



**HAL**  
open science

# Contrôle et gestion par projet : rôle du risque et de l'apprentissage organisationnel - le cas de France

## Telecom

Carine Catelin

► **To cite this version:**

Carine Catelin. Contrôle et gestion par projet : rôle du risque et de l'apprentissage organisationnel - le cas de France Telecom. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, Angers, France. pp.CD-Rom. halshs-00587438

**HAL Id: halshs-00587438**

**<https://shs.hal.science/halshs-00587438>**

Submitted on 20 Apr 2011

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

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

# ***CONTROLE ET GESTION PAR PROJET : RÔLE DU RISQUE ET DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL - LE CAS DE FRANCE TELECOM***

Carine Catelin<sup>1</sup>

## Résumé

Le but de cet article est de tenter d'analyser l'influence de la gestion par projet sur les mécanismes de contrôle. Nous intégrerons pour cela le rôle de l'apprentissage organisationnel, comme variable explicative intermédiaire, menant à la création de connaissances et permettant par conséquent une meilleure gestion du risque inhérent au management des projets.

Mots clés : apprentissage organisationnel - création de connaissances - contrôle - gestion par projet - risque.

## Abstract

*The aim of this study is to explain the influence of project management on the control mechanisms. For this reason we will integrate the role of organizational learning like intermediary explicative variable to lead to knowledge creation and consequently to assess a better management of the risk linked the projects.*

Key words : knowledge created - management control - management investment project - organizational learning - risk

---

<sup>1</sup> Université de Bourgogne – CREGO LATEC – Pôle d'Economie et de Gestion BP 26611 - 21066 Dijon Cédex

En contrat CIFRE avec la Direction Régionale de Bourgogne de France Télécom  
Directeur de thèse: Le Professeur Gérard CHARREAUX

Tél: +33 380 727 308 ou +33 682 465 230 - Fax : +33 380 727 180 - E-mail: Carine.Catelin@u-bourgogne.fr

# Introduction

Depuis quelques années et pour faire face à une forte instabilité environnementale, la façon de gérer les investissements s'est trouvée confrontée à une recherche de performance accrue. Cela s'est traduit au sein des entreprises par la mise en place d'une gestion (ou management) par projet, "levier de transformation de l'organisation des entreprises" (Giard et Midler, 1997, p. 24). Selon les auteurs cette notion n'est pourtant pas récente d'autant plus que, tant sur le plan de l'organisation que sur celui de l'instrumentation, les enseignements plaident pour des approches variées et contingentes en fonction de la nature des projets et de la spécificité des contextes dans lesquels ils se déroulent.

La gestion par projet correspond à un mode de management non hiérarchique mais transversal, dans lequel une équipe projet, composée de représentants des différentes fonctions de l'entreprise (finance, ressources humaines, ...) et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures "métier" afin d'atteindre des objectifs de performance. Les ressources de l'entreprise sont ainsi directement affectées aux projets et les comportements de chacun sont subordonnés aux spécificités de chaque projet. Ce management se caractérise essentiellement, selon Demèstère et Mottis (1996), par une décentralisation des droits de décision, associés à la gestion des projets<sup>1</sup>, au profit des unités. Cela soulève, par conséquent, le problème de la mise en œuvre de mécanismes de contrôle adaptés à cette décentralisation et les risques qu'elle induit. Toutefois, le contrôle des projets fait l'objet de nombreux débats (analyses de rentabilité, évaluation sur critères stratégiques, ...). Comment les organisations, intervenant dans un environnement de plus en plus risqué et concurrentiel, gèrent-elles le(s) risque(s) inhérents à la gestion des projets décentralisés et quels sont les modes de contrôle adaptés à la maîtrise de celui-ci ? Là où les approches économiques classiques travaillaient soit en avenir certain, soit en situation de risque caractérisée par une loi de probabilité connue, l'approche des processus de choix en situation d'incertitude conduit à mettre l'accent sur les processus d'apprentissage.

Loin de fournir une théorie explicative complète, le but de notre étude sera, tout en conciliant plusieurs champs de recherche (contrôle de gestion, finance, stratégie, ...), de tenter d'analyser l'influence de la gestion par projet sur les mécanismes de contrôle. Le risque majeur de la gestion par projet étant de casser les transferts d'expérience ("risque de l'aventure unique" du fait de la nature des projets que l'on caractérise comme non répétitif) et par conséquent d'apprentissage, il s'agira de mettre en place un système de contrôle approprié à la gestion du changement afin de combiner les avantages de la gestion de projet et ceux de l'accumulation d'expérience. Nous intégrerons pour cela le rôle de l'apprentissage organisationnel, comme variable explicative intermédiaire, menant à la création de connaissances et permettant, par conséquent, une meilleure gestion du risque inhérent aux projets.

---

<sup>1</sup> Nous différencierons dans notre étude la gestion (ou le management) par projet de la gestion (ou du management) des projets. Lorsque nous évoquons la gestion des projets, cela regroupe l'ensemble du processus décisionnel en matière d'investissement (de l'initiative à la surveillance, cf. note n°6).

A partir d'une revue critique de la littérature existante, nous énoncerons une série d'hypothèses sur le lien entre les mécanismes de contrôle et la gestion du risque à travers le management par projet et via l'apprentissage organisationnel. Enfin, nous confronterons ces liens théoriques au cas de France Télécom (organisation ayant mis en place une "logique projet" depuis 1994/95).

## **1. Contrôle, risque et gestion par projet : un état de l'art**

La littérature sur le contrôle des investissements reste étonnamment fragmentée alors que le sujet se veut essentiellement transversal. Effectuons un bref état de l'art quant aux enjeux et limites des approches traditionnelles existantes.

### **1.1. Une approche économique et financière des investissements**

L'approche la plus classique du contrôle des projets d'investissement est économique : sa variante macro-économique s'intéresse à l'économie globale ou aux branches d'activité (théorie du capital) tandis que sa variante micro-économique correspond à une approche financière du choix des investissements (théorie de la firme). Elle repose sur un certain nombre de simplifications (rationalité, quantification des données, contrôle des coûts essentiellement, ...) et propose une série d'instruments permettant de déterminer le choix optimal pour l'entreprise (valeur actuelle nette, taux interne de rentabilité). C'est une approche purement normative qui ne tient pas compte de toutes les étapes qui conduisent à la décision finale. Elle n'en retient que les dernières, celles qui consistent à évaluer les projets et à faire un choix. Les instruments utilisés présentent des lacunes techniques. En effet, le choix du taux d'actualisation, évident au regard de la théorie micro-économique, reste problématique en pratique. De plus, l'hypothèse majeure formulée pour l'utilisation de ces méthodes tient au fait que les acteurs se situent en avenir certain et sélectionnent les informations uniquement susceptibles d'être quantifiées. La vision de l'avenir est ainsi uniquement ramenée à un horizon proche.

Aussi critiquée soit-elle, cette approche reste dominante dans la littérature. Une approche multidisciplinaire ouverte à la stratégie et au contrôle nous permettrait de prendre en compte le rôle des facteurs environnementaux qui interviennent dans la prise de décision et la dimension risque associée à la gestion des investissements.

### **1.2. La littérature stratégique**

Une seconde approche privilégie la littérature stratégique et la gestion stratégique des coûts. Elle repose sur trois composantes (cf. Porter, 1986 ; Shank et Govindarajan, 1989, 1991, in Pezet, 1998) : l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse des inducteurs de coûts et l'analyse de l'avantage concurrentiel ou du positionnement stratégique. Dans cette perspective, le contrôle d'un projet d'investissement doit permettre de prendre en considération les avantages retirés tant par l'entreprise elle-même que par ses partenaires (fournisseurs, clients, actionnaires, salariés, ...). La démarche stratégique n'implique pas nécessairement le rejet des instruments financiers traditionnels. Solnik (1994, in Pezet, Op. Cit.), dans un ouvrage de gestion financière, ou Bancel et Richard (1995), dans un ouvrage sur le choix d'investissement, font précéder une analyse des critères financiers classiques par des notions

d'analyse stratégique. Partant des modèles proposés par le Boston Consulting Group, A. D. Little ou Porter, ils insèrent la politique d'investissement dans un ensemble stratégique qui dépasse le seul calcul économique. Cependant, cette approche stratégique reste très normative et la notion de risque est peu prise en compte voire inexistante.

Aussi, la décision d'investissement a un angle d'attaque plus original. En effet, la littérature sur le contrôle de gestion met en avant le problème du contrôle efficace de la décision d'investissement, efficacité qui peut prendre deux formes : soit atteindre des objectifs effectivement fixés par la prévision, soit produire un effet d'apprentissage.

### **1.3. Les apports du contrôle de gestion**

La littérature plus ancienne du contrôle de gestion soulève le problème du contrôle des investissements sous un angle également normatif. En effet, comme le souligne Chiapello (1996) différentes typologies existent. La plus connue est celle d'Anthony (1968, in Chiapello, 1996, Op. Cit.) qui, si on l'actualise, distingue au sein du contrôle interne : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Cette distinction est régulièrement discutée sans pour autant qu'une autre émerge. Au-delà des critiques visant son caractère sans doute artificiel, les dernières années ont surtout vu la reconnaissance générale de l'importance de relier les processus de contrôle à la stratégie. De plus, les notions de transversalité et d'organisation matricielle se sont développées en phase avec celle de management par projet et ont rendu les frontières entre centres de responsabilité, définis sur des logiques verticales, de plus en plus floues. Au sein de cette approche, la notion de risque porte d'une part, sur la validité des argumentations mêlant les visions des enjeux et des causalités supposées et d'autre part, sur les objectifs à atteindre. Ceux-ci étant soumis aux changements environnementaux, ils peuvent être amenés à être modifiés, reformulés ou réajustés. Cela soulève par conséquent le rôle de l'apprentissage organisationnel. En effet, le contrôle de gestion s'est développé parallèlement à la croissance des grandes entreprises, il est confronté aux enjeux de la gestion du changement et par conséquent de l'apprentissage (Bouquin et Pesqueux, 1999).

Ainsi, comme le souligne Bouquin (1999), la littérature récente du contrôle de gestion tend à présenter un cadre conceptuel où les mécanismes de contrôle (et notamment le contrôle de gestion) sont considérés comme un véritable vecteur d'apprentissage permettant une meilleure maîtrise des risques et où l'enjeu du contrôle des investissements dépend de l'efficacité du processus décisionnel. Ces mécanismes de contrôle ne se limitent donc pas à une phase d'allocation des ressources entre projets identifiés, ils débutent avec l'identification des occasions d'investir (meilleure compréhension des processus d'émergence et de sélection des projets) et s'achèvent avec la décision de mettre fin à l'existence de l'investissement effectué en passant par des phases de suivi et de re-prévision. Dans cette perspective, la gestion du risque inhérent au management des projets ne passe donc plus seulement par une approche quantitative, orientée vers la quantification de la dispersion de la réalisation prévisionnelle d'un objectif de durée. Elle nécessite d'accumuler des compétences, des connaissances visant à aider les "acteurs-projet" (gestionnaires, "chefs de projet", ...) à déceler et à prendre en compte les types de risques qui peuvent survenir au cours de leur projet, d'acquiescer d'un projet pour améliorer la gestion des projets futurs.

Ainsi, l'analyse des enjeux et limites des approches "traditionnelles" et notamment la littérature récente du contrôle de gestion nous amènent, dans un deuxième temps, à justifier

l'intérêt que nous portons aux théories des organisations en matière de contrôle des investissements.

## **2. Contrôle, risque et gestion par projet : le rôle de l'apprentissage organisationnel**

Suite aux travaux de Bower (1970) puis de Noda et Bower (1996), une approche organisationnelle s'est développée dans les années 1970. Le contrôle des investissements y est vu comme un processus au sein d'une organisation où les différents niveaux hiérarchiques peuvent entrer en conflit. Cette approche entend donc situer le contrôle de l'investissement en tenant compte "des facteurs personnels et historiques (...), de l'organisation formelle, des systèmes d'information, de contrôle et de récompense des responsables". Cela explique l'intérêt que l'on porte aux théories des organisations, et plus précisément la théorie de l'architecture organisationnelle, qui se proposent d'expliquer l'efficacité du contrôle des investissements à partir des comportements individuels c'est-à-dire à travers leur capacité à produire, échanger des informations et des connaissances nécessaires à un contrôle efficace par apprentissage.

Après un examen des fondements de la théorie de l'architecture organisationnelle, nous mettrons en évidence le rôle de l'apprentissage et de la création de connaissances, au sein de la gestion par projet, comme facteurs déterminants d'une meilleure gestion des risques inhérents aux projets.

### **2.1. La gestion par projets au regard de la théorie de l'architecture organisationnelle**

Après un bref rappel quant aux apports de la théorie de l'architecture organisationnelle (appliqués à la gestion par projet), nous examinerons la notion d'apprentissage organisationnel (définition et processus).

#### **2.1.1. Les fondements de l'architecture organisationnelle<sup>1</sup>**

Selon Brickley et al. (1997), la description de l'architecture d'une organisation est articulée autour de deux dimensions <sup>2</sup>:

la répartition des droits de décision au sein de l'entreprise

les systèmes de contrôle qui regroupent les systèmes d'évaluation des performances (individuelles et divisionnelles) et les systèmes d'incitation (sanctions/récompenses).

Le niveau d'efficacité d'une organisation est alors défini par "la cohérence et la complémentarité entre l'ensemble de ces deux dimensions". Ainsi, une organisation efficace sera une "organisation qui répartit les droits de décision de telle manière que ceux-ci mettent

---

<sup>1</sup> La théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et *al.*, 1997) peut être présentée comme une théorie de l'allocation des droits de décision et constitue une composante de la théorie de l'agence.

<sup>2</sup> La répartition des droits correspond au processus décisionnel tel que Fama et Jensen (1983) l'ont présenté. Deux catégories de droits peuvent être distinguées : les droits liés à la gestion de la décision (droits d'initier et droits de mettre en œuvre l'allocation des ressources), les droits liés au contrôle de la décision (ratification et surveillance de la réalisation de ces projets).

en relation le décideur avec l'information, la connaissance pertinente (ou spécifique) nécessaire à une prise de décision efficace" c'est-à-dire permettant, entre autre, une gestion des risques inhérents aux projets à moindre coûts. Ainsi, les mécanismes organisationnels, et plus particulièrement les mécanismes de contrôle s'expliquent par leur capacité à réduire ces risques.

Au sein de la théorie de l'architecture organisationnelle (et plus généralement des théories des organisations), ces risques revêtent plusieurs formes, d'une part, les risques pré-contractuels (ou pré-budgétaires) et d'autre part, les risques post-contractuels (ou post-budgétaires). Les risques pré-contractuels sont liés aux incertitudes informationnelles concernant les compétences et connaissances détenues par les individus. Ces incertitudes peuvent résulter de différentes causes: information inexistante ou trop coûteuse à acquérir, information privée d'un individu non transmissible (connaissance tacite) ou volontairement dissimulée, capacité cognitive insuffisante. Précisons que ces risques peuvent exister même si l'individu n'est pas opportuniste. Cet opportunisme ne fait qu'aggraver le problème puisque dans ce cas l'individu est informé et conscient de son inadaptation et cherche à profiter de son avantage informationnel. Les risques post-contractuels, quant à eux, apparaissent sous la forme de "risque moral". Ils trouvent également leurs sources dans l'incertitude informationnelle, mais celle-ci porte désormais sur le comportement de l'individu en lui-même. Celui-ci peut ne pas tenir ses engagements, par exemple en fournissant une prestation de qualité inférieure. Cette possibilité est liée aux problèmes d'observabilité et de contrôlabilité des actions dus notamment à la fiabilité imparfaite de l'information. De tels risques ne naissent pas forcément d'un comportement opportuniste également, ils peuvent en effet, provenir de l'imprécision ou de l'ambiguïté des termes du contrat.

En résumé, une organisation efficace en matière de gestion par projet devra, par conséquent, permettre l'émergence de projets d'investissements de la part des unités, (c'est-à-dire faire remonter la connaissance spécifique locale) en mettant en place des systèmes de contrôle (évaluation / incitation) encourageant les unités à diffuser cette connaissance nécessaire à une prise de décision efficace. De tels systèmes devront prévenir l'apparition des risques aussi bien pré- contractuels que post- contractuels. Ils devront donc reposer sur des mécanismes ex-post et ex-ante, et non plus seulement ex-post comme le suggère une logique "d'enveloppes" ou de moyens centralisée. Le système d'incitation devra être basé sur l'évaluation des performances aussi bien individuelles (chefs de projet) que collectives (équipes projet, unités). Selon Brickley et al. (1997, Op. Cit.), le mode d'évaluation des individus et des unités doit être appréhendé à partir de contrôles stratégiques et financiers. La différence fondamentale entre ces deux contrôles repose sur la nature de l'information utilisée. Alors que les contrôles financiers (budgets, ...) reposent sur des critères financiers, les contrôles stratégiques constituent une évaluation plus ouverte qui permet de saisir plus précisément les actions des individus. Ils prennent en compte des informations autres que financières (innovation, qualité du management, ...). Par ailleurs, si la firme adopte un plan d'incitation pour motiver ses employés, il sera nécessaire d'accorder des droits de décision (ou marge de manœuvre) à ces employés pour qu'ils puissent agir sur ce système d'incitation d'où la nécessaire cohérence entre les deux dimensions de l'architecture organisationnelle.

Selon les auteurs, chaque firme a sa propre architecture organisationnelle. Aucune n'adopte précisément la même. Ainsi, une firme, évoluant dans un environnement économique concurrentiel, doit s'adapter et être compétitive. Si l'un des éléments de cet environnement (ouverture à la concurrence notamment dans le cas de France Télécom, ...) change, cela

suppose un changement des orientations stratégiques (structure des actifs, base clients, nature de la connaissance créée) et de l'architecture de la firme. Ces restructurations ont pour conséquence un remaniement des relations entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et nécessitent des mécanismes de coordination et de contrôle appropriés, d'où notre première hypothèse :

H1 : Contrairement à une gestion des investissements fonctionnelle et "par moyens", la mise en œuvre d'une gestion par projet caractérisée par une décentralisation des droits de décision est positivement associée à des mécanismes de contrôle plus réguliers (ex post et ex ante) et basés sur des critères non seulement quantitatifs et mais également qualitatifs.

Il semble ainsi que la théorie de l'architecture organisationnelle, explique non seulement le fonctionnement de l'organisation comme un espace de coordination et de résolution des conflits mais également les relations entre les dynamiques technologiques et les changements institutionnels. Elle permet de dépasser le cadre de la statique comparative (longtemps remis en cause) de la théorie de l'agence. En effet, le modèle REMM (Resourceful Evaluative Maximizing Model, Jensen et Meckling, 1994), sur lequel repose cette théorie, suppose des individus disposant d'une capacité d'apprentissage et capables de créativité par rapport aux contraintes qui leur sont imposées. L'individu est capable de concevoir un changement dans son environnement et d'y répondre par la création de nouvelles opportunités. Cette reconnaissance du caractère adaptatif des comportements des individus permet de prendre en compte les mécanismes d'apprentissages (au sens d'Argyris et Schön, 1978, in Charreaux, 1999).

Intéressons-nous à la définition et au contenu de l'apprentissage, en tant que processus permettant une meilleure gestion du risque.

### ***2.1.2. Apprentissage organisationnel : Définition et processus***

L'apprentissage est une notion qui peut être rencontrée dans plusieurs disciplines. Son utilisation en économie remonte aux années quarante avec les études classiques des processus de "learning by doing". Toutefois, de nouvelles perspectives sont venues enrichir cette notion. On ne se contente plus effectivement d'appréhender l'apprentissage comme uniquement lié à l'expérience et à des phénomènes d'accoutumance (répétition de gestes et amélioration de leurs enchaînements). Il est également en rapport avec la vision cognitiviste de l'organisation chère à Argyris et Schön (1978 in Pedon, 1996). Plus qu'à l'émergence d'un nouveau concept, on assiste donc à un renouveau de l'intérêt porté à l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif qui présuppose interaction et communication (meilleure confrontation et articulation du personnel pour mieux mobiliser ses compétences). Nous sommes ici en présence d'un effort d'interprétation qui dépasse la routine d'analyse pour proposer d'autres méthodes d'exercice. L'apprentissage organisationnel n'est pas un processus linéaire mais un processus dynamique (Ingham, 1995) qui a pour finalité d'accroître l'efficacité et la performance de la firme. En effet, il va au-delà de la seule adaptation et vise également l'anticipation ce qui permet une meilleure gestion des risques pré et post-budgétaires. Toutefois, il ne suffit pas d'accumuler des connaissances, il faut aussi apprendre à désapprendre les connaissances devenues obsolètes. C'est un processus intégrateur et intégré qui relie les individus et les différents sous-systèmes de l'organisation (groupes, équipes projet) et sous-entend l'aptitude de toute organisation à produire, accumuler



et mémoriser de nouvelles connaissances<sup>1</sup>. Le savoir collectif peut être au moins plus que la somme des savoirs individuels.

L'apprentissage individuel se traduit dans des actions organisationnelles de court terme qui entraînent des réponses de l'environnement et dont l'interprétation est stockée et disponible pour d'autres membres. Les individus sont les acteurs de l'apprentissage organisationnel car ils apprennent en interagissant et en servant notamment de médiateurs dans les flux d'informations par contre, les groupes apprennent quand les membres coopèrent dans le but d'accomplir un objectif commun. Certains auteurs considèrent qu'un apprentissage organisationnel peut venir d'un seul individu, lorsque celui-ci acquiert de nouvelles connaissances qui modifient le comportement de l'organisation. Toutefois, il est généralement admis que l'apprentissage organisationnel implique la dimension collective. Le groupe est le lieu privilégié de tels partages et s'impose comme la structure d'activation de l'apprentissage organisationnel. De plus, le partage des savoirs ne peut se limiter à l'intérieur de l'organisation. Il est également impératif d'apprendre des savoirs et de l'expérience des agents extérieurs à l'organisation (par imitation des concurrents notamment). L'apprentissage organisationnel est ainsi vu comme un mécanisme de construction de nouvelles règles. Il suppose la possibilité de développer des savoirs relatifs à de nouveaux modes de fonctionnement, telle la gestion par projet (Kœnig, 1994).

Au sein de la gestion par projet, les apprentissages sont très divers et peuvent concerner plusieurs domaines (les apprentissages en matière de savoirs et savoir-faire techniques, managériaux, de gestion, lié à l'environnement, ...). Ainsi, l'entreprise peut acquérir et améliorer ses connaissances à travers ces différents domaines. Elle peut ainsi apprendre à mieux identifier, préparer, concevoir, mettre en place de nouveaux projets c'est-à-dire anticiper de nouveaux projets et adapter des projets en cours. En d'autres termes, elle peut anticiper et réagir face aux risques inhérents à la gestion des projets. Elle peut également dépasser les modes de gestion archaïques et élaborer de nouvelles structures de gestion, de nouvelles techniques c'est-à-dire de nouveaux mécanismes de contrôle plus appropriés. Toutefois, comment s'opère le développement continu des savoirs et connaissances individuels et collectifs ?

Habituellement, deux processus et deux formes d'apprentissage sont distingués (cf. tableau n°1). Il est d'usage de retenir les termes d'apprentissage en boucle simple et en double boucle introduits par Argyris et Schön (1978 in Pedon, 1996, Op. Cit.).

---

<sup>1</sup> Les premières références à l'apprentissage comme construction de savoirs au sein des organisations se rencontrent essentiellement chez les théoriciens comportementalistes (Cyert et March, Simon, ...). "Une organisation, aussi complexe soit-elle, modifie son comportement à différents niveaux en réponse à une sorte de feed-back provenant de l'environnement".

Tableau n°1 - Les distinctions les plus fréquentes entre les deux principaux types d'apprentissage

Auteurs	Apprentissage de type 1	Apprentissage de type 2
Argyris et Schön (1978)	Simple boucle	Double boucle
Miles et Randolph (1980)	Ajustement	Renouvellement
Hedberg (1981)	Niveau inférieur	Niveau supérieur
Fiol et Lyles (1985)	Adaptatif	Générateur
Senge (1990)	Tactique	Stratégique
Dogson (1991)	Exploitation	Exploration
March (1991)	Gestion de l'expérience	Intelligence de l'expérimentation
Koenig (1994)	Correcteur	Générateur
Nonaka et Takeuchi (1997)	Comportemental	Cognitif

(Source, Pedon, 1996, p. 9, adapté)

L'apprentissage en simple boucle est un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans le cadre de schémas ou de routines organisationnels établis et non remis en cause (apprentissage d'amélioration de la base des connaissances possédées). Alors que l'apprentissage en double boucle est un processus cognitif qui selon Ingham (1995, Op. Cit.) "implique une démarche heuristique de critique imaginative et entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ou la production de nouveaux schémas". Ici, la capacité de désapprendre les schémas de pensée existants s'avère indispensable (remise en cause des normes et croyances). Ces deux types d'apprentissage s'opèrent à tous les niveaux de la firme : individuel, de groupe et organisationnel.

Le projet, qui par définition possède une durée et un coût volontairement limités et qui constitue un espace organisationnel borné, apparaît comme le lieu potentiel d'expérimentations sur une échelle réduite en termes de temps, d'espaces et de coût. Il incarne par là un outil d'apprentissage permettant à l'organisation de tester la validité de certaines hypothèses émises. Le projet semble donc être ce qui modifie précisément le cadre, régénère le système, transforme la définition des activités (Koenig, 1994, Op. Cit.). Il peut être vu alors comme le lieu idéal de l'expérimentation définie par la mise en pratique d'un savoir nouveau en rupture avec les discours normatifs. Ce changement étant limité dans son périmètre et dans ces ambitions, il permet la limitation des risques et la concentration des énergies et des vigilances de manière à augmenter les chances de réussite. Ainsi organiser transversalement en projets la gestion des investissements c'est privilégier le projet par rapport à la dimension verticale de l'entreprise – les fonctions ou métiers – et donner la primauté à l'expérimentation et à la création de nouveaux savoirs c'est-à-dire à l'apprentissage d'adaptation et de réaction. Contrairement à la logique de "moyens" fonctionnelle qui, selon Gibert et Thoenig (1993, p. 12), se caractérise par une faible écoute des essais et erreurs et par un faible rôle joué par les services "gestionnaires" d'où l'énoncé de notre seconde hypothèse :

H2 : La mise en œuvre d'une gestion par projet caractérisée par une décentralisation des droits de décision est positivement liée à un meilleur niveau d'apprentissage au cours des projets, à tous les niveaux de la firme, contrairement à une organisation ayant une gestion des investissements "par moyens" et fonctionnelle.

Pour conclure, il s'avère qu'il existe très peu d'études sur la façon dont la connaissance pertinente est créée dans les organisations. De plus, les aspects subjectifs, tacites de la

connaissances sont encore largement négligés. Aussi, dans un second point, nous allons essayer de comprendre comment s'opère non seulement la diffusion mais également la création de connaissances à travers la gestion par projet et grâce à l'apprentissage organisationnel.

## 2.2. Les mécanismes d'apprentissage : les déterminants de la maîtrise des risques inhérents aux projets

L'apprentissage fonde les décisions d'investissement dans le sens où celles-ci ne résultent pas d'un processus de maximisation mais d'un choix en fonction des changements environnementaux, répertoire de réponses générées par l'apprentissage. L'apprentissage est ainsi vu comme un processus de maîtrise collective des nouveaux projets d'investissement (et des risques inhérents à ces projets) et de renouvellement des connaissances nécessaires afin de maintenir la position concurrentielle de la firme. La gestion et la création des connaissances ont été souvent présentées de façon linéaire et sans articulation d'ensemble. Il revient à Nonaka et Takeuchi (1997) la tentative récente d'élaborer un modèle dynamique de gestion de la conversion puis de la création des connaissances organisationnelles.

### 2.2.1. L'apprentissage comme déterminant du processus de conversion de connaissances

Pour Nonaka et Takeuchi (1997, Op. Cit.), il existe deux types de connaissances, d'une part la connaissance explicite, d'autre part la connaissance tacite<sup>1</sup>. C'est l'interaction entre ces deux formes de connaissances qui représentent la clé de la dynamique de la création de connaissances organisationnelles nouvelles source de performance et, par conséquent de maîtrise du risque, à travers des processus de conversion de connaissances. Le processus de conversion de connaissances regroupe quatre étapes: la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation (cf. tableau n°2).

Tableau n°2 - Le processus de conversion de connaissances

A	Connaissances tacites	Connaissances explicites
De		
Connaissances tacites	Socialisation (1)	Extériorisation (2)
Connaissances explicites	Intériorisation (4)	Combinaison (3)

(Source : Nonaka et Takeuchi, 1997; p 83)

La socialisation commence en constituant une équipe (une équipe projet par exemple) dont les membres partagent leurs expériences et modèles mentaux c'est-à-dire leurs connaissances tacites. Ces connaissances, dont la diffusion est difficile, ne peuvent s'acquérir que par un long processus d'apprentissage (ex : formation "sur le tas", ...). Elles sont ensuite converties en connaissances explicites extériorisées (ex : élaboration de principes, de concepts, de règles de fonctionnement) par une succession de dialogues. Les métaphores et analogies, qui permettent aux membres de l'équipe d'articuler leurs propres points de vue et de révéler leurs connaissances tacites, sont souvent utilisées pour dialoguer. Ces connaissances extériorisées font l'objet d'une évaluation par rapport aux objectifs menés par les responsables et sont ensuite combinées avec des données existantes (ex: ré-actualisation ou réajustement des projets d'investissement) ou avec des connaissances qui se trouvent en dehors de l'équipe afin

<sup>1</sup> Notons que d'autres auteurs (tel que Gomez, 1998, par exemple) réalisent une distinction plus fine des connaissances et distinguent les savoirs théoriques et procéduraux (connaissances explicites) des savoir-faire procéduraux et sociaux (connaissances tacites).

de créer des spécifications qui sont susceptibles d'être partagées. Les connaissances explicites combinées sont enfin intériorisées quand les membres de l'équipe les diffusent à travers les niveaux hiérarchiques et organisationnels de la firme. C'est-à-dire qu'une fois maîtrisées à un niveau décisionnel particulier, elles peuvent servir, après formalisation, à d'autres niveaux qui se les approprient sous forme de connaissances tacites, relançant par la même une nouvelle spirale de création de connaissances organisationnelles.

### ***2.2.2. L'apprentissage comme déterminant du processus de création de connaissances***

La base de connaissance se constitue ainsi tout au long du processus décisionnel sous diverses formes d'apprentissage. Ces connaissances créées existent au niveau des individus ou des groupes et peuvent concerner la recherche d'explications face à des problèmes qui se posent à la firme notamment en matière de gestion des risques inhérents aux projets (comment les évaluer aussi bien avant et après la mise en œuvre d'un projet ?), de capacité à évoluer, à changer, à réagir (d'analyse et de correction des erreurs). Les connaissances créées peuvent être des connaissances dites "de renouvellement" ou juste "d'adaptation".

La création de nouvelles connaissances passent ainsi par la conversion de connaissances implicites, comportementales autrement dit tacites des différents acteurs en connaissances organisationnelles, exploitables et compréhensibles c'est-à-dire explicites par tous à travers des processus d'apprentissage. Ceci s'effectue à tous les niveaux de l'organisation (hiérarchiques, individuel - groupe - organisationnel).

Après ces développements, nous pouvons en déduire que le constat est unanime sur la nécessité d'une libre circulation, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, de l'information afin de favoriser la construction, le transfert, la création des savoirs et le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif dans l'optique d'une meilleure gestion du risque. Tout doit être mis en œuvre pour inciter les individus à révéler leurs connaissances (rôle d'un système de contrôle approprié). L'apprentissage un concept dynamique qui répond aux besoins croissants de compréhension et de gestion du changement dans les organisations, d'adaptation et d'anticipation permettant une meilleure gestion du risque lié à travers la création de connaissances nouvelles, d'où l'énoncé de notre troisième et dernière hypothèse :

H3 : La mise en œuvre d'une gestion par projet caractérisée par une décentralisation des droits de décision est positivement liée à un meilleur niveau de création de connaissances et par conséquent à une meilleure maîtrise des risques inhérents aux projets à tous les échelons hiérarchiques contrairement à une organisation dont la gestion des investissements repose sur une logique "par moyens" et fonctionnelle.

Après avoir développé notre modèle, attachons-nous dans une troisième et dernière partie à confronter l'analyse théorique au cas de France Télécom.

## **3- Etude empirique : le cas de France Télécom**

Après examen du dispositif de recherche utilisé, nous analyserons le cas de France Télécom comme illustration des liens théoriques précédemment développés.

### **3.1. Protocole de recherche**

L'analyse empirique adoptée repose sur une étude de cas fondée sur une démarche hypothético-déductive.

#### ***3.1.1. Le modèle hypothético-déductif***

Le modèle hypothético-déductif se caractérise par l'énoncé de propositions avancées par la théorie et basées sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. Les hypothèses énoncent le sens et le type des relations supposées exister entre les concepts inclus dans le modèle puis sont testées sur le terrain afin de vérifier si les suppositions avancées correspondent à la réalité.

Après avoir défini brièvement en quoi consistait la démarche hypothético-déductive, attachons-nous à justifier notre intérêt d'appliquer cette démarche à une étude de cas.

#### ***3.1.2. Organisation et objectifs de la démarche empirique : l'étude de cas***

L'étude de cas est une méthode courante qui permet d'obtenir et de gagner en profondeur l'appréciation des processus organisationnels c'est-à-dire des situations complexes (Yin, 1994). Les chercheurs en sciences de gestion y ont recours depuis plusieurs décennies (Simon et March, 1945; Mintzberg, 1973 et 1976 ; Pettigrew, 1973 et 1985; Porter, 1991 et 1993; Ingham, 1994; Bartlett et Goshal, 1994; ...) et soulignent l'intérêt des études de cas (longitudinales) pour comprendre les stratégies des entreprises et leurs conséquences en matière de performance. Avec l'étude de cas, le chercheur se trouve "plonger" dans un univers spécifique qui lui offre une certaine richesse de données, une grande adaptabilité dans leur collecte<sup>1</sup>. Il en résulte une plus grande validité interne et donc une plus grande finesse d'analyse. Ces particularités de la démarche méthodologique ont pour corollaire des stratégies d'accès au terrain à la fois multiples et peu usitées en sciences de gestion.

Après un bref historique de France Télécom, nous étudierons l'évolution de ses caractéristiques organisationnelles (entre 1991 et 1999) induites par la mise en place d'un management par projet.

### **3.2. Le cas de France Télécom comme illustration des liens théoriques : premiers résultats**

La fourniture des services de télécommunications en France a été, dès l'origine, érigée sous forme de monopole d'Etat, exploitée par la Direction Générale des Télécommunications au sein du ministère chargé des Télécommunications (Amintas et de Swarte, 1992). Les opérations de télécommunications sont ainsi menées sous la dénomination "PTT", devenue

---

<sup>1</sup> Notre collecte des données repose sur une triangulation des sources : analyse des données internes publiées et non publiées (rapports de gestion, rapports annuels, compte-rendu de réunions, notes de service, ...), analyse des données externes (articles de presse, ouvrages, ...) et entretiens semi-directifs et informels. Ces recherches sont d'autant plus facilitées du fait de notre statut de boursier CIFRE.

ensuite Postes et Télécommunications puis France Télécom en 1988. Pour faire face à la perspective de la dérégulation, une première rupture intervient en 1991. France Télécom est transformée en "exploitant public autonome de droit privé". Séparée du ministère, l'ensemble de ses activités est défini dans un Contrat de Plan pluriannuel<sup>1</sup> passé avec L'Etat. Les enveloppes globales d'investissement, à destination de tous les services, sont dégagées ainsi par l'une des directions (la Direction des Programmes et des Finances puis la Branche Ressources à partir de 1995) - et non plus l'ancienne Direction du Budget et de la Comptabilité qui dépendait du Ministère -. L'aboutissement du processus de restructuration de France Télécom intervient avec le passage au statut de société anonyme, le 1<sup>er</sup> janvier 1997 puis avec la privatisation partielle en octobre de la même année. France Télécom devient ainsi une structure de droit privé<sup>2</sup>, tout en étant soumise à la tutelle de l'Etat et au contrôle de l'ART (Autorité de Régulation des Télécommunications).

### ***3.2.1. Management par projet : décentralisation et évolution des mécanismes de contrôle***

D'après le développement théorique précédent, l'hypothèse H1 suggère la mise en place de mécanismes de contrôle plus réguliers et basés sur des indicateurs non seulement quantitatifs mais également qualitatifs, induits par l'introduction d'un management par projet.

Avec la mise en place de la "logique projet" en matière d'investissements non spécifiques ou "opérationnels" en 1994/95, on observe, au sein de France Télécom, une décentralisation des droits de décision et des mécanismes de contrôle de la Direction Générale (DG) vers les niveaux intermédiaires (Directions Régionales – DR –) et inférieurs (Unités Opérationnelles – UO –). En effet, pour faire face à l'évolution de l'environnement concurrentiel (perspective du marché commun en 1993 et de l'ouverture à la concurrence en 1998), la mise en place de la "logique projet" s'accompagne de plusieurs réorganisations internes (en 1993 et en 1996) qui visent à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques afin de favoriser la décentralisation ("pyramide inversée") et à transformer France Télécom en une organisation matricielle. Cela correspond par conséquent, à une ré-allocation des droits décisionnels, délégués en partie aux détenteurs de l'information spécifique (c'est-à-dire les UO qui possèdent les connaissances relatives aux besoins des clients et aux caractéristiques de la concurrence "locale"). Les trois niveaux d'organisation, DG, DR et UO interviennent comme niveaux de décision distinctifs. Ils utilisent les mêmes outils de planification, de coordination, d'incitation et de contrôle et sont liés à partir de 1997 par un "Contrat Budgétaire"<sup>3</sup>.

Ces mécanismes de contrôle essentiellement ex-post avant 1994, s'échelonnent ensuite sur l'ensemble de l'exercice budgétaire. Ils s'orientent sur les performances comptables et individuelles des UO ("Résultat Opérationnel Net") du fait de la mise en place d'une

---

<sup>1</sup> Ce Contrat a pour but de fournir une autonomie de gestion à l'exploitant qui se doit d'assurer l'équilibre financier de ses activités et d'élaborer un Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (en remplacement du budget annexe voté par le Parlement). Il est signé pour au moins trois ans entre L'Etat et l'Exploitant et définit les orientations stratégiques du Groupe (objectifs d'activité, de qualité de service et de productivité, montant des investissements et besoins de financement, affectation des résultats). Le premier Contrat de Plan a été mis en œuvre en 1991, le second en 1995 et le troisième en 1999.

<sup>2</sup> Introduite en bourse en octobre 1997 puis 1998, le capital de France Télécom se répartie actuellement entre L'Etat (63,6%), le public (31,2%) et le personnel de France Télécom, en activité ou retraité (3,2%) et Deutsche Telekom (2%). Comme peut le faire toute société privée, ce capital peut être augmenté, réduit et amorti, à une notable exception près : L'Etat doit rester majoritaire.

<sup>3</sup> Ce contrat est formalisé entre le responsable d'UO et son supérieur hiérarchique. Il définit les indicateurs financiers et non financiers du contrat de reporting pour l'exercice à venir et constitue en cela un élément de l'évaluation du responsable d'UO. Il existe des indicateurs spécifiques aux Branches/DR et DR/UO.

comptabilité analytique et budgétaire à partir de cette même année. L'évaluation est réalisée par le département "Finance - Contrôle de gestion" de la DR qui a la charge de la mise en œuvre de cette procédure. Ainsi chaque DR et chaque UO se voient attribuer un contrôleur de gestion qui travaille en collaboration avec le responsable de l'UO au contrôle et à l'amélioration des performances. Le rôle du contrôleur de gestion en DR est d'animer le réseau des contrôleurs de gestion d'UO. En effet, alors que le rôle du processus budgétaire et bien entendu le rôle des services de contrôle de gestion apparaissent très limités jusqu'au début des années 1990, il ne cesse de s'accroître depuis. En évoluant vers une structure matricielle, les rôles des responsables gestionnaires de DR et d'UO s'accroissent et permettent de mettre en place des mécanismes de contrôle plus réguliers et basés sur des indicateurs non seulement financiers (performances comptables, ratios de rentabilité, ...) mais également qualitatifs (respect des délais, indices de satisfaction clients, qualité du réseau, qualité du management, le nombre de clients, de produits, de minutes écoulées ..., contrôle stratégique selon Bouquin, 1997). Cela se traduit d'une part par l'envoi mensuel de documents - tableaux de bord, comptes de résultats - établis par les DR ou par les UO - à la DG. Ces tableaux doivent permettre le dialogue, le partage des connaissances entre les différents niveaux hiérarchiques. D'autre part, on assiste à une augmentation des rencontres DR/UO et Branches/DR organisées trimestriellement par l'intermédiaire de "Comités d'investissements" (comités de préparation, de décision, de suivi et de bilan). Ces comités réunissent les différents "chefs et porteurs de projets" (individus ayant la responsabilité de la mise en œuvre des projets) et quelques membres de leur équipe.

La mise en place de la "logique projet" attribue un rôle primordial à la notion d'équipe car les projets deviennent de plus en plus transversaux et touchent des UO dont les relations sont interdépendantes. Cette interdépendance favorise la mise en place de relations clients-fournisseurs ce qui permet à chacun de se rendre compte que son travail a un impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise jusqu'à la satisfaction du client final. 1997 marque une refonte du processus budgétaire en donnant plus d'autonomie aux UO et aux DR. Cette autonomie accordée aux UO s'accompagne d'itérations de mécanismes de ratification et de surveillance plus fréquents (mise en place de réunions "de reporting" pré et post budgétaires formelles et mensuelles, DR/UO et DG/DR).

Le processus budgétaire n'est plus un système de pilotage centralisé (prévision de la demande, réajustement des allocations au gré de la perception des changements dans la demande de fonds). Il se veut un véritable instrument formel de coordination de contrôle (a priori et a posteriori) et d'incitation pour la prise de décision en matière d'investissement. Le budget constitue ainsi, un outil primordial du contrôle de gestion. Avant 1994, l'évaluation de la performance se limite avant tout au respect des enveloppes. Les dépassements sont peu souhaités, les reports interdits. L'évaluation de la performance divisionnelle repose essentiellement sur des indicateurs quantitatifs ex-post rattachés au système de gestion (SG 85) initié en 1978 (contrôle financier et objectif, selon Bouquin, 1997, Op. Cit.). Celui-ci repose sur une conception de la performance perçue comme la capacité pour l'organisation à remplir ses objectifs centraux. Cela s'explique également, par le contexte environnemental dans lequel se situe France Télécom. Le système d'évaluation de la performance repose sur une impressionnante batterie d'indicateurs (multiples et hétérogènes) qui s'agrègent tout au long de la ligne hiérarchique. Il existe peu de comptabilité de gestion, car celle-ci nécessite un couplage étroit avec le contrôle budgétaire au travers des procédés tels que la partition organisationnelle en centres de responsabilité, l'existence de prix de transferts internes.

Malheureusement, ce schéma présente une source d'inefficience majeure en termes d'évaluation et de prise de décision optimale car la fixation d'objectif fait intervenir des mécanismes de compromis et de négociation - peu développés jusqu'en 1994 - qui s'intègrent difficilement dans ce cadre rigide.

Concernant l'évaluation individuelle, les responsables rendent compte de leurs engagements financiers de puis 1994. Le système de mesure des performances individuelles repose principalement sur "des entretiens de progrès" annuels réalisés par le supérieur hiérarchique afin d'évaluer le travail de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année suivante et d'envisager des formations ou des évolutions de carrière pour l'avenir. Réservés aux cadres jusqu'en 1994, ces entretiens ont été généralisés à l'ensemble du personnel depuis (cadres supérieurs, cadres, agents de maîtrise). Devenu un outil privilégié de coordination, d'incitation et de contrôle, il est censé développer le professionnalisme en se substituant à la traditionnelle notation des fonctionnaires où presque tous avaient les mêmes notes. Le grand changement apporté est moins de développer une franchise des rapports ou de faire remonter des vœux de formation que de diminuer la régulation autonome des agents. Suite à cet entretien de progrès, sont accordées des primes dites "Bonus Variable" pour les cadres jusqu'en 1994, pour tous depuis. Cette rétribution dépend non seulement de la maîtrise du poste, du niveau de compétence et du potentiel repéré ou estimé mais également d'une grande subjectivité du supérieur hiérarchique.

En conclusion, la gestion par projet induit une décentralisation des décisions en matière d'investissements "opérationnels" des directions fonctionnelles vers les niveaux opérationnels et les services "gestionnaires". Elle s'accompagne de modes de contrôle multiples, plus fréquents et basés sur des critères non seulement financiers mais également stratégiques conformément à H1. Cette évolution des mécanismes de contrôle influe-t-elle sur les niveaux d'apprentissage ?

### ***3.2.2. Management par projet et contrôle ... vers une dynamique d'apprentissage***

Selon l'hypothèse H2, la mise en place d'un management par projet semble favoriser le niveau d'apprentissage à tous les échelons hiérarchiques de la firme, contrairement à une gestion "par moyen" et fonctionnelle des investissements.

Comme nous l'avons déjà souligné, le management par projet correspond à une ré-allocation des droits décisionnels, délégués en partie aux détenteurs de l'information pertinente (c'est-à-dire les UO). Cela se traduit par la substitution des outils de contrôle plus proches de la réalité et un rôle croissant des gestionnaires aux outils de contrôle "traditionnels" quantitatifs. Ces derniers essentiellement ex-post, reposent plus sur le respect des enveloppes budgétaires que sur la pertinence des décisions. Ainsi, il en découle peu d'analyse d'erreurs, peu de corrections c'est-à-dire peu d'anticipation et de réaction face aux possibles "dérapages", ceux-ci n'étant pas sanctionnés. Le système de gestion mis en place (SG 85) permet difficilement une flexibilité et une remise en cause. Cette rigidité s'observe à tous les niveaux hiérarchiques et freine donc les possibilités d'apprentissages aussi bien d'adaptation (apprentissage en simple boucle) que de renouvellement (double boucle). Elle est renforcée par un manque d'incitation (monétaire ou non en effet, peu voire pas d'action possible sur les résultats car la variabilité de la rétribution repose sur des facteurs sur lesquels l'employé n'avait pas d'influence directe comme la subjectivité de son supérieur hiérarchique) et un manque de sanctions (cf. : notation des fonctionnaires).



Avec l'introduction de la "logique projet", comme nous l'avons souligné précédemment, on assiste à une multiplication des contrôles sous forme de réunions "reporting" plus ou moins formelles et de "Comités d'investissement" (comités de préparation, décisionnels et/ou de suivis et de bilan). Cette multiplicité des échanges DR/UO et Branches/DR contribuent à renforcer les niveaux d'apprentissage : apprentissages individuels (acquisition de nouvelles connaissances de gestion : construction d'un budget, ... ; managériales : gérer une équipe projet) et collectifs (transferts d'expériences du fait de pratiques de groupes, ...), apprentissages simple boucle (analyses et corrections des erreurs, "reprévision" semestrielle de la "PFA" -prévision de fin d'année – à la hausse comme à la baisse, prise en compte de nouveaux projets en cours d'exercice) et double boucle (désapprendre les anciens savoirs et savoir-faire liés à la gestion "d'enveloppes").

En outre, l'apprentissage semble favoriser par la structure même du management par projet en mettant en valeur le rôle des "équipes projet". Ces équipes, plus ou moins informelles, sont constituées par un chef de projet, le contrôleur de gestion de l'unité et les agents techniques. Le chef de projet a pour but d'assurer un partage de connaissances entre plusieurs disciplines (gestion, techniques, managériales) et une convergence entre les objectifs définis par le budget et les moyens du "terrain". Il aide donc les acteurs à développer un langage commun (apprentissage individuel et collectif). La constitution de telles équipes permet également l'émergence, au gré des problèmes rencontrés tout au long des projets, de réunions non programmées, informelles et en petit comité (sans le département Finance –Contrôle de gestion de la DR). Celles-ci favorisent à leur tour la recherche et l'examen des différentes solutions envisageables à apporter aux problèmes rencontrés à travers des discussions franches et ouvertes. Elles favorisent ainsi une gestion participative et décentralisée des projets.

Conformément à l'hypothèse H2, il semble que la mise en place d'un management par projet, associé à des mécanismes de contrôle appropriés, soit corrélée positivement à un meilleur niveau d'apprentissage. Quand est-il de la création de connaissances et, par là-même, de la gestion des risques inhérents aux projets ?

### ***3.2.3. Management par projet et contrôle ... vers une dynamique de la création de connaissances pour une meilleure gestion du risque***

Selon l'hypothèse H3, la mise en place d'un management par projet semble accroître le niveau de création de connaissances nouvelles aussi bien individuelles qu'organisationnelles menant à une meilleure maîtrise des risques inhérents à la gestion des projets .

Comme nous l'avons sous-entendu précédemment, l'amélioration des niveaux d'apprentissage, du fait de la décentralisation des droits de décision et de la mise en place de mécanismes de contrôle qualitatifs et plus réguliers induits par l'introduction de la "logique" projet, semble favoriser la création de connaissances. Cela s'observe à tous les niveaux hiérarchiques de la firme (DG, DR et UO), individuels, de groupes et organisationnels et dans plusieurs domaines (cf. tableaux n°3 et 3bis).

Tableaux n°3 et 3bis - Typologie des connaissances créées et diffusées au sein de France Télécom

	Connaissances liées à la gestion	Connaissances managériales	Connaissances environnementales
DG DR UO Equipes projets	Maîtrise des outils liés au contrôle des projets Système d'information Outils de pilotage (tableau de bord, budgets, ...) Langage lié à la comptabilité générale, analytique et budgétaire	Management d'une équipe plurifonctionnelle ou pluritechnique Gestion des conflits d'intérêts Capacité à formuler les problèmes et à mobiliser les hommes en fonction des objectifs, des contextes et des projets Capacité d'intégration Charisme	Techniques : Infrastructure réseau Exploitation réseau Partenaires : Concurrence "locale" et "globale" (offres publicitaires, part de marché, objectifs, chiffre d'affaires, ...) Clients (besoins, satisfaction, ...)

	Connaissances explicites		Connaissances tacites	
	Savoirs théoriques	Savoirs procéduraux	Savoir-faire procéduraux	Savoir-faire sociaux
Individuelles	Connaissances apprises en formation (concepts et outils universels)	Modes d'emploi, procédures, manuels personnels élaborés par un seul individu ou bien très spécialisé	Expérience personnelle, pratique	Savoir-faire sociaux de type professionnel (implication dans le projet d'entreprise, ...), de type relationnel et de communication (capacité d'écoute, de coopération, ...) attitudes éthiques (honnêteté intellectuelle)
Collectives (de groupe)	Spécialités professionnelles liées aux équipes projet	Manuels, guides pratiques et modes d'emploi (méthode d'analyse de la valeur, technique de conduite d'un entretien d'appréciation, ...) accessibles à un sous-groupe dans l'organisation.	Pratiques de groupes de projets	Culture de groupe liée à la profession (commerciaux, ingénieurs, ...), à l'emplacement géographique (usine, agence, ...)
Organisationnelles	Spécialités professionnelles liées à l'organisation toute entière	Manuels, guides pratiques et modes d'emploi (méthode d'analyse de la valeur, technique de conduite d'un entretien d'appréciation, ...) accessibles par tous dans l'organisation.		Codes, représentations sociales, valeurs, statuts, attitudes relationnelles adaptées aux prescriptions sociales d'un groupe ou d'une culture particulière.

En effet, l'amélioration des niveaux d'apprentissage favorise la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites à tous les niveaux de la firme., d'une part au niveau inférieur. En effet, jusqu'en 1993, alors que France Télécom est encore un exploitant public doté d'une structure fonctionnelle, la capacité de manœuvre des unités en matière de définition des objectifs apparaît quasiment inexistante. Ce processus est totalement descendant. Lorsque intervient la déconcentration et la mise en place de la gestion par projet (associée à la naissance d'équipes projet), on assiste à l'apparition d'une certaine marge de manœuvre de la part des unités, marge qui s'accroît petit à petit puisque les UO établissent elles-mêmes leur propre stratégie dite "stratégie locale" et leur propre budget de plus elles ont l'initiative des projets d'investissements. cette marge de manœuvre, du fait de la décentralisation représente une source de création de connaissances nouvelles de renouvellement et d'adaptation dans différents domaines. Cette création de connaissances

s'opère dans des domaines liés à la "culture de gestion" (création de connaissances de renouvellement, du fait du passage d'une gestion publique à une comptabilité budgétaire, puis d'adaptation face à la structure propre de France Télécom, ...), aux approches managériales (avec l'apparition des équipes projets), à l'environnement (recherche d'information sur les concurrents et les clients locaux, ...) d'où la mise en place de nouveaux systèmes d'information permettant la gestion et l'exploitation de ces nouvelles connaissances indispensables à une prise de décision optimale. Ainsi, en octroyant l'initiative, c'est-à-dire les propositions de projet, aux unités, la gestion par projet a permis d'exploiter au mieux les marges de manœuvre locales, de privilégier la créativité locale et de prévenir les risques de surinvestissements issus d'une logique "d'enveloppes ou de moyens".

Ensuite, au niveau des DR, on observe des situations identiques de connaissances créées notamment en matière de "culture de gestion" puisque dans le cadre de la "décision à deux niveaux" (DR et UO), les DR se doivent d'animer le réseau des contrôleurs de gestion des UO. Ce rôle de soutien implique des transferts de connaissances entre DR et UO (notamment en cas d'erreur ou de problèmes liés au suivi des projets). Les DR représentent également un niveau intermédiaire entre les connaissances créées par les UO et les objectifs retenus par la DG. Toujours dans le cadre de la "décision à deux niveaux", cela permet d'éviter (ou du moins de limiter) les risques de surinvestissements, de "dérapages", de conflits dont pourraient tirer profit les UO (du fait d'une asymétrie d'information, de conflits d'intérêt et/ou d'un comportement opportuniste).

Enfin au niveau de la DG, les connaissances créées sont également liées à la "culture de gestion", puisque c'est elle qui est à l'origine de l'établissement des nouvelles pratiques, mais elles sont aussi liées aux nouvelles approches managériales (liées à la mise en place d'une organisation matricielle qui permet la gestion par projet) et aux caractéristiques de l'environnement non plus local mais national et international (offres des concurrents, leurs objectifs stratégiques et financiers en termes d'alliances, de fusion, de diversification, ...).

Quel que soit le niveau hiérarchique considéré, cette création de connaissances est favorisée par la multiplicité et la nature des contrôles mis en place qui encouragent la diffusion régulière des connaissances nouvelles et anciennes et par là-même les comportements d'anticipation et de réaction face à la gestion des projets et aux risques inhérents à ces projets. C'est pourquoi la nécessité de partager les savoirs et expériences individuelles est fondamentale afin de maîtriser les risques inhérents aux projets.

Par conséquent, et conformément à l'hypothèse H3, il semble que le management par projet, en favorisant les mécanismes d'apprentissage d'adaptation et de réaction, est associé à un meilleur niveau de création de connaissances de "renouvellement" ou "d'adaptation". Cette création de connaissances semble se réaliser à tous les niveaux hiérarchiques et plus particulièrement aux niveaux opérationnels du fait de la décentralisation de l'initiative. Elle concerne plusieurs domaines et permet ainsi de réduire les risques inhérents à la gestion (choix, mise en œuvre, ...) des projets.

## **Conclusion**

Tout en conciliant plusieurs champs de recherche - finance, stratégie, contrôle de gestion et approches organisationnelles - nous avons examiné l'influence des mécanismes de contrôle sur la gestion du risque via l'apprentissage et à travers la gestion par projet. Il semble ainsi que la gestion par projet se caractérise par une décentralisation des droits de décision (initiative et contrôle) vers les UO et les services "contrôle de gestion". Elle s'accompagne de mécanismes

de contrôle plus réguliers et basés sur des critères aussi bien financiers que stratégiques. De tels mécanismes favorisent à leur tour une amélioration des niveaux d'apprentissage et de création de connaissances nouvelles à tous les échelons hiérarchiques de la firme et permettent par conséquent une meilleure gestion du risque du fait du meilleur niveau de diffusion de connaissances entre les échelons hiérarchiques et par conséquent de la capacité des individus et de l'organisation d'anticiper et de réagir plus rapidement.

Le cas particulier de France Télécom a permis d'illustrer ces différents niveaux d'influence : décentralisation des droits de décision de la DG vers les DR et les UO à partir de 1994/95 avec le remplacement de la "logique d'enveloppes" centralisée et fonctionnelle par la "logique projet".

Cependant, d'un point de vue méthodologique, l'utilisation de l'étude de cas se heurte aux critiques très vives de ceux qui lui reprochent son incapacité à valider une théorie et à fournir des résultats généralisables. Certes, même si l'étude de cas peut être utilisée pour tester une théorie, elle ne permet d'aucune manière de la valider. Tout au plus permettra-t-elle d'identifier les éléments qui vont dans le sens de la théorie et de valider temporairement les prédictions. Cependant, une seule étude de cas suffit pour réfuter la théorie. Ainsi, celle-ci ne s'avère pas adaptée à une logique de vérification, si tant est que les méthodes statistiques soient incontestables à ce niveau. Notre objectif n'a donc pas été de mener des tests statistiques sur la significativité d'un certain nombre d'hypothèses mais plutôt de démontrer la plausibilité d'explications théoriques concernant la logique de fonctionnement des systèmes par leur application à quelques cas concrets.

Le thème de l'apprentissage organisationnel semble ainsi renouveler de manière importante la vision de la gestion par projet et la maîtrise des risques inhérents à ces projets. Toutefois, les orientations et pistes de réflexion sont encore nombreuses et, les pratiques gestionnaires qui découlent de cette problématique restent à approfondir et à préciser.

### **Références bibliographiques**

- Amintas A. et de Swarte P. (1992) L'articulation stratégie – contrôle au sein d'une organisation publique : une lecture à plusieurs voix du cas de France Télécom, XIIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Bordeaux, pp. 226-240.
- Bancel F. et Richard A. (1995) Les choix d'investissement, Paris, Economica.
- Bouquin H. et Pesqueux Y. (1999) "Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline", Comptabilité, Contrôle, Audit, mai, pp. 93-105.
- De Bodt E. et Bouquin H. (1999) Le Contrôle de l'investissement, Cahier de recherche du Crefige, Paris Dauphine, 47 p.
- Brickley J. A., Smith C. W. et Zimmerman J. L. (1997) Management Economics and Organizational Architecture, The Mc Graw-Hill Companies Inc, Irvin.
- Charreaux G. (1999) "La théorie positive de l'agence, lecture et relectures ...", pp. 61-141, in Koenig G. (éd), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle, Economica.
- Chiapello E. (1996) "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature", Comptabilité Contrôle Audit, T2, vol n°2, pp. 51-74.
- Demeestère R. et Mottis N. (1996) "Stratégie et projets d investissements : pour un pilotage par processus", Séminaire International de recherche en Management des activités de Services, IAE Aix en Provence, 31 p.
- Fama M. et Jensen M. C. (1983) "Separation of ownership and control", Journal of Law and Economics, vol 26, pp. 301-325.
- Giard V. et Midler C. (1993) Pilotages de projet et entreprises : Diversités et convergences, ECOSIP, Gestion Economica, 320 p.

- Giard V. et Midler C. (1996) "Management et gestion de projet : bilan et perspectives", Cahier de recherche du GREGOR, IAE Paris I, n°11, 20 p.
- Gibert P. et Thoenig J. C. (1993) "La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie", Politique et Management public, vol 11, n°1, pp. 3-21.
- Gomez M. L. (1998) De l'apprentissage organisationnel à la construction de connaissances organisationnelles, Cahier de recherche de l'ESSEC, juin.
- Hayek F. (1945) "The Use of Knowledge in Society", American Economic Review, n°35, pp. 519-530.
- Ingham M. (1995) Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1992) "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", pp. 251-274, in Werin L. et Wijkander H. (éds), Contracts Economics, Blackwell.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1994) "The Nature of Man", Journal of Applied Corporate Finance, 38p.
- Koenig G. (1994) "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", Revue française de Gestion, pp. 76-83.
- Le Vigoureux F. (1997) "La décision d'investissement entre normes financières et ambition stratégique", Cahier de recherche du CRG-IAE Caen, n°67, 14p.
- Monin M-G. (1994) "Comment l'organisation projet permet-elle différents types de changements ?", Cahier de recherche du CRG, Aix-en-Provence, 23 p.
- Noda T. et Bower J. L. (1996) "Strategy making as iterated processus of ressource allocation", Strategic Management Journal, vol 17, pp. 159-192.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997) La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck Université, 245 p.
- Pedon A. (1996) "Changement Technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature", Cahier de recherche ERESTRATE, IAE Nancy 2, n°6.
- Pezet A. (1998) "Le management stratégique de l'investissement : contenu, paradigme et instrumentalisation de la stratégie, une perspective historique", XVIIIème Congrès de l'AIMS.
- Porter M. (1986) Competitive Advantage, Free Press, New York, Tr. Fr., L'avantage concurrentiel.
- Wacheux F. (1996) Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 320 p.
- Zannad H. (1997) "Le processus de contrôle et d'évaluation des performances dans le cadre de la gestion par projet", XVIII Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Paris, 10p.
- Yin R. K. (1994) Case study research, sign and methods, Sage publications, London.