

Processus d'institutionnalisation et oubli de l'efficacité, le cas du mode projet

Eric Rousseau & Yoann Bazin

Eric Rousseau (rousseaueric@free.fr) est chercheur au LIRSA (CNAM Paris – EA4603). Ses travaux portent sur l'histoire du mode projet et son institutionnalisation, ainsi que sur les risques.

Yoann Bazin (ybazin@esg.fr) est enseignant chercheur à l'ESG Management School. Il travaille sur les questions d'institutionnalisation des pratiques, de contrôle organisationnel et d'esthétique.

Résumé :

Cet article part d'un constat, l'efficacité des multiples projets mis en place dans les entreprises semble ne plus être au cœur des préoccupations académiques. En effet, après une période d'émergence et d'interrogation, le mode projet est aujourd'hui répandu dans un grand nombre d'entreprises de nombreux secteurs, et ce depuis les années 1980. L'évidence et l'omniprésence du mode projet dans les organisations actuelles sont les révélateurs d'une institution dorénavant profondément ancrée dans les manières de faire et de penser non seulement des praticiens, mais aussi des théoriciens.

Nous nous intéresserons à l'étude de l'efficacité des projets dans les productions de la communauté académique en tant que révélateur de l'institutionnalisation du mode projet au travers de la disparition graduelle de la préoccupation de la communauté académique et professionnelle quant à l'évaluation de leur efficacité.

INTRODUCTION

L'histoire du mode projet, ou plutôt les histoires des projets, est l'histoire d'une institutionnalisation dont on peut dégager plusieurs périodes charnières. La première concerne les balbutiements des programmes militaires, de la conquête spatiale et des grands projets d'ingénieries industriels (Plates-formes pétrolières...) entre 1940 et 1960 : "Secousses" (Mignerat & Rivard, 2006), "Degré zéro" (Garel, 2003). Elle se déroule sous le règne des ingénieurs qui adaptent des outils existants (PERT, le GANTT) ou en apportent de nouveaux. A partir des années 60, la deuxième période correspond à la structuration du management par projet autour des institutions professionnelles (création du Project Management Institute en 1969 aux Etats-Unis) qui diffusent un modèle instrumental de gestion de projet. S'ensuit un cycle qui débute à partir des années 80, composé d'interactions partant des expériences passées et permettant de d'affiner, d'améliorer les méthodes de conduites ou pratiques de projets tout en contribuant à leurs institutionnalisations, leurs théorisations et leurs diffusions par les canaux professionnels (les sociétés de conseils ou de services) et universitaires. Ce cycle, dit d' "institutionnalisation" (Garel, 2003), correspond au développement croissant des projets au sein des organisations. Tout au long des années 90, les projets se généralisent dans différents secteurs d'activités en s'adaptant à l'environnement économique (Garel, 2003 : 83), lors du passage du modèle standard vers le modèle concourant. La diffusion de ce que l'on appelle maintenant le mode projet au sein des organisations va nous servir de révélateur, de support d'étude du processus d'institutionnalisation. En effet, l'évidence et la légitimité dont est désormais doté ce modèle organisationnel sont caractéristiques d'une institution s'établissant peu à peu.

Après 70 années d'histoire, deux définitions du projet peuvent être retenues. D'abord, celle donnée par l'AFNOR¹ qui apporte un éclairage factuel et descriptif : « *Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources* ». Les travaux de Giard & Midler (1994) permettent d'enrichir cette vision par une perspective sensiblement plus épistémologique où un projet est vu comme « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir [...] un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique un*

¹ dans la norme « FD X50-115 »

objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données» (Giard & Midler, 1994 : 1). L'établissement de définitions académiques et professionnelles illustre bien l'évidence et l'omniprésence du mode projet dans les organisations actuelles. Suivant le modèle de Greenwood & al. (2002), il est possible d'en caractériser les étapes d'institutionnalisation (Mignerat & Rivard, 2006) :

- ⇒ les secousses de cette nouvelle technologie entre les années 1940 et le milieu des années 1960
- ⇒ la pré-institutionnalisation jusque dans les années 1980
- ⇒ la théorisation entre 1980 et 1990
- ⇒ la diffusion jusqu'au début des années 2000
- ⇒ la pleine institutionnalisation depuis.

Au-delà de cette institutionnalisation d'un mode d'organisation particulier, ce qui est selon nous central est la disparition de la préoccupation quant à son efficacité. Contrairement à l'organisation, l'institution relève d'une autre rationalité, celle de la légitimité. Dès lors, nous utiliserons les manières d'étudier les projets comme marqueur de la façon de l'envisager. Et, en voyant l'idée d'efficacité disparaître, nous pourrions en caractériser l'institutionnalisation. En posant la disparition de cette préoccupation comme fondement de l'institution, nous proposerons d'en faire un marqueur du processus d'institutionnalisation. Il nous fait donc rentrer dans les détails pour se pencher sur la manière dont on parle du mode projet. En effet, savoir qu'il est théorisé ou diffusé ne nous permet de comprendre que superficiellement l'évolution et l'intégration de ce modèle au sein des organisations. Ceci nous amène à proposer la représentation des deux périodes clés que nous identifions dans l'institutionnalisation des projets en France sous forme de spirale symbolisant l'élargissement du champ.

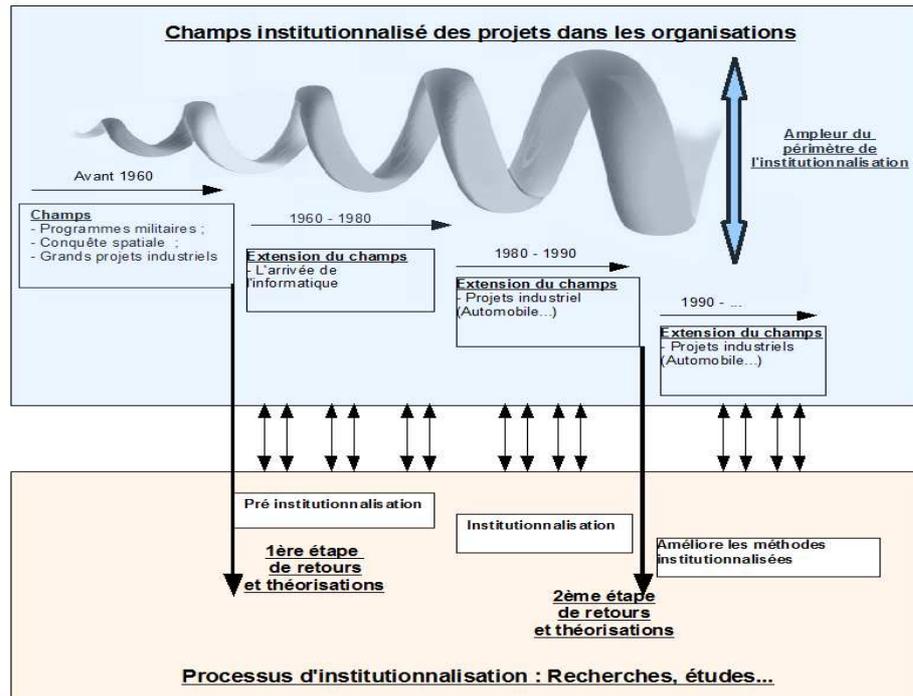


Figure 1 : Les deux périodes de l'institutionnalisation des projets en France

La partie haute renvoie au déploiement des projets dans les entreprises alors que la partie basse concerne la recherche. Nous étudierons le domaine académique en tant que révélateur du processus d'institutionnalisation du mode projet sur les deux plans et nous limiterons à regarder le discours de l'efficacité et étudier son questionnement dans la littérature universitaire.

INSTITUTIONNALISATION ET EFFICIENCE

Les fondements de l'institution : analogie et naturel

Les institutions sont des éléments fondateurs de la vie sociale qui, par un ensemble de références, gouvernent nos perceptions et orientent nos choix, parfois sans même que nous n'en ayons conscience. Cette évidence est constitutive de leur nature ; elles ne sont ni dissimulées, ni conscientes, elles sont présentes en filigrane et rarement questionnées. Selon Douglas (1986), ces institutions, qui fondent l'ordre social, sont évidentes dans le sens où elles justifient leur propre vérité à la fois en raison et en nature. Elles s'inscrivent profondément dans les cognitions individuelles ce qui exclut de cette catégorie les conventions qui restent à l'état d'arrangements purement utilitaires et reconnus comme tels. Les institutions s'inscrivent dans l'histoire, intégrant les expériences passées pour contrôler les incertitudes du présent et de l'avenir. Ainsi, si tout est institutionnalisé, « *c'est l'institution qui dit tout* ». Pour stabiliser le monde social, l'institution doit en naturaliser les classifications par un jeu de références croisées entre la société et la nature ; bref, « *il doit y avoir une analogie* » (Douglas, 1986 : 83). Ainsi, les institutions « *confèrent une similarité* » dans le sens où elles fournissent une clarification de l'ambiguïté fondamentale de l'environnement, clarification essentielle pour l'émergence de toute vie en société. En effet, les incertitudes de l'existence sociale ont une conséquence entropique sur l'individu et sa vie en communauté. Les institutions fondent des analogies stabilisatrices nécessaires : des disjonctions et conjonctions régulières dans un environnement incertain. Un principe de ressemblance arbitre ce processus d'analogie, ressemblance qui doit faire consensus. Cela se fait d'autant plus facilement si l'institution en question s'inscrit dans un système cohérent fournissant un ordre universel. Par cela, « *on assigne des éléments à des ensembles dans lesquels les institutions puisent leurs propres rapports d'analogie avec la nature* » (Douglas, 1986 : 89). Cette logique de reconnaissance de similarités, dans un univers où le désordre règne, demande un effort cognitif, un jugement qui est effectué *a priori* puisqu'« *elle est conférée à des éléments pris dans un schéma cohérent* » (Douglas, 1986 : 94). La ressemblance n'est pas une qualité intrinsèque des objets, physiques ou sociaux, elle est donnée par l'institution et s'impose comme une évidence au sein d'une culture qui la fonde. Vont alors émerger des classifications spécifiques, portant la marque des catégories dont chaque communauté sociale s'est dotée au cours de son histoire. C'est un processus historique et actif qui demande de polariser et d'exclure les éléments de la vie sociale, de

tracer des frontières qu'une autre communauté pourrait placer ailleurs. L'apprentissage de ces lignes tracées dans un univers fluctuant et en reconstruction permanente se fait, selon Douglas (1986), par une organisation sociale de la mémoire dès le plus jeune âge. Incapable de s'appuyer sur ses habitudes, le novice, tout comme l'enfant, apprendra à connaître et reconnaître les ressemblances en observant l'autre et en l'imitant, par le lien social donc. L'institution va ainsi lui permettre de comprendre le monde en même temps qu'elle lui permet de se définir par rapport à lui : l'institution fonde donc l'identité des individus. Ces derniers vont mémoriser les classifications et intégrer les zones de lumière que l'institution jette sur le monde, de même que ses zones d'ombre qui échappent au questionnement et à l'observation. Or la mémoire, tout comme l'oubli, est fondée sur un système mnémonique socialement organisé : « *la mémoire collective sert de système de stockage à l'ordre social* » (Douglas, 1986 : 106). L'orchestration collective de la mémoire va être transmise et diffusée, donnant ainsi une cohérence à la vie sociale. En structurant ressemblances et mémoire dans un univers incertain, les institutions fondent la possibilité d'existence d'un espace social stable et cohérent au travers d'analogies. Elles vont émerger, persister et disparaître, se maillant pour former ce qu'on appelle la culture d'une société ou d'une organisation. Selon Douglas (1986), **une convention sociale, par définition explicite, devient une institution dès que sa raison d'existence peut être justifiée par analogie « au mouvement des planètes dans le ciel ou au comportement naturel des plantes, des animaux ou des hommes »** (Douglas, 1986 : 81). Sa légitimité se fonde sur une analogie avec la nature de l'univers. C'est cette naturalisation qui portera le processus d'institutionnalisation et qui dotera les institutions de leur stabilité.

Au cours de leur vie sociale, les individus constatent un certain nombre de régularités ; régularités culturellement construites par analogie et mémorisation comme nous l'avons vu avec Douglas (1986). Ainsi, ils perçoivent un univers tramé de rôles, d'actions récurrentes, bref, d'une multitude de stabilités locales. Ce processus d'habituation émerge du simple constat récurrent d'une similarité entre des manières de faire – similarités socialement produites rappelons le. « *Toute action répétée fréquemment se fonde dans un modèle, qui peut être reproduit avec peu d'effort* » (Berger & Luckmann, 1966 : 116). Cette habitude produit ainsi des inférences fortes qui donnent des habitudes et des traditions structurantes pour l'individu. C'est cette accoutumance, qu'elle qu'en soit la pertinence sociale ou la solidité logique, qui va précéder tout phénomène d'institutionnalisation. Dans le contexte organisationnel, l'habituation correspond à la création de réponses similaires face à des

problèmes constatés comme étant récurrents. Cette étape de « *pré institutionnalisation* », qui fait émerger une structure de l'action, a été considérablement étudiée dans la littérature portant sur l'innovation et le changement organisationnel (Tolbert & Zucker, 1983 : 181). Durant cette habitude, un certain naturel s'installe autour des récurrences ; on attendra alors de chacun qu'il se comporte comme il s'est comporté précédemment. Ce processus génère une naturalité des conventions sociales qui sont alors « *vécues comme existant au-dessus et en dessous des individus* » (Berger & Luckman, 1967 : 124). Les typifications, ou classifications, que manipulent les individus ne sont plus simplement des constats empiriques mais plutôt des réalités extérieures qui s'imposent à eux, elles sont objectivées et constituent alors des institutions. Cette dimension reste encore accessible à des changements puisque les individus qui l'ont généré en ont encore une relative conscience, mais elle s'est extraite de leur production pour devenir une référence externe relativement stable. Ainsi, le questionnement s'en retire et l'on stabilise les manières de faire et de penser, **l'évidence de l'institution en fait un élément naturel de l'environnement social**. Ainsi, ce qui donne une stabilité à l'institution est, au-delà d'une habitude à une manière de faire, le développement d'un consensus sur la valeur d'une structure ainsi que son adoption dans et entre les organisations sous forme de multiples procédures. Ces dernières pourront alors être générées et se verront proposées à travers l'organisation de manière, non plus contextuelle, mais impersonnelle et générale. C'est cette réification, qui permet et facilite sa diffusion. Une forme de théorisation pourra alors être bâtie sur cet objet pour en faciliter la circulation par la légitimité ainsi conférée (Tolbert & Zucker, 1983). Le mimétisme peut se faire par simple imitation d'un *leader* considéré comme légitime mais peut aussi prendre la forme d'un impératif normatif.

Institution, organisation et efficience

Les premières approches en sciences de gestion considéraient les organisations comme des systèmes rationnels - des machines sociales transformant efficacement des *inputs* en *outputs* (Scott, 1987 : 31) -, une perspective que les institutionnalistes se sont proposés d'enrichir. On sait, depuis les travaux de DiMaggio & Powell (1991), qu'une grande partie des dynamiques des champs organisationnels ne provient pas seulement des impératifs techniques ou matériels, mais aussi des normes culturelles, des symboles, des croyances et des rituels. Au cœur de cette approche, on trouve le concept de légitimité que Meyer &

Rowan (1977) ont été parmi les premiers à mettre au centre de leurs analyses. Pour ces derniers, la théorie des organisations avait oublié une dimension fondamentale de la structure formelle : sa légitimité une fois instituée. C'est en cela qu'elle va avoir un poids social aussi fort dans les descriptions de la « réalité », parce que certains éléments de ces structures formelles ne sont autres que les manifestations de règles institutionnelles. Ces manifestations fonctionnent dès lors comme des mythes hautement rationalisés qui vont avoir deux propriétés fondamentales : agir comme des prescriptions rationalisées et impersonnelles indiquant les moyens d'action légitimes pour atteindre des buts techniques donnés et être dotées d'une portée dépassant largement le cadre de l'action locale. Leur impact est donc extrêmement important puisqu'elles définissent et redéfinissent les situations dans lesquelles les organisations évoluent, facilitant ainsi leur propre persistance. Ils créent la nécessité, l'opportunité et l'impulsion qui poussent les acteurs (individuels et collectifs) à s'organiser au-delà ce qu'exige l'environnement concurrentiel. Les organisations sont ainsi structurées par des dynamiques environnementales qui les poussent à être « *isomorphiques* », c'est-à-dire à copier les formes des acteurs considérés comme légitimes. D'un côté, l'environnement génère des exigences et des demandes qui empiètent sur les organisations, les obligeant ainsi à incorporer un certain nombre d'éléments (DiMaggio & Powell, 1983). De l'autre, on peut aussi considérer que ces mêmes organisations reflètent structurellement la construction sociale de la réalité et portent donc naturellement en elles une partie des règles institutionnelles. Cet isomorphisme va avoir des conséquences importantes sur la vie et la gestion des organisations car « *(celles) qui incorporent des éléments rationalisés et socialement légitimés dans leur structure formelle maximisent leur légitimité et augmentent à la fois leurs ressources et leurs chances de survie* » (Meyer & Rowan, 1977 : 352). **Face à une recherche d'efficacité inhérente au caractère technique de toute organisation, se posera aussi une quête de légitimité dans une perspective institutionnelle.** En regard, mais non nécessairement opposées, ces deux logiques cohabitent pour doter l'organisation d'une rationalité bicéphale. Toutes deux, par la légitimité et les ressources qu'elles fournissent, garantissent la survie de l'organisation en dépit des divergences structurelles qui peuvent survenir.

Scott (2001) reprend cette dualité entre efficacité et légitimité et place la seconde au cœur de l'approche institutionnelle. Se référant à Berger & Luckmann (1967), il voit dans la légitimation une justification « *de l'ordre institutionnel en conférant une dignité normative à ses impératifs pratiques* » (Berger & Luckmann, 1967 : 92). On retrouve ici la

perspective wébérienne d'étude de la manière dont le pouvoir, en se fondant en légitimité, devient une domination qui structure l'espace et la vie sociale. Les trois types de domination qu'il identifie reposent sur trois types de légitimité. Tout d'abord, une légitimité charismatique qui repose « *sur la croyance et l'attachement à l'égard de ce qui est extraordinaire, et (le détenteur du pouvoir) est valorisé parce qu'il va au-delà des qualités humaines normales* ». Ensuite, une légitimité traditionnelle qui s'adosse à « *une disposition d'esprit à l'égard des problèmes quotidiens et à la croyance en la routine de tous les jours, en tant que norme d'action inviolable* ». Enfin, une légitimité rationnelle légale dont le pouvoir « *est plutôt basé sur des relations impersonnelles avec les devoirs d'une charge, définie de façon générale et fonctionnelle* ». Si une structure légitimée peut toujours être contestée (Scott, 2001 : 61), cela est rendu complexe par l'inscription de sa légitimité dans le temps ; inscription qui va en faire un élément évident de la vie sociale. Cette légitimité qui fonde l'institution n'est pas à proprement parler inefficace, ou inefficace, elle ouvre plutôt une autre perspective. « *Les logiques institutionnelles constituent une cosmologie au sein de laquelle les significations prennent un sens, où les couples moyens-fins sont considérés comme appropriés et deviennent naturels, conditions impensées de l'action sociale, mettant en acte les substances en jeu en eux* » (Friedland, 2002 : 383). En devenant évidente, l'institution se fait centrale dans la société comme dans les organisations, constituant un référent implicite de l'action, une ressource naturellement donnée. Ainsi, selon Zucker (1977 : 726), les actions hautement institutionnalisées sont à la fois objectives (potentiellement répétables par d'autres acteurs sans changement de sens) et extérieures (définies inter-subjectivement afin qu'elles puissent sembler faire partie d'une réalité externe). **Dans l'émergence d'une institution, les références à l'efficacité tendront à disparaître au profit de l'évidence de son existence.** Si le processus d'institutionnalisation est potentiellement porteur d'éléments participant à l'efficacité de l'organisation, ils ne font pas partie de sa progression.

METHODOLOGIE

Notre méthodologie consiste en une recherche quantitative sur la base d'articles, de thèses, de mémoires et de livres universitaires (en français) sur les projets dans la période de 1970 à 2010. Elle a été réalisée par l'identification de productions (1341) sur internet au travers du moteur Scholar® sur le terme « Gestion de projet ». Chacune de ces productions a fait l'objet d'une interrogation unitaire permettant de qualifier le discours sur l'efficience du mode projet. Le terme « projet » étant devenu un terme générique se référant à de multiples réalités (les projets de vie, hospitaliers, associatifs, sociétés, environnements, territoires, urbanismes), nous avons décidé de restreindre nos recherches aux projets technologiques, les jugeant comme représentatifs de la dynamique générale de la diffusion du projet comme mode d'organisation. Pour chacun des documents retenus (198) nous avons regardé si les auteurs cherchaient à caractériser explicitement l'efficacité ou l'efficience du mode projet.

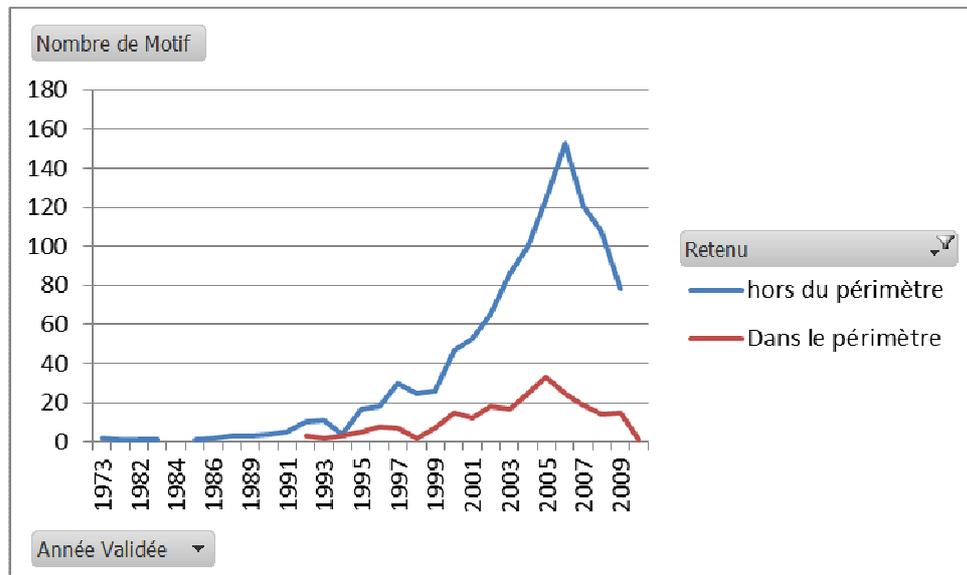
Le choix de se focaliser sur la production académique est une décision que nous assumons pleinement. Elle part du postulat de l'intégration de la recherche en gestion dans les pratiques managériales au sens où ces deux univers, quelle que soit la rigidité de leurs frontières, s'influencent et s'alimentent réciproquement. Ainsi, les articles académiques restent des éléments révélateurs des dynamiques du monde des organisations.

RESULTATS

L'institutionnalisation du mode projet

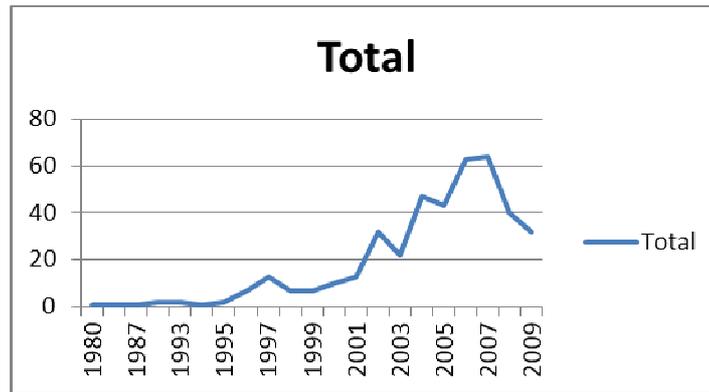
La littérature portant sur l'institutionnalisation du mode projet situe autour de l'année 2005 un tournant dans l'adoption des pratiques de gestion de projet. Nous retrouvons une inflexion aux alentours de cette date dans notre étude des productions littéraires utilisant le mot gestion de projet :

Tableau 1 : L'évolution de la production littéraire utilisant le mot "Gestion de projet" depuis 1973



Nous pouvons donc considérer que, selon Mignerat & Rivard (2006), « à la fin 2005 une trentaine de pratiques de gestion de projet en SI parmi celles proposées sont considérées comme étant institutionnalisées, » Ils soulignent d'ailleurs que les acteurs les appliquent pour conserver leurs légitimités tout en remettant en cause leurs valeurs réelles, et concluent à la pleine institutionnalisation de 30 des pratiques sur les 60 retenues. En élargissant la recherche pour inclure le terme « management de projet », on confirme un pic similaire légèrement décalé :

Tableau 2 : L'évolution de la production littéraire utilisant le mot "management de projet" depuis 1973



Il est intéressant de noter que le nombre de productions s'intéressant au projet diminue à partir de 2006/2007. Il semble alors que la communauté académique soit moins intéressée par le mode projet alors qu'il reste une forme d'organisation extrêmement répandue. N'étant pas face à une simple mode managériale (qui disparaîtrait de la pratique), nous faisons le constat, validée par la littérature, que l'on est face à une « pleine institutionnalisation ». Plutôt que de nous en tenir à ce constat, nous avons cherché à identifier la façon dont était caractérisé le mode projet dans la littérature sur 2009. **Conformément à notre corpus théorique, nous formulons l'hypothèse que, le mode projet étant institutionnalisé, son efficience (et même son efficacité) sera prise comme une donnée d'entrée évidente et non discutée.**

La préoccupation de l'efficience

Effectuant la même recherche que précédemment, nous avons retenu 13 productions académiques portant explicitement sur le mode projet et permettant une étude qualitative de leur contenu.

Seuls deux des articles faisaient référence explicitement à la question de l'efficience. Le premier² étudie la propagation de la gestion de projet dans les organisations, et se questionne sur une possible dénaturation au nom « *faire mieux, plus rapidement et avec moins* », autant d'appels qui se trouvent dans documentation pour accroître la structuration de ce mode de management « *souvent fondée sur l'adoption d'un niveau de rationalité élevé et sur un gel hâtif des grands paramètres du projet* ». Pour cela les auteurs identifient certains symptômes et malaises, en recherchant leurs causes explicatives et leurs

² G.Corriveau et V.Larose, 2005

conséquences pour finir par proposer plusieurs prescriptions. Ils effectuent leurs analyses à partir de données collectées sur une période de 7 ans entre 1997 et 2003 (Corriveau & Larose, 2006), durant la période de « diffusion » du mode projet (Mignerat & Rivard, 2006), aussi caractérisée comme période d' « élargissement » (Garel, 2003). L'efficacité du mode projet est mise en question au travers des symptômes et malaises observés et des prescriptions associées parmi lesquelles les contextes managériaux justifient d'y recourir en effectuant une mise en regard avec le management traditionnel. Ceci explique que nous avons conservé le classement de cet article dans cette catégorie car nous considérons qu'une discussion sur l'efficacité y est présente. Par ailleurs, cet article nous indique que la documentation en gestion de projet abonde d'appels à une compétitivité et une efficacité accrues en « *en préconisant une plus grande structuration de la fonction gestion de projet et de sa pratique au sein de l'organisation* », ce que nous qualifierons de discours sous-jacent portant bien sur l'efficacité mais occultant la préoccupation de son évaluation, on en reste à une forme d'évidence (négative plutôt que positive ici). Dans le second article³, les auteurs mettent en question les théories du projet dans la gestion comme un endroit pour penser l'épistémologie du design. Ils identifient deux types de projets, les critiques et les mettent en regard l'un avec l'autre permettant de localiser une friche épistémologique relevant du design. La recherche porte sur l'épistémologie du projet et ne questionne pas directement l'efficacité des projets en tant que telle, elle est abordée en creux. Le nombre de documents discutant de limites sur les projets ou d'une analyse critique reste très faible voire insignifiante. Le reste véhicule le discours dominant et le discours sous-jacent sur l'efficacité sans le questionner.

L'étude des 11 autres articles, et plus globalement de l'ensemble des productions étudiées, fait ressortir ce que nous qualifions de discours porteur d'une évidence de l'efficacité des projets. Sur les articles retenus :

⇒ Aucun ne mentionne directement les termes efficacité, efficacité ou effectif en parlant de projets ;

⇒ Le terme efficace est identifiée deux fois mais pas pour les projets

« [...] un contrôle en cours de travail de façon à rendre maîtrisable et efficace »

« [...] des représentations 3D soutenir la communication asynchrone, afin de

³ PL LALONDE, A FINDELI, M BOURGAULT « Les théories du projet en management : un lieu pour penser l'épistémologie du design »),

permettre un partage plus efficace de l'information

⇒ Le terme efficient est identifiée une fois mais pas directement pour les projets

« Nous définissons la firme comme un système efficient d'articulation des normativités marchandes [...] »

« Sans ce compromis, l'organisation perd son efficience, ne pouvant vendre ou produire »

⇒ Certains termes proches ne sont pas non plus mentionnée (« profitable », « valable »).

L'efficacité étant peu référence, les productions sur les projets renvoient plutôt à un discours prenant l'efficience, l'efficacité ou encore la performance du mode projet comme une donnée évidente et naturelle, un postulat fondamental.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous l'avons, vu l'institution est par nature fondée sur une analogie avec la « nature » qui lui permet d'apparaître comme évidente dans le sens où elle fera partie d'un système cohérent et englobant qui donne sens au monde social. Dans le contexte organisationnel, les théories néo-institutionnelle ont proposé d'enrichir les analyses principalement focalisées sur les performances techniques. Ainsi, en outre, en plus, vient s'ajouter une rationalité institutionnelle qui tend à la légitimité plus qu'à l'efficacité. Les deux ne sont pas mutuellement exclusives mais elles mettent en leur cœur des préoccupations fondamentalement différentes. Là où l'organisation mettra en avant l'atteinte des objectifs et les économies de moyens, l'institution privilégiera la reconnaissance sociale. Les deux s'alimentent, se renforcent ou s'affaiblissent l'une l'autre, faisant la richesse des préoccupations des acteurs d'un champ social. Ainsi, l'institutionnalisation, plutôt que de justifier de l'efficacité d'une pratique, en fera un élément naturel et évident des modes d'organisation dont l'existence n'est pas discutée mais plutôt constatée. *« L'institution se caractérise par la place accordée à l'omniscience (c'est-à-dire à l'aspect « non » discutable) qui, justement, fait de l'objet visé une institution. Il s'agit, en particulier, de la mission qui lui est propre et de la manière de la réaliser dans une perspective où les caractéristiques économiques restent au deuxième plan, par exemple comme pour l'hôpital. Il y a de l'obstination dans l'institution. L'organisation se caractérise par l'importance majeure donnée à l'efficacité de son fonctionnement. Il y a donc de l'opportunisme au lieu de l'obstination »* (Pesqueux, 2009 : 94). Le processus d'institutionnalisation peut donc être compris à la lueur d'un changement de préoccupation. Moins l'efficacité est discutée, questionnée ou mesurée, plus l'objet en question est institué. Ainsi, la mutation du discours est révélatrice de l'institutionnalisation du mode projet dans les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

Article :

- BERGER, L. & LUCKMANN, T. *La construction sociale de la réalité*. Paris, 1967.
- Bret C [2005], « L’histoire des 40 premières années des SSII en France à travers leurs hommes et leurs activités », *entreprise et histoire* 3, n° 40 ;
- DiMaggio P.J.; Powell W, [1997], « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Volume 10, n° 40 (p. 113 – 154)
- DiMaggio P.J.; Powell W, [1983], «The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationnality in Organizational Fields », *Américan Sociological Review*, volume 48, n°2 (Apr.1983), p 147-160;
- DIMAGGIO P. & POWELL W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The Univeristy of Chicago Press, 1991.
- DOUGLAS M. *Comment pensent les institutions*. Paris : Éditions de la découverte, 1986.
- Figer J.C, [2005], «L’influence de l’évolution de la technologie sur les métiers des SSII ou 40 ans de surf sur la loi de MOORE », *Entreprises et histoire*, n° 40, p 15 à 19 ;
- FRIEDLAND, R. Money, sex and god : The erotic logics religious nationalism. *Sociological Theory*, 2002, 20 (3) : 381-424.
- Garel G, [2003], « Pour une histoire de la gestion de projet » *Gérer et comprendre*, n° 74;
- Garel G, Giard V & Midler C, [2001], « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Les cahiers de recherche du GREGOR (IAE de Paris 1)* ;
- GIARD V & MIDLER C, [1994], « Management et gestion de projet : une étude des mutations en cours », *Cahier de recherche du GREGOR* ;
- Hall P & Taylor R, [1997] « La science politique et les trois néo-institutionnalismes », *Revue française de science politique*, volume 47, n° 3-4 pp. 469-496 ;
- Joffre P., Aurégan P., [2004] « Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *revue management et avenir*, n° 2, p. 97-117. ;

Lalonde P.L, Findeli A, Bourgault M, [2009], « Les théories du projet en management : un lieu pour penser l'épistémologie du design », *Revue management et sciences sociales*, n° 6, p. 87-108.

Lenfle S. & Midler C., [2003], « Management de projet et innovation », *Revue l'encyclopédie de l'innovation*, p 49-69 ;

Lenfle S. & Midler C., [2002], « Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont : Enseignements d'une recherche chez Usinor », *Revue Française de Gestion* 28, p 89-105 ;

Lenfle S. & Midler C. [2003], « Management de projet et innovation », *l'encyclopédie de l'innovation*, p 49-69;

Leroy D., [2007] « Institutionnalisation du mode projets en France: Repérages et interprétations », acte de la XVI conférence de l'AIMS ;

Midler C, [1993], « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », *gestion* 2000, n°3 ;

Mignerat M et Rivard S, [2006], « L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information », *Cahier de recherche no 06-01* ;

Mignerat M et Rivard S, [2007], « Réponses stratégiques des gestionnaires de projet de SI aux influences des pratiques de gestion de projet institutionnalisées », *Cahier de recherche no 07-01* ;

Payne J.H. & Turner J.R., [1999] « Company-wide project management : the planning and control of programmes of projects of different type », *international journal of project Management* volume 17 n°1, p.55-59, ;

Meyer J.W. et Rowan B., [1977] « Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *The American Journal of Sociology*, Volume 83, n°2, p.340-363;

TOLBERT, P. & ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quaterly*, 1983, 28 (1983), 22-39.

Tolbert P.S & Zucher L.G., [1996] « The Institutionalization of Institutional Theory », *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, p 175-190 ;

Wheelwright S.C. & Clark K.B., [1992] « Organizing and leading “Heavyweight” Development Teams », *California Management Review* ;

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 1977, 42 : 726=743.

Ouvrage :

Boutinet J.P. [1993], *Psychobiologie des conduites à projet*, Que sais-je ;

Boutinet J.P. [1990], *L'anthropologie du projet*, Quadrige Manuels ;

Gautier F., [2003], *Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux*, Economica

Joffre P, Auregan P, Chédotel F, Tellier A, [2006], *Le Management Stratégique par le Projet*, Economica ;

Midler C, [1993], *L'Auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod ;

PESQUEUX, Y. *Gouvernance et privatisation*. Paris : PUF, 2007

SCOTT, R. *Institutions and Organizations*. Sage Publication, 2001

Ouvrage collectif :

ECOSIP, [1993], *Pilotages de Projet et Entreprises : Diversités et convergences*, Economica ;