

**ALAIN BLOCH**  
**ERWAN NABAT**

*Cnam/HEC*



# Pérennité organisationnelle et transformation

## Concilier l'inconciliable ?

*Les transformations ou projets de changement sont paradoxalement devenus pour les organisations leurs principales sources de pérennité et de stabilité. Mais ce levier n'est pas sans risque et beaucoup de ces programmes se soldent par leur déclin. Quelles sont les méthodes à disposition des dirigeants pour les aider à concilier la permanence du changement et la pérennité? Que devient le sens lorsque le « cadre » est en perpétuelle mutation? Et, in fine, le mode projet permet-il de gérer toutes les transformations de l'entreprise?*

**N**ous dirons que le terme de changement ou de transformation, même s'il est polysémique, ne peut s'envisager que comme un processus, c'est-à-dire le moment du passage d'un état A à un état B, (Alter, 2000) car ce que l'on peut décrire n'est rien d'autre qu'un « flux de transformations ». Ce processus, nous le verrons, rapproche d'ailleurs fortement le changement de la définition classique d'un projet, qui devient aujourd'hui et de plus en plus le « processus par lequel le changement s'opère ».

Vue comme un processus, la transformation dans les organisations est traditionnellement définie comme une innovation, une mutation ou une évolution des structures et du fonctionnement de l'organisation affectant les rapports sociaux, les savoir-faire et les routines.

Si nous suivons certains auteurs et cabinets de conseil, l'entreprise et les organisations seraient entrées depuis une décennie dans l'ère du changement permanent. Une récente étude menée par le cabinet Capgemini et l'*Economist Intelligence Unit* montre que sept grands programmes de transformations sont lancés en moyenne tous les 3 ans dans les entreprises. D'autres études montrent que le nombre de projets pour des managers de proximité peut dépasser la vingtaine simultanément dans les grandes organisations.

Cette inflation des changements et des transformations a notamment amené beaucoup d'auteurs à avancer qu'aujourd'hui la transformation, et surtout son corollaire le projet, constituent le mode de gestion paradigmatique de l'entreprise. Les conventionnalistes Boltanski et Chiapello (1999, p. 165) décrivent ainsi la « cité par projet », septième cité qui venait s'ajouter aux six

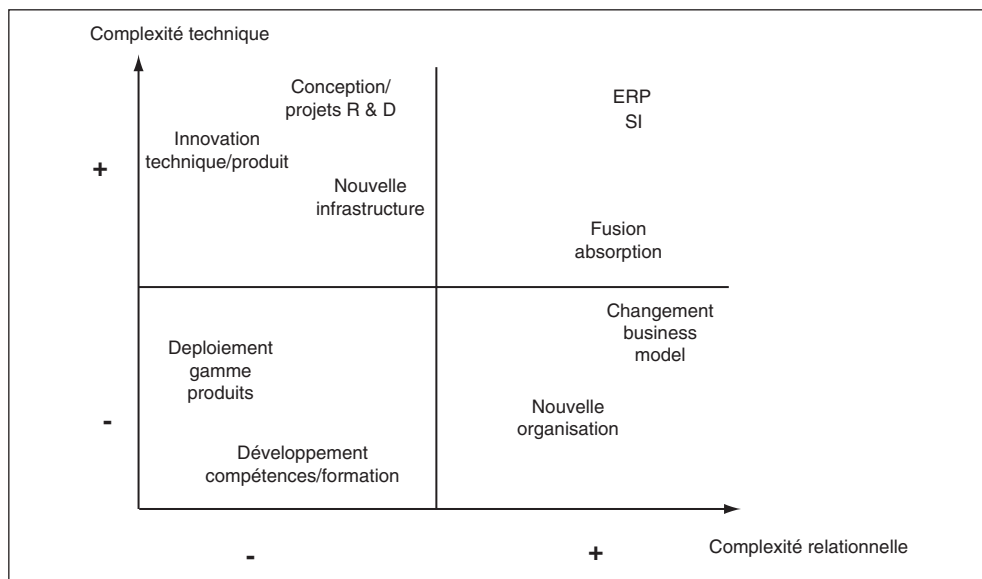
déjà définies par Boltanski et Thévenot (1991) dans leur ouvrage *De la justification*. Les spécialistes du management par projet confirment cette tendance. Les situations que rencontrent les entreprises, comme le décrit Martinet (2000), ressemblent de plus en plus à celles qui ont trait à la conception et au développement de nouveaux produits. Pour caractériser cette situation, Midler (1993) parle de « contamination » du fonctionnement quotidien des organisations par les activités projets. Leroy (2004) nomme cette contamination « l'institutionnalisation du mode projet ».

Si nous devons pour notre part classer les innovations et mutations des organisations, nous pourrions les représenter selon deux axes simples :

- celui de la complexité relationnelle (cette mutation engendre-t-elle une rupture des modes de relations, des organisations, des réseaux traditionnels de l'organisation?) ;
- celui de la complexité technique (cette mutation nécessite-t-elle le développement ou la mise en relation de compétences nouvelles, est-elle orientée vers un objet nouveau qui n'a jamais été produit ou l'amélioration d'un objet existant?)

Classifiés selon ces deux axes, les mutations et projets d'entreprises pourraient se représenter suivant le schéma de la figure 1. Pour terminer, il faut souligner que beaucoup de ces projets ou transformations sont des échecs. Selon une étude IBM menée auprès de 1 500 responsables de projets de transformation dans 15 pays, intitulée « Making Change Work », 60 % des projets de changement n'atteignent pas les objectifs fixés. Selon une étude plus ancienne du Standish Group (1995) 16,2 % des projets informatiques atteignent leurs objectifs.

**Figure 1** – Exemple de projets et transformations de l'entreprise classés par complexité relationnelle et technique



Nous souhaitons, sur la base d'un projet de déploiement d'ERP que nous avons eu la chance d'accompagner, qui a respecté les canons du mode projet et s'est avéré être un échec, émettre et commencer à valider des hypothèses explicatives de cet échec, et plus globalement de ces taux d'échecs très élevés. Si le mode projet a été pris en défaut, nous suggérons en effet que la cause pourrait en être trouvée dans une prise en compte insuffisante et/ou inadaptée des dimensions relationnelles dans son outillage et sa « philosophie ».

Ainsi, nous voulons questionner le « mode projet » utilisé dans ce déploiement, en nous appuyant sur une approche « weickienne », à travers sa prise en compte des éléments de cadre et de sens.

En nous appuyant ensuite sur les « facteurs de pérennité » décrits par S. Mignon, nous pouvons nous demander si cette lacune du mode projet, si elle était avérée, ne reflète pas un problème plus général d'adaptation de ce mode à certains types de transformations, qu'il est pourtant censé gérer dans les organisations.

## I – PRÉSENTATION DU CAS ET DE LA MÉTHODOLOGIE

### 1. Agronomia et le projet Transversalis

Le groupe Agronomia<sup>1</sup> est une société industrielle agroalimentaire de dimension internationale.

L'histoire d'Agronomia est celle d'une entreprise marquée par une triple originalité :

1. Il s'agit naturellement pour des raisons évidentes de confidentialité d'un nom de code.

- le capitalisme « social »/le capitalisme national;
- la croissance externe forte fondée sur une forte décentralisation/l'agilité et le jeu de jambes locaux;
- le positionnement santé.

Dans cette étude de cas sera présenté un projet de transformation majeur du groupe : la mise en place d'un ERP, dans le cadre d'un projet nommé Transversalis au début des années 2000. Nous avons eu la chance d'intervenir en tant que conseil pendant 3 ans sur ce projet. Ce faisant, nous avons été proches des conditions d'une observation participante, même si l'objectif n'était pas à l'époque de proposer une étude de cas ou un *post mortem*, mais de sortir un projet de l'impasse.

Au début des années 2000, Agronomia décide donc de se lancer dans la mise en place d'un ERP avec pour nom de projet Transversalis. L'enjeu de ce projet d'ERP est « d'optimiser les flux d'informations, aussi bien à l'intérieur des filiales qu'à l'intérieur du Groupe, entre les fonctions financières, industrielles, qualité, "supply chain", commerciales et achats ». Après une mise en œuvre du projet sur quatre sites pilotes, le déploiement global à l'ensemble des unités opérationnelles (*business unit*) s'est effectué en 4 ans. Ce déploiement progressif dans les filiales s'est accompagné d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

Outre les enjeux d'optimisation des flux d'information et de gestion affichés, ce projet avait plusieurs autres objectifs :

- générer une économie de fonctionnement de plusieurs dizaines de millions d'euros par an (les indicateurs et objectifs officiels n'ont pas été affichés, mais c'est l'ordre de grandeur qui nous avait alors été donné,

sachant par ailleurs que le budget initial du projet était de 150 millions, et que les investissements consentis pour le mettre en œuvre ont coûté à Agronomia 20 points de marge la deuxième année et sans doute autant dans les années suivantes);

- permettre l'intégration rapide de nouvelles filiales acquises;
- mieux piloter globalement l'activité des filiales, qui restait un point assez obscur dans la gestion Agronomia.

Le projet Transversalis s'inscrivait à l'époque comme un projet en rupture pour le Groupe Agronomia et ses filiales. À cette période, et au-delà de Transversalis, le Groupe, poussé par la concurrence et le contexte international, a cherché à lancer de grands projets structurants qui l'ont rapproché des entreprises classiques du secteur (cf. projet de place de marché virtuelle partagée avec d'autres entreprises, projet de *downsizing* dans une de ses divisions, travail d'alignement sur le Sarbanes-Oxley Act, etc.). Dans ces projets/transformations, le niveau *Central/Corporate* était désormais directement responsable et moteur dans le déploiement des transformations et des règles de gestion quotidiennes de l'activité.

## 2. Un projet où le mode projet a été pleinement appliqué

Outre la rupture dans le *business model* et dans la culture d'entreprise introduite par Transversalis, le projet a été déployé totalement en « mode projet orthodoxe » (Leroy, 2004), c'est-à-dire avec un mode QCD et une logique classique de déploiement d'ERP. Avec l'aide d'un cabinet de conseil intégrateur, les basiques de la gestion de projet ont été appliqués avec rigueur, et même avec une orthodoxie destinée à rassurer les décideurs de l'entre-

prise Agronomia. Les principales étapes et l'organisation de projet ont ainsi été choisies sur la base de la littérature projet classique, la formation des consultants menant le projet étant elle-même une formation projet classique : rédaction des cahiers des charges fonctionnels et techniques, analyse de processus, analyse de *gaps*, définition d'un *core model*, choix et implémentation sur des pilotes, rédaction d'un *business case*, test d'intégration, simulation, mise en place de *key users* dans les métiers...

Le projet était fondé sur une segmentation en lots, puis en tâches ou activités, pilotées et réparties temporellement, et orientés vers une logique qualité (défini par les cahiers des charges de l'outil), délai (défini par le planning de tâches et les ressources associées) et coût (conséquences des deux variables précédentes), classique du point de vue du mode projet (Giard et Midler, 1996) Pour alimenter le mode projet et le contenu des spécifications du *core model* Transversalis, une dizaine d'experts avaient en outre été choisis au sein de l'organisation et répartis par processus clés.

La globalité de ce mode projet était pilotée conjointement par le directeur de projet (dans une organisation projet dite « projet sorti », Midler, 1994), et par le cabinet de consultant intégrateur choisi pour l'aider dans les phases de conception, réalisation et déploiement.

### 3. Les symptômes d'un projet qui s'effondre

La première partie du projet, de sa phase de conception jusqu'au lancement des pilotes a été marquée par des symptômes d'un projet en passe d'échouer. Les symptômes les

plus visibles de cet échec latent étaient les suivants :

- des difficultés majeures dans l'appropriation des utilisateurs et une « résistance » au changement qui s'est exprimée dans toutes les lignes opérationnelles. Cette résistance s'est traduite par exemple dans le choix des pilotes (qui étaient, dans certaines divisions, des entités dont l'activité n'était pas sur des tendances positives), mais aussi dans le refus des directions métiers et des directions de division à assumer pleinement et à soutenir le projet devant leurs équipes ;
- 4 chefs de projets se sont succédé dans les 2 premières années du projet ;
- les heures de formations prévues ont été largement dépassées (multipliées par 2, selon les estimations que nous avons recueillies) sur les pilotes ;
- les coûts du projet ont fortement dérivé, et les délais se sont allongés. Le déploiement des vagues qui devaient suivre immédiatement les pilotes a ainsi été décalé de plus de 6 mois ;
- des *business case* projet signés au forceps avec les responsables des *country Business Unit* pilotes. Pour certains la signature n'a d'ailleurs pas été obtenue.

L'ensemble de ces symptômes a abouti au quasi-arrêt du projet après la phase des pilotes, ou tout au moins à une remise en cause assez globale à la fois de son fonctionnement et de son intérêt.

Il va de soi qu'un certain nombre de ces problèmes n'était en rien lié avec le contexte ou la spécificité Agronomia. Comme le disait Alfred Spector, président de Transarc Corporation, cité par le rapport de l'étude Chaos du Standish Group (1995), comparant les ponts et les *softwares* : "Bridges are normally built on-time, on-

budget, and do not falldown. On the other hand, software never comes in on-time or on-budget. In addition, it always breaks-down". Dans cette étude déjà citée, seuls 16,2 % des projets informatiques aboutissent avec le niveau d'objectifs fixé au départ. Il n'y a donc pas de raison particulière à ce que Agronomia réussisse mieux que les autres ce type de projet.

## II – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU CAS

### 1. L'effondrement du cadre et du sens

Dans cette partie nous allons utiliser la grille de lecture weickienne pour étayer l'hypothèse selon laquelle le projet Transversalis a représenté, à grande échelle et pour une multitude d'équipes opérationnelles, un « effondrement conjoint du cadre et du sens ».

Agronomia a été, nous l'avons vu dans son histoire, une société qui s'est développée sur les valeurs de l'agilité locale et de la croissance externe. Les entrepreneurs Agronomia, représentants officiels de l'agilité locale, ont réussi sur les marchés locaux à résister aux géants du secteur, en utilisant leurs talents de « bricoleurs ».

En quoi le projet Transversalis peut-il être considéré comme un événement « cosmologique » de la vie de l'entreprise Agronomia et de ses « entrepreneurs locaux », au sens de Weick ?

Le cadre pour Weick, est constitué des rôles, des règles, des procédures, scripts et relations d'autorité qui donnent corps à un

corpus de pensée dominante et qui permettent, globalement, de réduire les distorsions d'interprétations. Le sens quant à lui est le fruit de processus d'interactions entre les acteurs qui permettent le partage des interprétations.

Il est des situations (Mann Gulch<sup>2</sup>) où les acteurs se révèlent incapables de produire une interprétation qui fasse sens, et que cette incapacité est en relation directe avec la dissolution ou la distorsion forte du cadre. C'est, nous semble-t-il, à ce type de situations qu'a été confronté Agronomia.

Rappelons que l'argumentation déployée par le projet et l'équipe projet reposait sur six piliers clés :

- faire d'Agronomia un groupe mondial,
- sécuriser les processus de gestion,
- déployer des *best practices* mondiales,
- se mettre au niveau de la concurrence,
- rassurer les clients et les actionnaires,
- homogénéiser les procédures.

À l'issue des entretiens, nous avons pu constater que la perception des opérationnels était radicalement différente, voire opposée à celle du discours officiel du projet.

Sur la base des mêmes arguments se raccordant à une stratégie pourtant claire et explicite, les opérationnels ont vu le projet à l'inverse de ce que celui-ci souhaitait présenter. À l'évidence, le projet Transversalis présentait ce que Weick appelle un problème « d'équivocité des situations », ou encore de « distorsions » entre la réalité de la situation et la représentation que les acteurs s'en font. Or Weick a montré que ce qui compte et ce qui génère l'action des acteurs, c'est

2. Karl Weick fait une analyse de l'incendie catastrophique de Mann Gulch, dans le Montana, notamment à partir de la description qu'en a fait Norman Mac Lean, dans le livre *Young Men and Fire*, et dans lequel 13 pompiers trouvèrent la mort, et 3 seulement survécurent. Il pose notamment 2 questions : quelles causes amènent les organisations à se défaire ? Et comment peut-on augmenter la résilience des organisations ?

**Tableau 1** – Vision projet/vision opérationnelle sur le projet Transversalis

Vision projet	Vision opérationnelle
Faire d'Agronomia un groupe mondial	« Perdre la liberté d'action locale »
Sécuriser les processus de gestion	« Être contrôlé par le <i>corporate</i> »
Déployer des <i>best practices</i> mondiales	« Imposer des recettes de gestion »
Se mettre au niveau de la concurrence	« Devenir une multinationale américaine »
Rassurer les clients et les actionnaires	« Travailler pour le siège et moins pour les clients »
Homogénéiser les procédures	Une « seule taille de chaussure »

avant tout leur perception et le sens qu'ils attribuent aux situations.

Si l'on s'appuie sur les catégories, avancées par Weick (1993) concernant l'effondrement du sens et du cadre de Mann Gulch, en les nommant, on peut constater que la totalité est transposable à l'expérience Transversalis Agronomia, mais à l'échelle d'une société (ou d'une communauté) et non d'une équipe.

*Catégorie 1 : la perception du péril/de l'enjeu* : « l'équipe croit traiter un feu de 10 heures mais se trouve de moins en moins à l'aise quand le feu ne se comporte pas comme tel ».

Les équipes Agronomia ont le sentiment que le projet est, comme traditionnellement, un projet lié à la croissance, mais au fur et à mesure de sa présentation dans les filiales, elles constatent que le projet vise en fait à rationaliser et homogénéiser, sans être adapté aux spécificités des marchés et structures locales. La capacité d'adaptation de ce projet est faible et le niveau d'impact perçu est faible également, car aucun (à notre connaissance) des *General Managers* participant au projet dans sa première phase n'avait vécu auparavant la mise en place d'un projet d'ERP.

*Catégorie 2 : la meta-perception par l'équipe de la perception de l'enjeu par le(s) leader(s)* « les membres de l'équipe doutent que cet incendie puisse être bien sérieux alors que pendant qu'ils descendent la rivière Dodge et Harrison prennent leur dîner ».

Les équipes ne voient pas l'ampleur du projet Transversalis et les efforts que celui-ci nécessite, car le projet n'est porté que par quelques experts et les chefs de projets successifs, et n'est pas mis en exergue lors de la convention Agronomia de 2001, ou est plus exactement, « noyé dans la masse des présentations ». D'ailleurs beaucoup d'acteurs nous expliquerons après coup qu'ils n'ont pas compris ou n'ont pas retenu les éléments essentiels du projet et ne voient pas sa portée dans leur business, ni ses impacts dans leur gestion. L'opinion générale est qu'il s'agit de changer les systèmes informatiques, dans le meilleur des cas, et le matériel, dans le pire.

*Catégories 3 et 6 la perception et la clarté de l'organisation hiérarchique face à l'événement à l'enjeu* « Les hommes n'ont pas une idée claire de qui commande l'équipe. »/« le chef d'équipe désigne le feu qu'il a allumé et crie venez avec moi » [...]

mais son second à l'air de dire « au diable ce truc. Je me tire d'ici ».

Les équipes Agronomia se sont vues présenter le projet (sous la forme d'une centaine de *slides*) par le chef de projet et, plus souvent, son responsable communication, ne percevant pas réellement qui en était à la tête, ni s'il était porté par la direction ou par la ligne hiérarchique des divisions. Alors que le projet présentait un programme d'envergure mondiale, sans doute le projet le plus structurant qui ait existé dans l'histoire du Groupe, la communication officielle, et parfois officielle, portée par les divisions était : ce projet n'est pas important/essentiel dans les objectifs et la stratégie. Il peut même être considéré comme dangereux (cf. les critères évoqués plus haut). Il est clair que les acteurs qui devaient déployer ce projet ne considéraient pas ceux qui leur présentaient ses enjeux, son planning, son déroulement et sa « mécanique » comme légitimes pour les orienter dans leurs choix *business*.

*Catégorie 4 : la « meta-perception » des comportements des autres membres de l'équipe* « les flammes sur le flanc sud du ravin ont l'air intenses, et pourtant l'un des parachutistes prend des photos, ce qui accrédite la thèse que le feu ne peut être sérieux ».

L'équipe de déploiement du projet était constituée d'une centaine d'acteurs dédiés d'un cabinet de conseil intégrateur et d'une équipe interne constituée des meilleurs experts repérés dans l'organisation, le budget du projet représentait 150 millions d'euros,

et pourtant, jamais ce projet n'a fait l'objet d'une organisation et d'un pilotage spécifique de la part des directions de Divisions, laissant à l'équipe projet et aux équipes de déploiement le soin de gérer en contemplant le projet en « spectateurs » (la décision en COMEX a également été prise avec une extrême rapidité, même si celle-ci avait été longuement préparée). Par ailleurs, aucune filiale pilote ou dans la première vague de déploiement n'avait décidé de mettre en œuvre des moyens particuliers pour préparer et déployer le projet. Ces moyens étaient décidés centralement, avec une concertation rapide et relative avec le management des filiales.

*Catégories 5 et 6 les décisions contradictoires avec la routine et les comportements traditionnels.* « Les membres de l'équipe se dirigent vers le fleuve où ils seront en sécurité quand inexplicablement ils voient Dodge qui fait demi-tour et leur demande de faire de même et qui leur demande de grimper obliquement la pente du ravin, sans courir droit vers le sommet. » et « alors que le feu les rattrape Dodge dit "Abandonnez vos outils" mais si les hommes font une chose pareille qui sont-ils alors ? Des pompiers ? Sans outils ? »

Si la panique<sup>3</sup> liée au projet Transversalis ne peut, temporellement et spatialement, être comparée avec la situation des pompiers prisonniers du feu sur la colline de Mann Gulch, en revanche les décisions contradictoires avec les comportements et l'image que les acteurs ont d'eux-mêmes n'ont pas manqué et ont incontestablement

3. Weick s'appuyant sur Freud, prétend que la panique est la conséquence de la désintégration du groupe et non la cause. Et par panique Freud entend « la cessation de tous les sentiments de considérations dont les membres du groupe font preuve les uns envers les autres dans d'autres circonstances ». C'est exactement ce qui s'est passé dans le cas Agronomia.



désintégré la communauté et fait souffler un vent de panique et de fuite face au projet. Ainsi, alors que les acteurs étaient habitués à gérer localement leur *business*, Transversalis présentait une vision « par le haut » des pratiques et règles de gestion à adopter. Alors que les *General Managers* de filiales étaient responsables de leur budget et des objectifs indiqués dans leurs plans annuels, Transversalis leur faisait signer un *business case* dont ils ne maîtrisaient ni les tenants ni les aboutissants pour n'avoir jamais expérimenté un projet d'ERP. Alors que l'image du manager Agronomia était celui de l'entrepreneur local bricoleur et agile, le chef de l'organisation présentait un projet dont la vision était des procédures et des outils décidés et désignés ailleurs et s'appliquant partout. À l'agilité et à la créativité locale (le jeu de jambes), le projet substituait une vision plaquée et stéréotypée où tout était prévu à l'avance et non adaptable. Comme un pompier sans outil et obligé d'allumer un feu pour survivre, l'entrepreneur Agronomia devenait le contre-maître de procédures décidées sans lui et en dehors de lui.

*Catégorie 8 : l'incompréhension des ordres face à une situation d'urgence/le piège abscons de la situation face aux résurgences du cadre et du sens traditionnel* « chaque individu est face au dilemme suivant : je dois être mon propre chef tout en suivant les ordres sans hésitation, mais je ne comprends rien à ces ordres et je suis en train de perdre du terrain sur le feu ».

Le piège abscons décrit par Joule et Beauvois (1998, p. 36) marche à plein dans le déroulement du projet où les ordres et les décisions sont contradictoires avec ce que la situation exigerait et ce que ferait l'acteur dans cette situation : « les gens adhèrent

plus au choix qu'ils ont fait qu'aux raisons ayant présidé à ce choix ». Les *General Managers* de filiales pilotes ont tenté de suivre les recommandations et la volonté de la ligne hiérarchique *corporate* dont leur avenir au sein de l'entreprise dépendait en partie, tout en constatant que le projet qui leur était proposé n'était pas de nature à leur permettre d'atteindre les objectifs économiques qu'ils s'étaient fixés. Il s'en est suivi, pour les *General Managers* des pilotes, une difficile période où l'énergie consacrée au projet a été plusieurs fois remise en question. Ceci dit, pris au piège par l'organisation et par leur engagement en tant que société pilote, les acteurs ont continué à tenter de mener le projet, sans soutien réel de leur ligne hiérarchique directe et pour beaucoup dans un certain désordre. Si la quasi-totalité des pompiers de Mann Gulch sont morts, la totalité des *General Managers* des filiales pilotes du Groupe Agronomia ont pour leur part été remplacés ou ont quitté le Groupe.

Rapprocher les catégories de Weick présentant la tragédie de Mann Gulch et le projet d'ERP d'Agronomia nous donne un cadre de lecture original. Le parallélisme des situations ne peut laisser totalement indifférent l'observateur. Au prisme des catégories de Weick, la solution se trouvait sans aucun doute dans la prise en compte des éléments de cadre et des sens. Comment réinstaurer une hiérarchie légitime sur des transformations et des situations de crise ? Comment rendre les acteurs conscients de l'enjeu ? Comment faire pour que la prise de conscience soit à la hauteur/proportionnelle à l'enjeu ? Comment utiliser la hiérarchie pour qu'elle maintienne l'organisation solidaire face aux risques et périls de la transformation ?

Ce sont ces questions qui nous ont permis dans un deuxième temps de réorienter la transformation induite par Transversalis, et nous ont surtout obligés à questionner dans un premier temps le mode projet, et à nous en éloigner.

## **2. Les facteurs clés de la pérennité, autre carence du mode projet**

Au-delà des carences de cadre et de sens décrit dans le chapitre précédent à travers le prisme weickien, les facteurs clés de la pérennité définis par Mignon (2001), nous offrent un nouvel angle d'analyse.

Cette nouvelle perspective, totalement différente de celle de Weick, nous paraît être une autre forme d'analyse propre à mettre à l'épreuve le mode projet comme mode pertinent pour déployer des transformations complexes relationnellement, car il traite de la transformation comme d'un moyen, d'un levier et non d'un objet. Dans l'approche pérennité, l'adaptation ou la transformation est une condition, non une finalité. Mignon (2001) précise ainsi le lien qui existe entre pérennité et adaptations. Ce lien qui apparaît clairement aux dirigeants de son échantillon, puisque 53 % des répondants mettent l'adaptation comme facteur clé de la pérennité, soit le premier facteur à leurs yeux (Mignon, 2001, p. 88), repose notamment sur la préservation d'un certain nombre d'éléments clés de continuité, que l'auteur appelle des constantes. Elle identifie « le processus par lequel les éléments de continuité contribuent à l'évolution de l'entreprise sous la forme de sélection, d'adaptation et de proaction concourant à la pérennité d'une organisation » et met en évidence que « les constantes jouaient justement le rôle de contexte interne des initiatives stratégiques. Bien sûr, ces constantes

sont des facteurs d'inertie contribuant à restreindre la marge de manœuvre stratégique des firmes; cependant, il est clair qu'elles contribuent aussi directement à l'évolution des firmes en la modelant dans le sens de la pérennité, c'est-à-dire en permettant justement d'abandonner certaines options et de retenir les stratégies les plus pertinentes ».

Mignon définit ces constantes :

- 1) la culture,
- 2) la tradition,
- 3) l'histoire,
- 4) les valeurs humaines (prudence, modestie, persévérance) garante de savoir être ;
- 5) la fidélité du personnel ;
- 6) les axes stratégiques privilégiant le maintien du métier ;
- 7) une gestion financière privilégiant l'investissement à long terme.

Elle conclut que « la stabilité est non seulement nécessaire à la pérennité des firmes (dans le sens où les phases de changement et de continuité doivent alterner) mais, surtout, ces éléments de continuité jouent le rôle de garde-fous, de filtres permettant à la firme de changer dans une optique de pérennité ». Ainsi, citant Collins et Porras (Mignon, 2001, p. 106), l'auteur avance que « la pérennité consiste à préserver l'essence et stimuler le progrès. L'entreprise doit être prête à changer tout ce qui la concerne hormis ses convictions fondamentales, et ce, tout au long de son existence ».

Le projet Transversalis, et le mode projet dans lequel l'enjeu était embarqué, n'ont pas respecté ces critères, que ce soit dans la phase de conception ou dans celle du déploiement. Si l'on se livrait à une analyse rapide et qui demanderait sans doute à être confirmée par des entretiens ciblés, chacun des points clés définis par Mignon aurait été pris en défaut.

**Tableau 2** – Les facteurs de pérennité appliqué au cas de Transversalis

<b>Agromonia</b>	<b>Transversalis</b>
<b>La culture</b> : l’entrepreneuriat jeu de jambe local	Les normes et procédures imposées
<b>La tradition</b> : la dimension sociale guidant les projets	Un projet de gestion/finance
<b>L’histoire d’une société</b> : Agromonia s’est construit sur l’initiative locale/le bricolage/l’ingéniosité	Le projet est un projet de normalisation/d’uniformisation par une équipe hors de l’organisation (projet)
<b>Les valeurs humaines du groupe</b> : reposent sur le positionnement santé et le contrat social avec les salariés	Valeurs ERP/valeurs projet : mode dans les grands groupes/un système commun pour tous/une imposition des normes
<b>La fidélité du personnel</b> : personnel dont on sollicite l’initiative pour réussir	Un personnel exclu de la conception d’un outil censé faire l’Agromonia du futur
<b>Les axes stratégiques</b> privilégiant le maintien du métier	Des choix stratégiques visant à imposer des pratiques similaires dans des métiers et des Divisions pourtant éloignés
<b>Une gestion financière</b> prudente	Le choix d’une dégradation très forte et rapide du ROP sur un pari informatique et sur des moyens projets dédiés

Bref, ce qui faisait la continuité d’Agromonia et sa pérennité, a été négligé par le projet Transversalis et le mode projet qui l’accompagnait.

C’est d’ailleurs la réintroduction de ces facteurs qui a expliqué en bonne partie le redémarrage du projet. En cherchant à identifier quels étaient les arguments qui auraient pu rendre cette transformation compatible sur les facteurs de pérennité, nous avons reconstruit une initiative en tout point similaire à la précédente (un changement profond des normes et des modes opératoires de gestion de l’entreprise et de ses filiales) mais également en tout point différente.

Cette initiative a pris le nom d’*Agromonia Operating Model*. Son principe était simple : il s’agissait de faire converger les acteurs sur des règles de gestion, qui certes contribuaient à définir le *core model* de l’ERP, mais devaient également respecter des critères clés. Ces critères clés étaient les suivants :

- être une bonne pratique issue d’une ou de plusieurs expérimentations locales ;
- avoir fait la preuve de sa valeur ajoutée *business* et par conséquent être mesurable sur cette valeur ajoutée ;
- être formulée de manière claire et compréhensible pour un acteur local ;

– être validée par des managers de terrain qui pouvaient à l'occasion d'une réunion dédiée amender et voter l'adoption de cette règle.

La mise en place de cette initiative a eu pour ligne de conduite la réintroduction des facteurs de pérennité (rendre le pouvoir à l'initiative locale, faire d'un projet finance un projet social, faire des règles à partir des bonnes pratiques locales, etc.).

Elle a eu pour résultat l'acceptation quasi-immédiate des nouvelles règles et des changements associés à ces règles, quand bien même, et c'est ce qui est frappant, celles-ci étaient à 95 % les mêmes que celles initialement introduites dans le *core model* de départ de l'ERP, et qui avaient précisément mené à l'échec de son déploiement.

Les facteurs de pérennité, nullement pris en compte dans le projet initial dont l'intention était de concevoir et de déployer de nouvelles normes, ont donc été déterminants dans l'analyse de l'échec et le retournement du projet vers les rails du succès.

## CONCLUSION

Le projet Transversalis, dans sa première phase a été un incontestable échec (même si celui-ci a été contesté, comme beaucoup d'échecs sur les grandes transformations ou les grands projets, notamment informatiques). Notre hypothèse est que cet échec s'explique en partie par le mode projet, qui est peut-être insuffisant, mais plus sûrement inadapté face à des transformations dans lesquelles la complexité relationnelle est forte. Nous avons vu par exemple que ce mode ne prend pas en compte la dimension de cadre et de sens selon l'acceptation qu'en donne Weick, mais également qu'il

n'inclut pas les facteurs de pérennité de Mignon.

Ainsi, au-delà des facteurs du projet Transversalis, nous nous interrogeons sur le mode projet lui-même et sur la vision qu'il diffuse de la dynamique d'une organisation, centrée sur la responsabilité et le pouvoir, voire la contrainte, en mettant au cœur du dispositif un chef de projet « leader charismatique » et une mécanique fondée sur la rationalité comme moteur des transformations.

Dit autrement, le succès et l'incontestable pertinence des méthodes projet dans les projets de conception (c'est-à-dire ceux centrés sur la production d'un objet/d'un outil) autorise-t-il ce mode à devenir le mode paradigmatique de l'ensemble des changements et transformation de l'entreprise ?

Sur la base de nos expériences, nous pensons que le changement, lorsqu'il touche les relations et la culture au sein d'une organisation constituée, est une affaire de symboles autant que de planning, d'ajustements réguliers autant que de mécanique. Les projets de changement ne meurent pas de leur faiblesse technique ou d'un manque de compétences des acteurs qui le portent, mais, pour paraphraser Bruno Latour (1992), « faute d'amour » des acteurs qui doivent le déployer.

Ainsi, il n'apparaît pas comme évident que le mode projet offre aujourd'hui aux managers qui souhaitent réussir ces transformations les clés efficaces pour les mener. Nous pensons d'ailleurs que les tenants du mode projet n'ont pas nécessairement souhaité que son institutionnalisation se déploie jusqu'à gérer les grandes transformations au sein des organisations. Mais, par défaut, les grandes transformations ressemblant, de

par leur complexité, aux projets de conception, les acteurs qui doivent les mener n'ont aujourd'hui à leur disposition que le mode projet pour les gérer. Pour éviter que les dirigeants ne se rapprochent de la définition de Freud, qui prétend que « le moi n'est qu'un clown de cirque qui par ses gestes cherche à persuader l'assistance que tous les changements qui se produisent dans le manège sont des effets de sa volonté et de ses commandements », ils doivent avoir à leur disposition des modèles et des méthodes qui les aident réellement à gérer les changements et transformations.

Nous suggérons donc, à titre de conclusion, que des recherches ultérieures permettent d'élaborer un nouveau mode, destiné à gérer les situations de transformations difficiles sur le plan relationnel, et qui intégrerait plusieurs leviers clés :

- la construction collective du sens,
- l'engagement de la ligne opérationnelle, porteuse du changement,
- le respect des leviers clés de la pérennité,
- des processus de convergence et d'engagement,
- une logique d'adaptation permanente, d'ajustement par rapport à une cible.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2000
- Boltanski L. et Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.
- Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.
- Cornet A., Rondeau A., Bareil C., Luc D., « Typologie des processus de transformation et performance de la GRH », *Actes du Congrès AGRH*, 2004.
- Eisenhardt K. M., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.
- Garel G., Giard V., Midler C. (dir.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, 2004.
- Ghoshal S. et Caulkin S., "Escape from ruthlessness", *Financial Times*, November 19, 1998, p. 10.
- Giard V. et Midler C., « Management et gestion de projet : une étude des mutations en cours », *GREGOR*, 1994.
- Giard V. et Midler C., « management et gestion de projet : bilan et perspectives », *GREGOR*, 1996.
- Joule R.V. et Beauvois J.L., *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1998.
- Latour B., *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris, 1992.
- Lenfle S., Midler C., "Innovation in Telematic Services, Characteristics of the field and Management Principles", *International journal of automotive Technology and management*, vol. 3, n° 1-2, 2003, p. 144-159.

Leroy D., Des projets au management par projets, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, IAE de Lille, 2004.

Marciniak R. et Rowe F., *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Economica 1997.

Mignon S., *Stratégies de pérennité d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2001.

*Revue française de gestion*, dossier « Le management de projet », n° 154, janvier-février 2005.

Weick K.E., "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, p. 628-652.