chef de projet, PMO, MOA, MOE etc.).
- Le rappel d'une règle: le chef de projet rappelle la règle comme fondatrice de l'organisation du projet. On peut cependant remarquer que ce type de mouvement n'exclut pas à d'autres moments l'adaptation de la règle.
- L'utilisation d'une technique standard: le chef de projet utilise une technique qui fait partie du patrimoine interne ou externe de management de projet.
- L'utilisation d'un outil standard: le chef de projet met en œuvre un outil classiquement utilisé dans le management de projet.

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

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

**Catégorie de mouvements : Maintien/renforcement**

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

## Catégorie de mouvements : Adaptation

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