



L'APPORT DU CONCEPT DE SENS A L'ETUDE DU FONCTIONNEMENT DES EQUIPES PROJET.

Etudes de cas de développement de centres
commerciaux chez Immochan

Lionel Garreau

► To cite this version:

Lionel Garreau. L'APPORT DU CONCEPT DE SENS A L'ETUDE DU FONCTIONNEMENT DES EQUIPES PROJET. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2009. Français. NNT : . tel-00580539

HAL Id: tel-00580539

<https://theses.hal.science/tel-00580539>

Submitted on 28 Mar 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.



THESE

pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de Gestion

Arrêté du 7 août 2006

Présentée et soutenue publiquement par

LIONEL GARREAU

L'APPORT DU CONCEPT DE SENS A L'ETUDE DU FONCTIONNEMENT DES EQUIPES PROJET.

**Etudes de cas de développement de
centres commerciaux chez Immochan**

JURY

Directeur de thèse :

Monsieur Pierre ROMELAER
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs :

Madame Florence ALLARD-POESI
Professeur à l'Université Paris-Est

Monsieur Thomas DURAND
Professeur à l'Ecole Centrale Paris

Suffragants :

Madame Stéphanie DAMERON-FONQUERNIE
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Madame Ann LANGLEY
Professeure à HEC Montréal

10 Novembre 2009



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

Remerciements

Ces quatre années de travail doctoral ont été l'occasion pour moi de rencontrer et de côtoyer des personnes qui ont compté dans la réalisation de ce travail. Les quelques lignes ci-dessous me permettront de leur exprimer ma reconnaissance.

Mes premiers remerciements sont adressés au Professeur Pierre Romelaer, mon directeur de thèse. Sa grande disponibilité, son ouverture intellectuelle et sa grande rigueur m'ont permis d'apprendre beaucoup à ses côtés. J'espère avoir fourni un travail qui soit à la hauteur de ses espérances. Je lui témoigne par ailleurs ma grande reconnaissance pour avoir toujours soutenu mes candidatures, que ce soit pour l'attribution des postes de moniteur, d'ATER, ou pour intégrer la formation CEFAG.

Je souhaite aussi remercier chaleureusement l'ensemble des personnes du CREPA et d'EDOGEST qui m'ont permis d'effectuer cette thèse dans les meilleures conditions. Je pense d'abord aux directeurs successifs du CREPA, les professeurs Michel Kalika et Jean-François Chanlat qui m'ont fait confiance et m'ont soutenu au long des quatre années de collaboration au sein de l'équipe CREPA. Je tiens aussi particulièrement à remercier le personnel administratif, et particulièrement Ana Drumea, Florence Parent et Béatrice Cléry qui m'ont toujours facilité l'ensemble des démarches à effectuer. Mes pensées vont aussi vers Isabelle Huault et Anne Pezet qui m'ont toujours soutenu dans mes démarches scientifiques et collaboratives au sein de l'Ecole Doctorale.

Les Professeurs Florence Allard-Poesi et Thomas Durand ont accepté la lourde tâche de rapporteur. Je suis très honoré par leur présence et les remercie du temps qu'ils ont consacré à l'analyse du travail ici présenté. Je manifeste une grande gratitude aux Professeurs Stéphanie Dameron et Anne Langley pour leur participation au jury de cette thèse. Par ailleurs, les remarques et conseils avisés des Professeurs Florene Allard-Poesi et Stéphanie Dameron, que ce soit en pré-soutenance ou au cours d'échanges plus informels, ont largement contribué à améliorer mon travail.

Ce travail n'aurait pas pu se faire sans la collaboration des acteurs d'Auchan et Immochan. Merci à Philippe Petitprez de m'avoir introduit auprès d'Immochan. Un merci particulier à Christophe Garcia et Marie Durand qui m'ont offert de multiples occasions d'enrichir mon

travail. Merci à tous les autres qui ont accepté d'amputer leur temps de travail pour répondre à mes sollicitations.

Au cours de ces quatre dernières années, j'ai pu rencontrer des chercheurs qui m'ont chacun prodigué des remarques sur mon travail. Si certaines m'ont parfois troublé, toutes ont contribué à enrichir ma réflexion. Merci à Pierre Volle et Bernard Forgues pour leurs remarques au cours du séminaire CEFAG, merci à Jean-Pierre Bréchet, Linda Rouleau, et Florence Palpacuer, pour leurs remarques en séminaire doctoral à l'AIMS ainsi qu'à Alain Jeunemaitre et Antonio Strati pour leurs remarques en séminaire doctoral à l'AEGIS à Oxford. Et merci à Emmanuel Monod, Luciana Castro-Gonçalves, Ellen O'Connor, Isabelle Royer, Véronique Perret et Mats Alvesson d'avoir répondu à mes sollicitations spontanées.

Quatre années de thèse, c'est aussi quatre années au cours desquelles j'ai pu tisser des liens particuliers avec la famille CREPA. Un grand merci à Amine, Hanane et Anouck pour leur collaboration continue tout au long de mon parcours de recherche. Merci aussi à Latef, Dimbi, Manu et Julie pour leurs conseils avisés. Et une pensée pour Rodrigo qui m'a aidé à enrichir mon travail et développer mes réflexions méthodologiques. Et surtout, merci à eux tous pour les moments de joie passés en leur compagnie.

Enfin, je ne peux clôturer ces remerciements sans adresser un immense merci à ma famille. Mes parents tout d'abord, qui m'ont soutenu dans ce parcours. Une mention spéciale à mon père, qui a relu l'ensemble de ce travail, et bien d'autres, à plusieurs reprises, afin de me permettre de l'améliorer. Merci à ma sœur et à Cédric pour leur soutien. Enfin, merci à Ju pour sa confiance, sa patience, son soutien dans les moments difficiles. Partager mon travail au quotidien n'a pas dû être une chose aisée. L'achèvement de cette thèse ouvre un nouveau chapitre de notre vie à deux.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : ELEMENTS THEORIQUES. REVELER LA STRUCTURE DU CONCEPT DE SENS ET SES DIMENSIONS EN MANAGEMENT DE PROJET	9
CHAPITRE I. ANALYSE DE LA LITTERATURE AUTOUR DU CONCEPT DE SENS	11
<i>Section I.1. Analyse des théories utilisées en sciences de gestion autour du concept de sens</i>	<i>12</i>
<i>Section I.2. A la recherche des dimensions du sens</i>	<i>40</i>
CHAPITRE II. LE FONCTIONNEMENT DES EQUIPES PROJET : UNE LECTURE A PARTIR DU CONCEPT DE SENS.....	67
<i>Section II.1. Eléments d’appréhension du projet comme d’organisation</i>	<i>68</i>
<i>Section II.2. Les dimensions du sens dans l’étude du fonctionnement des équipes projet</i>	<i>86</i>
DEUXIEME PARTIE : RECHERCHE EMPIRIQUE. OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE SENS ET PROPOSITIONS THEORIQUES POUR LE MANAGEMENT DE PROJETS	107
CHAPITRE III. DEVELOPPEMENT D’UNE METHODOLOGIE PERMETTANT D’OPERATIONNALISER LE CONCEPT DE SENS	109
<i>Section III.1. Un design de recherche basé sur l’étude de cas longitudinale</i>	<i>110</i>
<i>Section III.2. Présentation d’Immochan Ile-de-France, terrain de la recherche.....</i>	<i>119</i>
<i>Section III.3. Recueil et analyse des données.....</i>	<i>143</i>
CHAPITRE IV. OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE SENS : RESULTAT EMPIRIQUE	161
<i>Section IV.1. Démarche d’opérationnalisation du concept de sens.....</i>	<i>161</i>
<i>Section IV.2. Spécification de l’opérationnalisation</i>	<i>180</i>
<i>Section IV.3. De la pertinence de l’analyse effectuée</i>	<i>191</i>
CHAPITRE V. DESCRIPTION DU SENS DONNE AU PROJET PAR LES ACTEURS	195
<i>Section V.1. Le sens donné par Guy Durand au projet Bonneville : de l’ambition à la rupture</i>	<i>196</i>
<i>Section V.2. Le sens donné par Madeleine Davila au projet Gervais : une entrée en fonction assez difficile</i>	<i>207</i>
CHAPITRE VI. A PROPOS DU SENS DONNE AU PROJET PAR LES ACTEURS : PROPOSITIONS THEORIQUES	229
<i>Section VI.1. Revisiter l’orientation au travers du concept de sens donné au projet.....</i>	<i>231</i>
<i>Section VI.2. Exploration du mal-être des responsables de projet chez Immochan</i>	<i>274</i>
<i>Section VI.3. Le raisonnement analogique est mis en place par les membres du projet lorsque des situations jugées problématiques ne trouvent pas de solution logique</i>	<i>321</i>
CHAPITRE VII. MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE: PARLER DU SENS A-T-IL DU SENS ?	367
<i>Section VII.1. Retour sur la validité de construit de notre opérationnalisation du concept de sens.....</i>	<i>368</i>
<i>Section VII.2. Réflexions autour des expressions courantes sur le sens : non-sens, perte de sens et manager par le sens</i>	<i>395</i>
CONCLUSION GENERALE	411

INTRODUCTION GENERALE

« Je continue à croire que ce monde n'a pas de sens supérieur. Mais je sais que quelque chose en lui a du sens et c'est l'homme, parce qu'il est le seul être à exiger d'en avoir. »

Albert Camus, L'Homme Révolté

La perte de sens est-elle un phénomène qui se généralise dans les organisations modernes ? De nombreux articles dans la presse économique semblent établir ce constat. Un numéro entier de la revue Sciences Humaines traitant du malaise au travail a vu le jour en septembre 2008 (Grand Dossier n°12), mettant en évidence le problème plusieurs fois mentionné du sens du travail. Des reportages, basés sur des témoignages d'ouvriers, d'employés, de cadres et de chercheurs, dénoncent un travail dépourvu de sens, où les acteurs ne se réalisent pas (par exemple, *J'ai (très) mal au travail* de J.-M. Carré réalisé en 2006). De même, Gontran Lejeune, Président du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise mentionnait la perte de sens au travail comme un des facteurs principaux de stress lors des Etats Généraux du Management de Juin 2008. Des sociologues font un constat complémentaire en dénonçant la perte de la valeur travail dans la société moderne (Méda, 1995). Plus récemment, les vagues de suicide au travail au sein des entreprises Renault et France Télécom posent la question du sens au travail. Redonner du sens au travail semble ainsi devenir un enjeu central dans les mutations économiques et sociales actuelles, autant pour la société dans son ensemble que pour l'entreprise (Pauchant, 1996 ; Regnault, 2004 ; Autissier et Wacheux, 2006). Face à ce constat, semble-t-il largement partagé, nous avons été frappé par le flou théorique entourant la notion de sens. Les ouvrages en sciences de gestion mentionnés ci-dessus ne définissent pas ce concept pourtant utilisé de façon centrale et récurrente. L'orientation managériale de ces ouvrages peut expliquer la volonté des auteurs à ne pas perdre le lecteur professionnel dans des considérations théoriques. Néanmoins, il est alors difficile de savoir si les auteurs traitent d'un même phénomène, ou de phénomènes différents.

Le sens apparaît¹ tel un trou noir conceptuel, qui attire à lui de nombreux autres concepts et de nombreuses situations empiriques, mais au cœur duquel rien n'est pour l'instant expliqué et tout reste à découvrir. Cette sensation se retrouve à la lecture de l'ouvrage de Dosse (1997), *L'empire du sens*, où le lecteur voit graviter autour du concept de sens un ensemble de faits historiques, de positions épistémologiques, de courants de recherche, etc. sans jamais se voir expliquer ce qu'est le sens.

Comme le souligne Allard-Poesi (2003, p.91), « *la question de la nature et du processus de construction de sens dans les organisations mobilise depuis le début des années 1980 l'attention de nombreux chercheurs* ». Partageant ce constat, il nous semble toutefois que les recherches traitant de la construction de sens au niveau collectif sont allées trop loin avant même de poser les bases nécessaires au travail scientifique, à savoir qu'est-ce que le sens ? Allard-Poesi continue ainsi : « *Dans ces recherches, le niveau collectif de la cognition est appréhendé de manière privilégiée au travers de la notion de représentation collective – ou schéma cognitif collectif, partagé.* ». Nous posons alors la question de la légitimité d'appréhender le sens au travers des représentations collectives. Nous allons montrer que la définition même du sens est très complexe et qu'il existe de nombreuses manières d'appréhender ce concept, dont certaines vont au-delà de l'aspect cognitif.

Nous n'avons pas la prétention de découvrir ce qu'est le sens en général. « *Quelqu'un qui pourrait dire ce qu'est le sens donnerait aussitôt la clef qui résout tous les problèmes philosophiques* » (Ducrot, 2002), chose à laquelle nous n'oserions prétendre. Nous souhaitons proposer une opérationnalisation du concept de sens afin que ce concept puisse être utilisé de façon scientifiquement fondée dans les recherches en gestion. L'absence de clarté dans l'opérationnalisation du concept de sens en gestion, comme de tout concept, implique que la portée de ces recherches reste limitée et que ces dernières auront un impact limité sur le long terme (Pfeffer, 1995 ; Van Maanen, 1995 ; Orton, 1997). Une opérationnalisation du concept de sens pourrait ainsi apporter plus de valeur aux recherches basées sur cette notion. L'opérationnalisation pourra être critiquée, modifiée, complétée, ce qui permettrait de faire avancer la recherche autour du concept de sens sur des bases claires. Ainsi, face à l'ensemble des travaux qui proposent une série d'éléments à mesurer afin de voir les leviers de sens collectif à utiliser pour améliorer la motivation des

¹ Conformément à la réforme de l'orthographe française, cette thèse est rédigée sans accent circonflexe sur les lettres *i* et *u*, sauf pour les mots où le circonflexe est conservé parce qu'il apporte une distinction de sens utile. Voir <http://www.orthographe-recommandee.info>

acteurs et leur implication au travail, nous proposons de revenir aux bases du concept de sens. L'objectif n'est plus de prescrire aux acteurs organisationnels des leviers définis *a priori* pour gérer le sens collectif mais de leur proposer une grille d'analyse des situations organisationnelles à partir du concept de sens au niveau individuel. Les acteurs pourront alors utiliser notre conceptualisation du sens comme clé de compréhension des situations qu'ils vivent au quotidien et trouver par eux-mêmes les leviers pertinents face à la situation vécue.

La compréhension des motivations du chercheur dans le choix d'un sujet de recherche est un élément important afin de comprendre le cheminement de la recherche et apprécier les résultats issus de cette recherche. Avant de présenter notre travail de façon plus précise, nous allons donc présenter la genèse de notre choix de réaliser une étude portant sur le concept de sens.

La question de la pertinence du sujet : pourquoi le sens ?

La question du sens donné à un travail nous est apparue de plus en plus pertinente au cours de notre formation en gestion. Un passage en école de commerce nous a fait prendre conscience d'un décalage en termes de valeurs entre notre vie passée et la vie au sein de cette école. Après une période d'adaptation difficile, nous nous sommes petit à petit imprégné de la façon de se comporter des acteurs de l'école. Néanmoins, la satisfaction majeure résidait dans le travail scolaire réalisé, et non dans les rapports aux autres, qu'il s'agisse de professionnels rencontrés par le biais de stages, ou d'étudiants au sein de l'école. La conduite de plusieurs stages au cours de cette formation a fait émerger une sorte de résistance au travail en entreprise. Le manque de motivation pour les tâches proposées, les rapports hiérarchiques parfois houleux dont nous avons pu faire l'expérience et le peu de plaisir à travailler au sein des organisations d'accueil (de différentes tailles, de différents domaines et pour des tâches diverses) nous ont fait réaliser que nous ne pourrions pas nous épanouir dans les organisations que nous avons alors visitées. Nous ne trouvions aucun sens à continuer dans cette voie : alors que nous souhaitons nous réaliser par notre travail et ne pas simplement avoir un emploi pour obtenir une rémunération, la projection réalisable dans l'avenir dans ce domaine ne nous donnait pas envie de produire des efforts et engendrait chez nous une certaine frustration. En outre nous ne ressentions pas de plaisir

particulier à travailler alors que nous souhaitions occuper un emploi qui nous procurerait un bien-être inhérent.

Nous avons pu alors participer à des travaux académiques, en participant à des tâches diverses liées à la réalisation de la thèse d'un des enseignants-chercheurs de l'école, puis en prenant part à la construction des enseignements dans divers programmes par le biais de revues de presse, de corrections de textes pour la publication d'ouvrages, etc. Ces tâches, pouvant paraître moins motivantes pour un observateur externe, nous ont bien plus attiré que le développement de systèmes d'information au sein d'une entreprise, la vente de contrats d'assurance ou le travail comptable que nous avons pu réaliser au cours de ces mêmes années. Le sens donné à notre participation au sein de ces travaux collectifs était différent : contribuer à l'amélioration des programmes d'enseignement en nous enrichissant des lectures réalisées pour réaliser nos tâches nous procurait une certaine fierté et beaucoup de plaisir. Nous avons donc décidé de poursuivre notre formation dans le monde académique, où le sens que nous donnons aujourd'hui aux actions que nous menons participe à notre épanouissement personnel. Notre projet de carrière a ainsi pu être développé grâce au sens donné au travail que nous réalisions. Ce projet, modifié à plusieurs reprises au cours de notre formation, semble aujourd'hui se stabiliser grâce au sens donné à notre activité. Il pourrait néanmoins se voir modifié au gré des possibles changements de sens au cours des mois et années à venir.

L'utilisation de la conceptualisation du sens développée dans les travaux ici présentés nous a permis de prendre conscience de certaines dynamiques personnelles, ainsi que de mieux comprendre le comportement de personnes que nous avons pu rencontrer depuis l'élaboration de ce travail. Le lecteur, chercheur ou praticien, pourra ainsi d'abord « tester » notre travail sur sa propre expérience avant de l'utiliser pour décrypter les situations collectives. Nous espérons que la grille de lecture du concept de sens que nous proposons permettra ainsi au lecteur de prendre conscience du sens qu'il donne à son activité ou à des situations qu'il perçoit et dans lesquelles il s'implique au quotidien.

Au-delà de l'intérêt individuel de rendre explicite le sens que chaque individu donne à son activité, il nous semble que la question du sens donné aux situations de travail revêt une importance singulière dans les mutations économiques modernes. Les ouvrages critiques sur la société moderne ou les individus qui la caractérisent (Dejours, 1990, 1993 ; Méda, 1995 ; Clot, 1998 ; Dejours, 2000, 2003 ; Aubert, 2004a), ou ceux qui proposent une vision

plus analytique (Aubert, 2004b ; Molinier, 2006) traitent en toile de fond de la place du travail et du sens donné (et à donner) au travail dans la société moderne. Si l'interrogation sur le sens donné au travail aurait pu être l'objet de notre étude, nous avons choisi de centrer plus spécifiquement notre recherche dans le champ des sciences de gestion, en focalisant notre attention sur des éléments de management qui semblent être aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises. Néanmoins, l'analyse du concept de sens et l'opérationnalisation que nous proposons pourraient être reprises dans le champ sociologique pour traiter la question du sens donné au travail, afin de voir si notre opérationnalisation permet d'aboutir aux mêmes résultats que les études précédemment menées (Harpaz, 1986 ; Morin, 2000 ; Harpaz et Fu, 2002 ; Morin, 2004, 2006).

Présentation du travail effectué

Nous avons choisi de mettre en lumière le concept de sens dans le champ du management de projet. Ce choix peut être justifié par plusieurs arguments. D'abord, le projet personnel et collectif comporte des éléments spécifiques en termes de psychologie (Boutinet, 1990, 1993). Il se base sur les motivations intrinsèques des acteurs. Le projet de carrière que nous avons développé et dont nous avons brièvement explicité les raisons sous-jacentes, montre que la question du sens est importante dans le cadre des projets individuels. Les spécificités de l'organisation de projets, menés de façon collective, semblent rendre d'autant plus pertinente la question du sens donné au projet. Le projet connaît une naissance et une fin sur une période relativement courte, comparativement à la vie d'une entreprise (Garel *et al.*, 2001 ; Garel, 2003). Le sens donné au projet par les acteurs est donc relié à une pression temporelle exacerbée. De plus, les projets de conception et développement de nouveaux produits se basent sur le développement de nouvelles connaissances issues de l'interaction entre acteurs (Nonaka et Takeuchi, 1997). Le sens donné par les acteurs au projet auquel ils participent peut ainsi potentiellement influencer la connaissance créée. En outre, le phénomène de leadership et le rôle tenu par le responsable de projet dans l'établissement d'un sens partagé préoccupe chercheurs et managers (Mathieu *et al.*, 2000 ; Levesque *et al.*, 2001 ; Lenhardt, 2002 ; Allard-Poesi, 2003 ; Mathieu *et al.*, 2005). Ainsi, le concept de sens semble pertinent pour une étude en profondeur au sein des équipes projet.

Face à ces considérations, nous nous posons la question de savoir ce qu'est le sens donné par un acteur au projet auquel il participe. Cette problématique sera traitée en répondant à quatre questions de recherche. La réponse à la question « quelle définition et quelle opérationnalisation pour étudier le concept de sens dans le cadre des équipes projet ? » nous permettra de poser les bases théoriques sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour étudier le sens dans les équipes projet. Ensuite, nous verrons si le sens est un concept plus intéressant que le concept d'orientation pour étudier le comportement des acteurs au sein des projets auxquels ils participent. La troisième question de recherche sera la suivante : comment le concept de sens permet-il d'appréhender la situation des responsables de projet ? Enfin, la dernière interrogation à laquelle notre travail tentera de répondre se fonde sur les modalités d'utilisation de l'analogie avec d'autres projets pour donner du sens au projet en question.

La littérature développée en sciences de gestion qui permet de répondre à ces questions de façon directe est très limitée. Nous mettons ainsi en place un design de recherche basé sur l'étude de cas enchâssés et les techniques d'analyse de la théorie enracinée afin d'aborder ces questions de recherche. Dans ce cadre, l'analyse de la littérature, effectuée conjointement avec la recherche sur le terrain, nous permet d'identifier des variables potentiellement pertinentes pour notre recherche² et/ou de voir quel est le traitement de ces variables par d'autres chercheurs dans des domaines plus ou moins proches du nôtre (Glaser, 1978). Nous présenterons ainsi la littérature dans le but de mettre en lumière un ensemble de variables potentiellement porteuses d'intérêt pour notre recherche.

Le nœud de notre travail se situe dans la partie méthodologie. Nous expliciterons comment à partir de l'analyse conjointe de la littérature et des données issues du terrain nous avons pu aboutir à l'opérationnalisation proposée du concept de sens dans le cadre du sens donné au projet par les acteurs. Cette opérationnalisation représente ainsi la réponse à notre première question de recherche. Elle a pour objectif de fournir une grille d'analyse nous permettant de traiter les deux autres questions de recherche. Nous présenterons alors le sens donné par trois acteurs au projet auquel ils participent. Nous montrerons que le sens évolue au cours du temps. Nous expliquerons cette évolution au travers de l'opérationnalisation proposée.

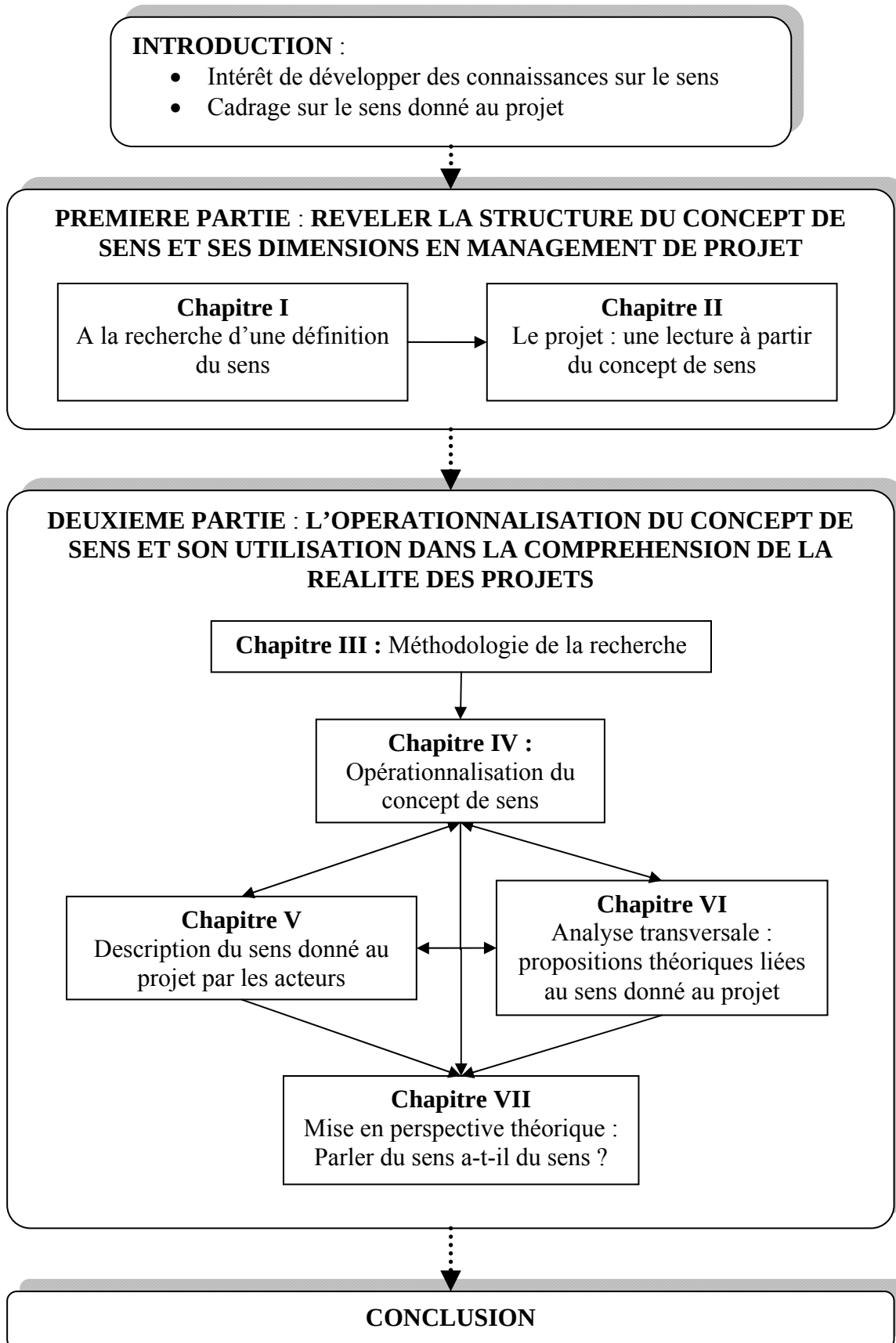
² Nous connaissons ainsi les éléments à regarder et verrons lors de notre analyse des éléments issus du terrain si les éléments mentionnés par la littérature se révèlent centraux dans les phénomènes identifiés.

Enfin, nous nous attacherons à voir comment, par une analyse transversale inter-projets et inter-acteurs, nous pouvons élaborer des propositions théoriques à propos du sens donné au projet par les acteurs. Nous présenterons trois propositions permettant de comprendre en quoi le concept de sens peut nous procurer un éclairage nouveau pour le management de projet. L'ensemble de notre démarche fera l'objet d'une mise en perspective théorique afin de montrer dans quelle mesure nous avons pu « transcender » les éléments théoriques existants en termes de sens donné au projet et dans quelle mesure notre démarche pourrait se voir prolongée.

La Figure 1 ci-après illustre la démarche de thèse que nous venons de décrire. Les doubles flèches au centre du schéma, indiquent la spécificité de notre analyse, à savoir le développement de l'opérationnalisation du concept de sens à partir des données empiriques, et de façon conjointe avec les analyses transversales permises par cette utilisation. Les enrichissements mutuels des analyses et de l'opérationnalisation nous ont permis de faire évoluer puis de stabiliser nos résultats de recherche.

Notre contribution dans cette thèse est de trois ordres. D'abord, nous proposons une construction théorique autour du concept de sens qui peut servir de grille d'analyse à l'étude de diverses situations de gestion. Nous entendons ainsi apporter un cadre d'analyse rigoureux pour aborder la question du sens au sein des organisations. Par ailleurs, en produisant des analyses empiriques grâce à la grille développée dans ce travail, nous suggérons des pistes concrètes de management du sens dans le cadre des équipes projet. Ces pistes ne sont pas des recettes à appliquer mais des éléments permettant tout autant aux managers qu'aux experts métier des projets d'utiliser le sens dans leur activité. Enfin, nous contribuons ici à un développement de la théorie enracinée en proposant une opérationnalisation d'un concept à partir de données empiriques. En soumettant notre processus d'analyse au lecteur, nous espérons ainsi susciter la réflexion autour des possibilités liées au développement de théories grâce aux techniques d'analyse de la théorie enracinée.

Figure 1 : Présentation de la démarche de la thèse



PREMIERE PARTIE : ELEMENTS THEORIQUES.

REVELER LA STRUCTURE DU CONCEPT DE SENS ET SES DIMENSIONS EN MANAGEMENT DE PROJET

Le concept de sens tel que nous le présentons dans cette recherche a été développé progressivement au cours de quatre années de recherche. La construction du concept se fonde principalement sur une théorisation enracinée de ce concept (Glaser et Strauss, 1967) au sein du terrain de recherche. Néanmoins, notre recherche n'est pas isolée des autres travaux et prend sa place au sein d'un ensemble de recherches. D'un côté, les recherches mobilisant de près ou de loin le concept de sens nous ont permis d'appréhender l'objet à étudier. D'un autre côté, les recherches en management de projet mettent l'accent sur les phénomènes sur lesquels nous pouvons nous asseoir pour construire le concept de sens donné au projet.

Dans ce cadre une analyse de la littérature autour de notre thème de recherche est utile pour plusieurs raisons. D'abord, cette revue de la littérature permet d'identifier si une démarche par le biais de la théorisation enracinée est justifiée. Si le champ est déjà très fortement développé, que les modèles théoriques précédents permettent de bien appréhender les situations et les phénomènes sociaux, une approche par la théorie enracinée se justifie peu (Locke, 2001). La revue de la littérature nous permettra ainsi d'identifier les insuffisances théoriques en ce qui concerne les concepts étudiés ainsi que le manque de cohérence ou de liens entre les éléments de la littérature. Notre recherche devra par la suite permettre de pallier, au moins en partie, à ces insuffisances. Aussi, l'analyse de la littérature permet, en amont de la recherche et tout au cours de l'analyse, d'identifier les variables potentiellement pertinentes dans l'établissement du cadre théorique à venir (Glaser, 1978). En outre, les éléments théoriques présentés au cours de cette première

partie permettront la mise en perspective de nos travaux par rapport aux recherches passées.

Nous allons donc aborder cette partie théorique afin de mettre en évidence au sein de la littérature existante :

- Un manque de cohérence au sein de la littérature abordant le concept de sens
- Des liens existants mais peu structurés entre le concept de sens et celui de projet
- De variables potentiellement intéressantes pour développer une modèle théorique qui correspond au terrain étudié

Dans un premier temps, nous présentons différentes approches du concept de sens. Nous montrons que ce concept recouvre des acceptions différentes selon les approches mobilisées. Les divergences sont mises en exergue afin de mettre en évidence l'intérêt de proposer une vision intégratrice du concept de sens, si cela est possible. Nous mettons en évidence que trois ensembles d'éléments se dégagent de façon assez homogène derrière la diversité de ces courants. Ces ensembles, que nous avons pu mettre en évidence grâce à notre analyse de la littérature couplée avec une analyse simultanée des données, serviront de trame à nos propositions théoriques.

Dans un second temps, nous nous intéressons à la littérature spécifique à la gestion et au management de projets. Nous montrons que le concept de sens est partiellement utilisé dans certaines recherches mais que sens et projet sont encore liés de façon très approximative par la littérature existante. Nous identifions alors des éléments de la littérature, pertinents face à notre terrain, permettant de lier le concept de projet et celui de sens. Ces éléments serviront de catégories afin de proposer une conceptualisation de la notion de sens qui soit pertinente face à notre terrain de recherche.

Chapitre I.

Analyse de la littérature autour du concept de sens

Le sens est un concept polymorphe. Le dictionnaire Le Petit Robert répertorie douze définitions distinctes de ce mot. Quatre ensembles de définitions se distinguent, prenant chacun appui sur une même acception du terme sens. Le sens est ainsi défini comme :

- La faculté d'éprouver des impressions ;
- La faculté de bien juger les situations ;
- L'idée ou l'ensemble d'idées intelligible que représente un signe ou un ensemble de signes³ ;
- La direction que prend une activité.

Nous voyons dès à présent qu'une lecture synthétique du concept de sens s'avèrera difficile, voire impossible, tant les directions prises par les définitions du terme « sens » nous emmènent dans des directions différentes. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles ce terme est souvent utilisé de façon imprécise, sans que sa définition soit clairement exposée. Et cela justifie certainement aussi pourquoi différents auteurs s'intéressent à des phénomènes proches de ceux pouvant être appréhendés par le concept de sens, sans toutefois utiliser ce terme.

Il ne paraît ainsi pas possible de réaliser une analyse de la littérature en sciences de gestion autour du concept de sens dans une optique traditionnelle. Une démarche où le chercheur identifierait les travaux utilisant le terme « sens » puis en dégagerait des pistes de réflexion, des insuffisances théoriques et des brèches à exploiter au travers de la phase empirique de la recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2003) ne peut pas être menée ici puisque la plupart des recherches qui mobilisent des notions proches du sens n'utilisent pas le mot « sens », ni le concept, ni une théorie du sens. Ces théories mobilisent la plupart du temps une des

³ Nous utiliserons pour notre part le terme de « significations » pour définir cette acception du mot sens, en accord avec Barbier (2000)

facettes du concept de sens, utile selon leur objet, mais n'utilisent que très rarement le concept de sens. Aussi, à part le courant du sensemaking que nous évoquerons précisément, l'analyse de la littérature que nous avons effectuée dans le domaine des sciences de gestion n'a pas pu être constituée à partir des travaux mentionnant le terme de sens. Nous avons cherché ainsi à identifier les courants théoriques s'approchant des éléments du sens afin de voir quels sont leurs objets de recherche et la façon dont ils sont utilisés en sciences de gestion.

Nous avons par la suite cherché à identifier les fondements du concept de sens en allant puiser les réflexions de différents courants en sciences sociales, en philosophie, en sciences de l'éducation, et autres. En fondant notre réflexion sur ces approches où le sens est le concept central de la pensée des auteurs, nous identifions trois ensembles de variables clés permettant une première appréhension du concept de sens.

Section I.1. Analyse des théories utilisées en sciences de gestion autour du concept de sens

Le concept de sens se retrouve de façon diffuse dans divers courants des sciences de gestion. En nous basant sur la définition du sens issue du Petit Robert nous avons cherché à voir quels courants de recherche en sciences de gestion pourraient être rapprochés de cette définition. En plus des articles que nous avons récoltés et utilisés tout au long de notre recherche⁴, nous avons utilisé les moteurs de recherche⁵ afin d'identifier les recherches de littérature en sciences de gestion traitant soit directement de terme « sens », soit d'un des quatre thèmes issus de la définition du Petit Robert, à savoir les impressions, le jugement, les significations et la direction. Nous avons choisi de restituer cette recherche exploratoire des ramifications du concept de sens par une cartographie (Figure 2, p.13). En partant des quatre éléments centraux de la définition du sens dans Le Petit Robert, nous découvrons divers courants théoriques qui abordent en partie le concept de sens. Citons le domaine des cartes cognitives, l'identité au travail ou encore le *knowledge management*. Notons que nous avons ajouté des liens entre ces courants afin de montrer les ponts théoriques, les

⁴ La base de données que nous avons créée au cours de cette recherche s'élève à près de 1500 communications, articles et ouvrages sur lesquels nous nous appuyons pour l'ensemble de ce travail.

⁵ Cette analyse s'est arrêtée à cinquante références académiques sur le moteur de recherche EbscoHost pour chacun des cinq termes recherchés, qui ont été traduits par *sense*, *meaning*, *judgement*, *impression* et *direction*. Le critère de pertinence a été appliqué pour identifier les cinquante références les plus pertinentes pour chacun des cinq termes. L'annexe 10 présente de façon exhaustive les références utilisées dans ce cadre.

relations de causalité ou les relations de contextualisation qui existent entre ces divers courants.

Les courants de recherche que nous mentionnons ont été analysés tout au long des quatre années que représente ce travail. Nous proposons ici une analyse des théories qui pourraient s'apparenter à des théories du sens et qui convergent le plus vers notre façon d'appréhender le sens. Cette partie de notre travail a été rédigée après avoir réalisé le travail empirique de recueil et d'analyse des données. L'objectif de cette démarche est double :

- i. nous visons d'abord à valider le fait que le concept de sens prend sa place dans le champ de sciences de gestion au sein de divers courants théoriques,
- ii. et nous proposons ainsi une introduction au concept de sens en montrant les différences et ressemblances entre le sens et différents concepts utilisés dans les recherches en sciences de gestion.

Le nombre de courants théoriques apparaissant au sein de la cartographie nous empêche de réaliser une étude approfondie de chacun de ces courants ainsi que des liens entre ces courants. Nous avons choisi de présenter dans ce chapitre les théories ayant la plus grande proximité sémantique avec la définition ou l'opérationnalisation du concept de sens que nous avons choisie⁶. Ces théories sont entourées de rouge dans la cartographie de la Figure 2. Les théories qui ne mobilisent qu'une partie réduite des éléments du concept de sens seront abordées dans le cadre spécifique de l'étude du sens au sein des équipes projet (par exemple, le leadership, le travail en équipe, etc.). Ces catégories sont entourées de vert sur la cartographie⁷. L'objectif est maintenant de voir quels sont les apports et limites des théories qui peuvent s'apparenter à des théories du sens au sein d'une analyse critique. Trois théories ou ensembles de théories ont été sélectionnées pour réaliser cette analyse critique : les théories cognitives et en particulier celles étudiant les représentations mentales, la théorie du *sensemaking*, et les théories des motivations de l'acteur.

⁶ Nous nous basons ainsi sur le concept de sens tel qu'il sera présenté lors de l'opérationnalisation au chapitre IV pour rapprocher ces théories.

⁷ Nous verrons toutefois que certaines théories présentées dans cette partie utilisent en partie des éléments que nous présenterons plus tard. Les relations entre l'ensemble des ces éléments sont très denses, aucun ensemble théorique n'est isolé du reste des autres théories. Nous avons cependant cherché ici à nous focaliser sur le cœur des théories mobilisées, et laissé les cas d'application à la méthode projet pour le chapitre III.

I.1.1. L'étude de la cognition et des représentations mentales

I.1.1.1. Les multiples orientations des sciences cognitives en sciences des organisations

L'étude de la cognition est composée de différents corpus théoriques hétérogènes regroupés sous le terme de sciences cognitives (Varela, 1989). L'objet des sciences cognitives et les objets sur lesquels se penchent les sciences cognitives sont divers, comme l'atteste le nombre d'orientations différentes regroupées dans l'ouvrage dirigé par Andler (2004) qui se propose de dresser un panorama des sciences cognitives. Nous nous détachons ici des fondements cybernétiques de ce mouvement pour nous pencher sur les deuxième et troisième étapes de l'histoire des sciences cognitives, à savoir l'étude des représentations mentales et de l'*enactment* (Varela, 1989).

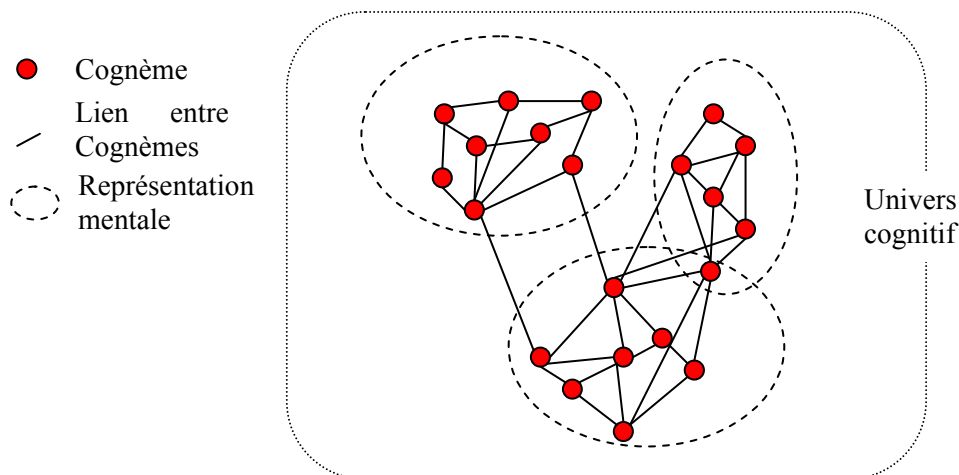
L'hypothèse de base de l'étude de la cognition est que « *le comportement intelligent présuppose la faculté de représenter le monde d'une certaine façon* » (Varela, 1989, p.37). Nous n'évoquerons pas ici l'ensemble des questionnements et des dilemmes soulevés par les sciences cognitives. Nous nous attachons à décrire quelques éléments issus du corpus de l'étude de la cognition dans l'étude des organisations. Nous nous appuyons sur les synthèses de Fiol (2005) et Lant (2005) pour présenter les enjeux et utilisations des sciences cognitives dans l'étude des organisations.

Que le niveau d'analyse soit le niveau individuel (Fiol, 2005) ou organisationnel (Lant, 2005), la cognition est utilisée pour voir comment une entité (un individu ou une organisation) reçoit de l'information et en assure le traitement en vue d'en produire un *output*, le plus souvent comportemental. Les différents déterminants de la cognition dans la production d'une interprétation particulière sont explorés. Les structures de connaissances plus ou moins stables, les processus de scanning de l'environnement, de sélection des informations et d'interprétation, sont l'objet de l'attention des chercheurs (Huff, 1990 ; Walsh, 1995 ; Huff et Huff, 2000). La manière d'interpréter les phénomènes, la façon de penser la réalité quotidienne et l'ensemble des processus sociaux à l'œuvre lors de ces processus deviennent centrales dans les recherches sur la cognition. Ces recherches semblent disparates de par le vocabulaire et les méthodes utilisés pour aborder la cognition dans le contexte organisationnel (Allard-Poesi, 1998).

L'étude de la cognition passe le plus souvent par l'étude des représentations mentales des individus, que cette étude se focalise sur les représentations collectives, individuelles, ou sur le lien entre ces deux niveaux (Durkheim, 1898 ; Abric, 1987, 1994 ; Allard-Poesi, 1997).

La représentation mentale peut être définie comme un ensemble de cognèmes⁸ interreliés à propos d'un objet ou d'un concept. La Figure 3 met en évidence que les représentations mentales peuvent être dissociées ou reliées les unes aux autres de façon plus ou moins intense.

Figure 3 : Représentation d'une représentation mentale



Le terme « représentation » dans le concept de représentation mentale est caractéristique du fait que les représentations mentales sont des arrangements cognitifs, réalisés par les acteurs face à une situation, permettant de rendre sensible⁹ la situation. Ces représentations peuvent être multiples : Denis (1989) montre que lorsqu'il demande à des individus de tracer de mémoire un plan de la ville de Paris, les individus ont recours à deux représentations : l'une correspondant à une vue conceptuelle aérienne de la ville, l'autre correspondant à une vue subjective de ce qui se passe au sol. C'est ainsi la combinaison des deux représentations qui permet aux individus de se représenter le plan de Paris.

L'étude des représentations mentales est associée à divers phénomènes (Jodelet, 2003). L'ancrage est l'un d'eux. Il désigne « *l'enracinement social de la représentation et de son objet, [en mettant l'accent sur] la signification et l'utilité qui leur sont conférés* » (Jodelet, 2003, p.377). Dès lors, la représentation mentale peut être utilisée comme un objet social permettant aux acteurs de partager une même représentation des objets et des situations. La représentation mentale obtient ainsi un pouvoir significatif. Elle permet aux acteurs de se

⁸ La cognème est défini comme la plus petite unité cognitive ayant une signification pour l'acteur

⁹ Nous utilisons ici le terme de « rendre sensible » car c'est ainsi que le dictionnaire Le Petit Robert définit la représentation. Le pont avec le concept de sens est ainsi d'autant plus marqué.

comprendre les uns les autres en se représentant les objets en partie de la même façon. D'après la théorie du noyau (Abric, 1976, 1987, 1994), c'est grâce à ce partage d'un noyau de sens commun entre les individus d'un même groupe que les relations sociales durables sont possibles. Lorsque l'on parle d'un livre, d'un stylo ou d'une chaise, c'est parce qu'il existe une représentation en partie partagée de ces objets que l'utilisation de ces termes dans une conversation permet aux acteurs de comprendre le discours de l'autre.

L'étude des représentations partagées a permis de mettre en évidence différents mécanismes au sein des organisations. En fonction des éléments qui sont plus ou moins partagés entre les individus qui participent à une activité commune, les recherches ont pu mettre en évidence des phénomènes de cognition partagée (Langfield-Smith, 1992 ; Mathieu *et al.*, 2000 ; Cannon-Bowers et Salas, 2001 ; Levesque *et al.*, 2001), distribuée (Ligorio *et al.*, 2008) ou encore située (Elsbach *et al.*, 2005). Les implications du partage plus ou moins grand des éléments cognitifs seront discutées plus spécifiquement dans le cadre du Chapitre II. sur le projet. Nous portons maintenant notre attention sur un dilemme particulier : la prise en compte ou non des émotions dans l'étude des phénomènes cognitifs.

I.1.1.2. Les émotions, oubliées des aspects cognitifs ?

Nous avons été frappé par le fait que Farr (2003) entame son exposé sur les représentations sociales en mentionnant l'étude de Darwin sur les modes d'expression des émotions chez les animaux. Ensuite, l'auteur fait abstraction des émotions pour se concentrer sur les phénomènes cognitifs. Le lien émotions / cognition semble problématique. Oubliées des cognitivistes (voir l'ouvrage coordonné par Andler en 2004 censé proposer un panorama des programmes de recherches caractéristiques des sciences cognitives), les émotions semblent pourtant importantes dans l'étude des phénomènes cognitifs individuels et/ou organisationnels par des chercheurs se situant hors du champ restreint de la cognition (Dejours, 1990, 1993 ; Damasio, 1999b, 1999a, 2000 ; Dejours, 2001 ; Damasio, 2003).

Dans le champ des sciences de l'organisation, Fiol (2005) indique que les affects ne sont pas totalement exclus des recherches sur la cognition. Si jusqu'au début des années 2000, l'étude des émotions se remarquait surtout par son absence dans le champ, elles semblent aujourd'hui prendre de l'importance, en particulier par le courant de l'esthétique dans les organisations (Strati, 1999). En effet, nous n'affirmons pas ici qu'il n'existe pas de travaux prenant en compte les affects des individus. Au contraire, nous pouvons parler de

révolution dans le domaine du comportement organisationnel avec la montée en puissance des études sur les affects (Barsade *et al.*, 2003). Néanmoins, Fiol indique qu'il existe une tendance à étudier la cognition et les affects de façon indépendante. Elle prend position contre ce principe en prônant une prise en considération commune de la cognition et des émotions dans l'étude des phénomènes organisationnels, qui n'a aujourd'hui, à de rares exceptions près (par exemple Gundlach *et al.*, 2008), toujours pas véritablement été mise en œuvre en théorie des organisations¹⁰. Notre recherche vise à respecter l'appel de Fiol (2005) à prendre en considération les affects et la cognition sur un pied d'égalité afin d'étudier les phénomènes organisationnels.

Revenons maintenant à l'étude de la cognition telle qu'elle a été réalisée dans le champ des sciences de l'organisation afin de voir quels ont été les outils mobilisés pour étudier les phénomènes liés à la cognition.

I.1.1.3. Les outils associés à l'étude de la cognition au sein des organisations

A la différence des comportements, la cognition des individus n'est pas accessible directement au chercheur qui doit mobiliser différentes techniques pour approcher la façon de penser de l'acteur. Nous verrons que les techniques ont varié au cours des dernières décennies mais que de nombreux problèmes persistent.

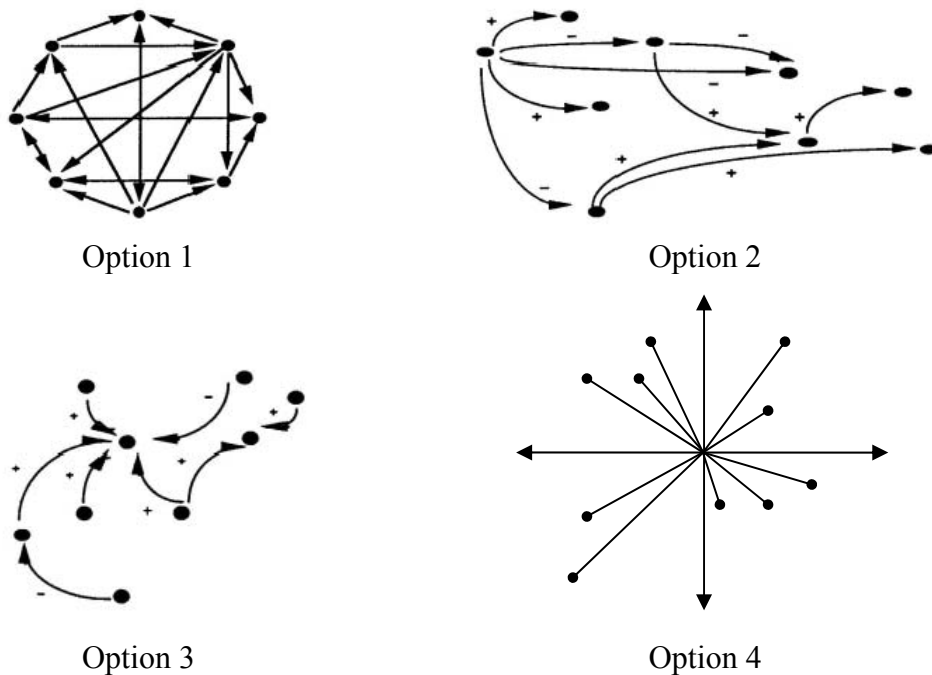
Osgood *et al.* (1967) proposent de mesurer le sens en se basant sur des questionnaires remplis par des répondants sur des échelles de Likert à sept points. Chaque concept étudié est composé de différents indicateurs pour lesquels les acteurs donnent une évaluation allant de -3 à 3. Les réponses obtenues font l'objet d'un traitement mathématique, appelé différentiel sémantique, permettant de mesurer, d'une façon présentée comme objective, les associations d'idées chez les acteurs. Cette technique de questionnaire agrémentée d'un traitement mathématique est encore aujourd'hui très répandue dans les études quantitatives du sens, défini alors comme des associations d'idées plus ou moins intenses. Ces techniques sont toutefois aujourd'hui plus répandues dans le domaine du marketing pour étudier les associations d'idées chez le consommateur que dans la recherche dans le champ organisationnel où les phénomènes cognitifs sont le plus souvent appréhendés au travers de données qualitatives.

¹⁰ Notons que dans d'autres champs, en psychologie par exemple (voir Izard, 2009, pour les enjeux actuels en psychologie), ces éléments sont étudiés de façon concomitante. La revue *Cognition & Emotion* a d'ailleurs fait du lien entre ces éléments le cœur de ses thèmes de publication.

En effet, la technique la plus répandue aujourd'hui pour appréhender la cognition des individus est l'analyse de discours. Plus qu'une technique, ce terme regroupe en réalité un ensemble de techniques reposant sur le discours comme donnée sur lequel le chercheur peut se baser pour appréhender la cognition des individus. En fonction de l'objectif d'étude, les traitements effectués peuvent diverger assez fortement, entre une analyse de discours permettant d'identifier les thèmes mobilisés par l'acteur et leurs liens (Bardin, 1977), l'utilisation de cartes cognitives pour approcher les représentations mentales (Axelrod, 1976 ; Huff, 1990 ; Calori *et al.*, 1992, 1994 ; Cossette et Audet, 2003 ; Cossette, 2004) ou encore l'utilisation de cartes causales (Eden *et al.*, 1992 ; Jenkins et Johnson, 1997a) focalisées sur les liens de causalité entre les éléments cognitifs des acteurs.

L'utilisation de cartes cognitives ou causales pour s'approcher des éléments cognitifs des acteurs permet une visualisation graphique des résultats proposés très séduisante. « *Une carte cognitive est la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier* » (Cossette et Audet, 2003, p.34). La Figure 4 illustre que ces cartes peuvent prendre diverses aspects (Cossette et Audet, 2003), soit que les éléments soient disposés en cercle et leurs liens s'entrecroisent alors (option 1), soit que les causes soient plutôt disposées à gauche et les conséquences à droite (option 2), soit que les éléments soient disposés pour rapprocher des éléments en lien les uns avec les autres et éviter les croisements de liens pour améliorer la lisibilité (option 3). L'option 4 est issue d'une technique différente appelée Repertory Grid Technique (Wright, 2004), basée sur des questionnaires structurés permettant de remplir des grilles cognitives. Cette technique permettrait d'aller plus profondément vers le sens que différents acteurs produisent face à une situation donnée que les techniques traditionnelles de cartographie cognitive telles que présentées sur les options 1 à 3.

Figure 4 : Formes de cartes cognitives



Source : d'après Cossette (2003), p.58 et Wright (2004)

Les cartes cognitives proposent ainsi un large éventail de techniques permettant, selon l'optique de la recherche, d'approcher les représentations mentales des individus. Que l'on se focalise sur les liens de causalité (Eden *et al.*, 1992 ; Jenkins et Johnson, 1997a) ou non (Calori *et al.*, 1994 ; Daniels *et al.*, 1995 ; Daniels *et al.*, 2002 ; Wright, 2004), que l'on aborde la carte cognitive à partir d'un schème plus ou moins situé et contextualisé (Eden, 1988 ; Cossette, 2007), plus ou moins général et stable dans le temps (Weick et Bougon, 1986) et quel que soit le type de carte produite (voir Figure 4), et quels que soient la complexité et le nombre d'éléments inclus dans la carte (de quelques uns à plusieurs centaines), les cartes cognitives permettent d'approcher les éléments cognitifs mobilisés par les acteurs lors de situations particulières. En outre, les cartes cognitives ont permis d'établir un lien entre éléments cognitifs et intentions des acteurs (Jenkins et Johnson, 1997b) ainsi qu'entre les éléments cognitifs et les intuitions des acteurs (Clarke et Mackaness, 2001). Elles sont ainsi des éléments intéressants pour appréhender des éléments du concept de sens tel que défini par Le Petit Robert. Elles doivent pourtant n'être considérées que comme des outils permettant d'appréhender des phénomènes

cognitifs. Leur réification, à savoir le fait de penser que la carte est le fonctionnement cognitif de l'acteur, serait une erreur à ne pas commettre (Nicolini, 1999, p.835-836):

« Les cartes cognitives sont des représentations de représentations, et ne peuvent pas prétendre à capturer ce qui est dans l'esprit de l'acteur organisationnel: les procédés de pensée et la structure du discours interagissent et interfèrent l'un avec l'autre, en particulier en présence d'une méthodologie particulière et d'un chercheur qui donne une configuration spécifique au contexte dans lequel la carte cognitive est construite. Les cartes devraient ainsi être considérées uniquement comme des instruments de représentation aidant la discussion et l'analyse de certains modes de pensée et d'explication des événements. »

Rodhain (2001) met ainsi en évidence que la réalisation de cartes cognitives suppose plusieurs étapes qui déforment la réalité de l'activité cognitive de l'acteur avant d'être présentées sur une carte cognitive. Ainsi, entre l'activité réelle et la carte proposée au lecteur, ces quatre étapes interviennent :

1. les représentations de l'acteur (représentations mentales),
2. les discours tenus par l'acteur à propos de ce qu'il croit être ses représentations (représentations discursives),
3. les représentations de l'intervenant (représentations mentales),
4. la cartographie cognitive (représentation graphique).

Nous voyons dans ces étapes que le chercheur intervient dans le processus d'interprétation des données, alors que la méthode des cartes cognitives et causales cherche l'objectivité en cherchant à extraire le plus possible le chercheur des données et analyses, condition nécessaire à la validité de la carte (Daniels *et al.*, 1995). Cossette (2007) propose une vision plus subjectiviste de la cartographie cognitive. Cette technique permettrait de mieux approcher les représentations de l'acteur, en s'extrayant en partie de schémas préconçus par le chercheur. Néanmoins, malgré cette position, le lecteur doit toujours être conscient que la carte présentée n'est qu'un outil et ne traduit qu'imparfaitement l'activité cognitive de l'acteur ou du groupe support.

I.1.1.4. Ressemblances, différences et possibilités d'utilisation d'éléments issus des études cognitives de l'organisation

L'étude de la cognition est très développée et les recherches menées à partir des cartographies mentales ont permis de grandes avancées dans la compréhension des phénomènes organisationnels. Selon la Figure 2 p.14, la cognition n'est qu'un des éléments à prendre en considération pour l'étude du sens dans le champ des sciences de l'organisation. Elle représente cependant un pan de la littérature largement développé sur lequel nous pouvons nous appuyer pour accéder à certaines propriétés du sens.

Le lien entre éléments cognitifs et intuitions ou intentions nous semble avoir été faiblement investigué. De plus, la prise en compte des affects de façon conjointe avec les éléments cognitifs semble toujours inaboutie. Les recherches mettant en relation ces éléments et les revendications de Fiol (2005) dans ce sens nous laissent penser que l'ensemble de ces éléments (éléments cognitifs, intentions, intuitions, affects) sera nécessaire pour comprendre le sens donné au projet par un acteur. De plus, nous pourrions envisager de nous inspirer des techniques de cartographie mentale pour tenter de représenter le sens donné au projet par un acteur.

L'exposé succinct de recherches mobilisant la cognition pour appréhender des phénomènes organisationnels nous a ainsi permis de nous approcher du concept de sens sans pour autant pouvoir le décrire. Au sein des recherches sur la cognition, nous avons volontairement laissé de côté le courant du *sensemaking* issu des travaux de Weick. Ce courant a en effet une existence quasi autonome par rapport aux recherches sur la cognition et mobilise des postulats et principes qui lui sont propres. De plus, la construction de sens est au cœur de l'intérêt de ce courant, alors que les sciences cognitives utilisent peu le terme de sens. Nous consacrons la prochaine partie à l'exposé de la théorie du *sensemaking*, courant dominant pour aborder le sens en sciences de gestion.

I.1.2. La théorie du *sensemaking* ou la dynamique du processus de construction de sens

La théorie du *sensemaking* est la plus répandue pour aborder les phénomènes liés au sens au sein des organisations. Ce courant théorique issu des travaux du psychosociologue américain Karl Weick, en particulier de l'ouvrage *The social psychology of organizing*, dans la seconde édition (1979), fut une source d'inspiration pour de nombreux chercheurs en sciences des organisations. L'intérêt principal de cette théorie réside dans la dynamique

inhérente au cadre conceptuel développé, mêlant à la fois les termes d'*organizing*¹¹, de *sensemaking*, d'*enactment*, d'improvisation, etc. Nous verrons néanmoins que malgré son nom, cette approche traite finalement peu du concept de sens.

I.1.2.1. Les apports de la théorie du *sensemaking* pour les sciences des organisations

La théorie du *sensemaking* permet en effet d'appréhender les dynamiques organisationnelles qui influencent le sens donné aux situations auxquelles les acteurs sont confrontés. Un des postulats de la théorie du *sensemaking* est la complexité de la réalité du monde (Vidaillet, 2003b). L'acteur doit simplifier la complexité afin de pouvoir appréhender cette réalité et agir dans le monde. « *Le processus de sensemaking consiste donc à en extraire des éléments et à les relier au sein d'une représentation qui en redonnant de l'ordre donne du sens* ». (Vidaillet, 2003b, p.42). Ce processus comprend cinq phases identifiables (Weick, 1985) : prise de connaissance, triangulation des informations, affiliation, délibération et consolidation. Ces étapes doivent être appréhendées dans une perspective dynamique et interactionniste. Ainsi, le *sensemaking* est un processus (Weick, 1995, p.17) :

- Fondé sur la construction identitaire
- Rétrospectif
- Qui mène à construire l'environnement
- Social
- Continu
- Focalisé sur des indices extraits de l'environnement
- Dirigé vers la plausibilité et non par la vérité.

L'objet ici n'est pas de revisiter le concept de *sensemaking* en profondeur mais de mettre l'accent sur le fait que Weick, ainsi que les chercheurs qui utilisent cette approche dont il est la figure de proue, ne s'intéressent que très peu au sens résultant du processus de *sensemaking* mais portent leur attention sur le *processus de construction* de sens, ou les paramètres d'*élaboration* du sens. Cette approche se justifie dans la vision interactionniste

¹¹ Weick définit l'*organizing* comme « *une grammaire validée de façon consensuelle pour réduire l'équivocité au moyen de comportement interreliés* » (Weick, 1979, p.3). Ce terme d'*organizing* renvoie au fait que l'organisation est toujours en état de mouvement instable. Ce sont les interactions dynamiques entre les membres et les processus d'intercompréhension des situations qui permettent à l'organisation de rester un tout. Weick remplace la plupart du temps des noms par des verbes pour accentuer l'aspect dynamique des organisations et éviter toute posture statique.

de l'organisation qu'utilise Weick (Koenig, 2003). Maitlis (2005) identifie ainsi deux courants principaux dans la littérature dans le champ du *sensemaking* :

- un pan de la littérature abordant les *processus sociaux* associés au *sensemaking* (par exemple Weick, 1993)
- un second pan traitant comment certains groupes *influencent* d'autres groupes dans la compréhension des situations (par exemple Gioia et Chittipeddi, 1991).

Weick propose de comprendre le processus de construction de sens par les individus dans une situation précise. La caractéristique majeure qui différencie l'approche de Weick des approches développées jusqu'alors est de baser le concept de *sensemaking* sur une vision rétrospective de la réalité, où « *le sujet met entre parenthèses une partie du flux de son expérience pour lui attribuer un sens* » (Giroux, 2006, p.29). La démarche de Weick n'est ainsi pas de savoir quel est le sens donné, mais d'analyser le processus de construction de sens pour accéder à la dynamique de l'organisant (ou *organizing*). Sa méthode s'appuie sur des enregistrements de conversations (par exemple Weick, 1990), ou des descriptions de comportements de personnes en situation en prenant une posture empathique (par exemple Weick, 1993). Il modélise ainsi subtilement la complexité des organisations autour de paradoxes, tels que le lien entre changement et stabilité, entre l'organisation et l'organisant, entre compréhension et incompréhension (Rojot et Wacheux, 2006).

L'apport de Weick à la théorie des organisations est considérable (Gioia, 2006 ; Sutcliffe *et al.*, 2006), autant dans les perspectives théoriques qu'il ouvre que dans les apports managériaux potentiels. D'un point de vue théorique, l'approche de Weick a permis de mettre en avant la dynamique inhérente aux organisations. Le concept d'organisant, préféré à celui d'organisation permet d'adopter une posture dynamique dans l'étude des relations organisationnelles. De plus l'approche montre comment les interactions des acteurs vont structurer (ou déstructurer) la construction de sens et l'organisation. L'approche de Weick est ainsi un moyen puissant pour expliciter les raisons pour lesquelles la construction d'un sens jugé approprié (*a posteriori*, en fonction du résultat obtenu collectivement) à la situation peut être empêchée (Weick, 1990, 1993). Weick a aussi ouvert une porte sur l'étude du langage dans les organisations et la façon dont il structure l'action en train de se produire.

La théorie du *sensemaking* a été utilisée en sciences de gestion pour comprendre divers phénomènes organisationnels. Parallèlement aux deux courants énoncés par Maitlis, deux

approches du *sensemaking* nous semblent se dégager de la littérature : l'une ancrée sur les pratiques des acteurs en situation, l'autre sur une vision discursive du *sensemaking*. Nous présentons ici brièvement des deux approches pour étudier la façon dont le concept de *sensemaking* y est utilisé.

Accéder à l'action des acteurs par le biais du sensemaking

Un premier courant du *sensemaking* a été développé pour comprendre les pratiques émergeant d'une situation donnée. Dans le célèbre exemple de Mann Gulch, Weick (1993) expose comment les processus sociaux de construction et de destruction du sens ont empêché des pompiers de réagir de façon adéquate à une situation périlleuse. Gioia et Chittipeddi (1991) exposent que les phases concept de *sensemaking* et *sensegiving* permettent de comprendre les phases successives d'un processus de changement stratégique dans une université publique. Les interprétations des différents acteurs impliqués dans le changement ainsi que les actions symboliques du dirigeant prennent place dans une dynamique de sens aboutissant à une situation donnée. L'objectif des recherches dans ce courant est de comprendre l'*outcome* d'interrelations sociales dans une situation singulière, en particulier de savoir comment les acteurs ont réduit le degré d'équivocité de la situation pour produire une action (Mills, 2002).

Dans ces études, le *sensemaking* est un outil permettant de comprendre rétrospectivement comment l'action s'est déroulée et quelles ont été les interactions menant les individus à faire sens de la situation de telle ou telle manière. L'accent est mis autant sur les actions des individus que sur le processus cognitif associé à l'interprétation de l'ensemble des événements dans le contexte de la situation étudiée. Une logique interprétativiste est alors utilisée pour reconstruire *a posteriori* le sens que les acteurs ont construit au cours de l'action. Cette façon d'appréhender le *sensemaking* est « classique », en ce sens qu'elle est en droite ligne avec la vision de Weick d'aborder le *sensemaking*. Les nombreuses recherches émanant de ce courant ont permis de porter un nouveau regard sur les dynamiques organisationnelles telles que l'apprentissage organisationnel (Thomas *et al.*, 1997 ; Clegg *et al.*, 2005), le développement de produits innovants (Wright *et al.*, 2000), les questions d'identité et d'image (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996) de changement (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia *et al.*, 1994 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Weick, 1999 ; Weber et Manning, 2001 ; Rouleau, 2005 ; Vandangeons-Derumez et Autissier, 2006) et sur bien d'autres sujets encore.

Sensemaking dans le courant discursif

La montée en puissance des approches discursives en sciences de gestion au cours des années 1990 (Czarniawska, 1997, 1998 ; Giroux et Marroquin, 2005) a fortement imprégné les chercheurs dans le domaine du *sensemaking*. L'article de Mills (2000) marque ainsi un tournant dans l'étude du *sensemaking*, s'écarter des bases cognitives du courant précédemment exposé (Bean et Hamilton, 2006). Dès lors, un nouveau courant a émergé dans l'étude du *sensemaking*, donnant plus de poids à l'étude des discours des individus dans les relations intergroupes, et mettant de côté l'action des individus dans leur processus de construction de sens. L'accent est mis alors sur les pratiques discursives entre les acteurs, permettant à un sens particulier d'émerger. La définition même du *sensemaking* proposée dans ce courant montre à quel point les processus discursifs prennent une place importante dans cette approche du concept de *sensemaking* : « *Le sensemaking est un processus discursif et narratif au travers duquel les acteurs créent et maintiennent un monde intersubjectif* » (Balogun et Johnson, 2004, p.524).

Dans ces recherches l'objet peut être de savoir comment se positionne un groupe particulier par rapport à une situation donnée, par exemple quel est l'impact du traitement médiatique de la fusion entre deux entreprises sur la culture identitaire des pays source des entreprises fusionnant (Risberg *et al.*, 2003). Ou encore Geppert (2003) utilise l'approche du *sensemaking* pour montrer comment sont légitimées ou délégitimées certaines pratiques des firmes multinationales en se basant sur l'analyse du discours. Les cadres culturels et identitaires, dans lesquels le processus de *sensemaking* est produit, sont l'objet d'une attention particulière permettant de mettre en exergue des variables de contexte ayant une influence sur le processus de *sensemaking*. Ces mêmes cadres¹² sont mobilisés par Bean et Hamilton (2006) pour montrer la différence d'interprétation des situations de downsizing par les travailleurs nomades et sédentaires. Aussi, Brown et al. (2008) affirment utiliser ce positionnement narratif pour aborder au plus près les éléments identitaires individuels et de groupe permettant de comprendre dans quelle mesure le sens est partagé au sein d'un projet de développement de jeu vidéo. Cette perspective a aussi été utilisée pour repenser

¹² Ces cadre dans lequel le sensemaking est produit sont très proches des cadres d'expérience tels que proposés par Goffman (1974b). L'utilisation du projet comme cadre d'expérience du processus de construction de sens a été envisagée à un certain moment au cours de notre recherche. Cependant, nous avons gardé cette idée pour un traitement ultérieur au travail de thèse ici présenté.

le statut ontologique de l'organisation au travers de l'étude des méta-conversations (Robichaud *et al.*, 2004).

Quelques recherches parmi ce courant s'intéressent au processus discursif par lesquels les managers peuvent proposer un sens particulier aux acteurs organisationnels au travers des discours. Si la notion de *sensegiving* a d'abord été développée dans l'optique classique du *sensemaking* (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Hill et Levenhagen, 1995), cette notion trouve d'autant plus de résonnance dans une perspective narrative. Le *sensegiving* est défini comme « *un processus de tentative d'influencer la construction de sens d'autres acteurs vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p.442). La perspective narrative renforce l'utilisation du *sensegiving* comme outil de modification du sens dans les relations interindividuelles. Si certains auteurs gardent le terme de *sensegiving* dans leur étude des conditions et de modalités par lesquelles ce phénomène se déploie (Maitlis et Lawrence, 2007), d'autres utilisent la notion de mise-en-sens (Corvellec et Risberg, 2007) pour définir comment des managers de projet utilisent leurs capacités discursives pour orienter le processus de *sensemaking* au sein de projets.

Nous avons ainsi pu voir que l'approche du *sensemaking* initiée par Weick a embrassé depuis près de trente ans de nombreux champs de recherche en science des organisations. Les avancées en termes de compréhension ont été possible grâce à un « changement de conversation » (Gioia, 2006), c'est-à-dire en proposant un nouveau cadre d'analyse pour aborder les phénomènes organisationnels. Cependant, il nous semble que l'approche de Weick souffre de quelques faiblesses pour une utilisation dans l'étude du sens donné à une situation par les acteurs. Nous consacrons les prochains paragraphes aux faiblesses et limites que nous voyons dans le paradigme Weickien.

I.1.2.2. Les limites de la théorie du *sensemaking*

L'œuvre de Weick est déroutante, autant par l'ampleur des champs abordés que par le style utilisé par l'auteur pour exposer ses recherches. Si certains y ont vu une façon subtile de créer sa théorie (Van Maanen, 1995), nous rejoignons Pfeffer (1995) et Orton (1997) dans une position plus nuancée de l'intérêt d'un tel style. Selon ces auteurs, le flou qui entoure la méthode de recueil et d'analyse des données des recherches de Weick et de ses successeurs porte préjudice à la qualité scientifique du travail réalisé. Pour aller dans ce

sens, nous soulignons que Weick ne définit jamais clairement ce qu'il entend par le concept de « sens ». S'il s'intéresse principalement au *sensemaking*, et donc au processus de création de sens, on pourrait s'attendre à une définition de la notion de sens. Or, son approche du concept de sens est disparate et jamais clairement énoncée. Nous n'avons pas pu trouver par ailleurs chez les chercheurs utilisant le concept de *sensemaking* une définition claire de la notion de sens. L'ensemble des références citées dans cette partie a été scannée minutieusement afin de permettre une remise en cause de cette affirmation. Or, dans l'ensemble des références ici prises en compte, le *sensemaking* est abordé sans clairement énoncer ce que les auteurs entendent par « sens »¹³. Au final, un consensus implicite semble établi autour du fait que le sens représente la compréhension par les individus d'une situation (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et Mehra, 1996 ; par exemple Balogun et Johnson, 2004 ; Vlaar *et al.*, 2008). Cette approche du concept de sens nous semble ainsi peu consistante au regard de la finesse et de la richesse du concept de *sensemaking* tel que développé par Weick.

Nous avançons deux pistes d'interprétation possible des fluctuations et du manque de consistance du concept de sens dans la théorie du *sensemaking*. Soit le concept de sens reste vague afin de permettre à chacun d'utiliser ce concept en fonction des besoins de la recherche. Dans ce cadre, la souplesse du concept de sens serait un avantage puisqu'elle permettrait une adaptation du concept aux contraintes éprouvées par le chercheur. Soit, comme le suggère Salancik, définir un concept dans la théorie de Weick revient à passer à côté de l'intérêt de l'esprit Weickien (cité par Pfeffer, 1995)¹⁴.

Il nous semble néanmoins qu'une définition du sens manque cruellement à la théorie du *sensemaking* car il nous paraît un peu hasardeux de parler de construction de sens sans définir à un moment ce que représente le sens. Nous voyons dans cet aspect une des raisons qui expliquent le caractère diffus et éparé des recherches traitant du *sensemaking*,

¹³ Seuls Corvellec et Risberg (2007) énoncent en partie ce qu'ils entendent par sens : ils y insèrent à la fois « meaning » et « direction ». Notons qu'Hervé Corvellec est un auteur français pour qui le concept de sens semble poser les mêmes problèmes d'appréhension que pour nous. Le cadre de référence français (culture, vocabulaire) autour du concept de sens semble ainsi poser plus de questionnements que le cadre anglo-saxon. Néanmoins, l'exposé de nos recherches lors de colloques internationaux semble stimuler la réflexion d'acteurs anglo-saxons sur des questions qu'ils n'avaient pas envisagées (nous reprenons ici les propos des discussions que nous avons pu avoir avec des spécialistes du champ du *sensemaking* ayant publié leurs recherches dans des revues internationales reconnues de bonne qualité).

¹⁴ Si nous comprenons l'esprit de cette remarque, nous ne pouvons néanmoins pas accepter l'idée qu'une théorie ayant autant d'influence que la théorie weickienne puisse se développer sans définir les concepts qu'elle utilise. D'ailleurs, il nous semble que malgré sa complexité, la théorie weickienne définit de nombreux concepts. Le sens est un de ceux dont la définition manque aujourd'hui.

(apprentissage (Thomas *et al.*, 1997 ; Thomas *et al.*, 2001 ; Schwandt, 2005), créativité (Drazin *et al.*, 1999), changement organisationnel (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia *et al.*, 1994 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Weber et Manning, 2001 ; Vandangeons-Derumez et Autissier, 2006), etc.). Les auteurs s'approprient ainsi, chacun selon leur point de vue, ce que recouvre le sens afin de l'adapter à la situation étudiée. Cette disparité dans les approches peut laisser un sentiment d'« outil à tout faire », de boîte de pandore (Craig-Lees, 2001), qui nuit à l'image de cette approche.

Face à un ensemble de données, les aspects méthodologiques exposés dans les recherches précédemment exposées ne mentionnent ainsi pas de définition, ni même d'ensemble d'éléments à prendre systématiquement en compte lors de l'étude du sens. L'opérationnalisation du sens est donc passée sous silence. Dans ce cas, comment savoir si des données, recueillies lors d'entretiens ou par le biais d'enregistrement audio, ou par le biais de l'observation de comportements font partie de ce que l'auteur entend par sens ou non. Quelles données doivent être collectées ? Parmi ces données, lesquelles font partie du sens, lesquelles font partie du processus de construction de sens ? Et lesquelles ne font partie ni de l'un, ni de l'autre ?

Aussi, Weick oscille entre une position constructiviste assumée et refoulée (Rojot et Wacheux, 2006). Alors que le constructivisme, voire le relativisme que ses écrits laissent transparaître, nous feraient penser que seule l'approche est généralisable mais pas les résultats, de nombreuses recherches menées sur la base du *sensemaking* proposent une possible généralisation des résultats. Allard-Poesi (2005) souligne ce paradoxe au sein des recherches basées sur le *sensemaking*. Cet autre écueil renforce le sentiment de voir dans cette notion un outil que chacun s'approprie sans réellement mesurer les impacts et limites que posent les fondements de cette approche.

Nous résumons ainsi au sein du tableau suivant les principales limites que nous voyons dans la théorie du *sensemaking* pour aborder le concept de sens.

Tableau 1 : Limites de la théorie du sensemaking pour l'étude du sens

Cadre de la limite	Limite dans le courant du <i>sensemaking</i>
Objet de recherche	La théorie du sensemaking aborde plus les processus sociaux de construction et destruction du sens que le sens lui-même
Théorique	Il n'existe pas de définition établie du concept de sens
Méthodologique	Il n'existe pas d'opérationnalisation du concept de sens
Epistémologique	Fluctuation des auteurs entre constructivisme assumé et refoulé

I.1.2.3. Ressemblances, différences et possibilités d'utilisation d'éléments de la théorie du sensemaking

Si le concept de *sensemaking* est intimement lié au concept de sens, la théorie du *sensemaking* n'est donc pas une théorie du sens. Nous devons toutefois utiliser l'approche du *sensemaking* en ce qu'elle peut nous être utile dans le cadre de notre recherche. Les questions d'image et identité, soulevées par plusieurs recherches (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996) nous permettent de mettre l'accent sur des concepts potentiellement centraux dans l'élaboration de notre conceptualisation du sens. La mise en évidence d'un processus dynamique lié à la construction de sens est très importante. Cela nous amène à étudier le sens en intégrant des données temporelles. Pour comprendre le sens, il faut l'inscrire non seulement dans un contexte culturel et identitaire particulier, mais aussi prendre en compte les modifications de ces contextes et des interactions dans le temps pour comprendre le sens tel qu'il est construit, déconstruit, reconstruit par l'acteur. Enfin, l'influence des systèmes de communication sur le processus de *sensemaking* restera aussi dans notre esprit tout au long de l'analyse. Le courant narratif, même si nous ne nous inscrivons pas dans ce courant, met en évidence l'importance du langage et du discours des acteurs dans le processus de construction de sens, et donc dans le sens construit par les acteurs à propos du projet.

Ce bref exposé de la théorie du *sensemaking* nous permet d'appréhender encore un peu mieux le concept de sens, sans pour autant pouvoir encore en définir les contours. Néanmoins, nous approchons ici l'objet de recherche qui nous intéresse et de nombreuses recherches nous ont permis de mettre en évidence un ensemble d'éléments potentiellement intéressants pour aborder le sens dans notre étude empirique. Un troisième pan de la littérature en sciences de gestion est maintenant abordé pour poursuivre notre exploration de la littérature autour du concept de sens.

I.1.3. Le sens où les motivations de l'acteur

Un troisième champ de la littérature en sciences de gestion peut être considéré comme une approche du concept de sens : celui des motivations de l'acteur face à une action ou à son travail¹⁵. Dans ce champ, nous aborderons trois courants. Le premier, utilisant directement le concept de sens, est lié au sens du travail. Le second propose de voir l'organisation comme un vecteur proposant du sens aux acteurs qui la constituent. Enfin, nous verrons comment les sciences du marketing utilisent le concept d'« attitude » pour aborder les motivations des individus dans l'acte d'achat.

I.1.3.1. Sens du travail et sens au travail

Le couple sens – travail présente un grand challenge dans sa définition (Chalofsky, 2003a). L'objet n'est pas ici de proposer une réflexion théorique sur le couplage de ces deux termes mais d'aborder le couple sens – travail pour en dégager des indices pour l'étude du sens donné au projet par les acteurs. Selon Schumacher et Gillingham (1980), un des aspects les plus sombres de la vie contemporaine est qu'un grand nombre de personnes occupent un emploi qui n'a aucune connexion avec leur vie intime et qui n'a aucun sens pour eux. Selon Morin (2006), le sens du travail peut être défini de trois façons : la signification du travail, soit la représentation que l'acteur se fait du travail, l'orientation du sujet dans son travail et la cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit. Pour notre part, nous désignons par sens *du* travail la valeur travail et la place du travail dans la vie des individus (Harpaz, 1986 ; Brook et Brook, 1989 ; Méda, 1995 ; Harpaz et Fu, 2002). Nous regroupons sous l'acception sens *au* travail (Chalofsky, 2003a) les recherches se focalisant plus sur l'épanouissement des acteurs en condition de travail (Pauchant, 1996 ; Chalofsky, 2003b). Nous verrons successivement au cours des prochains paragraphes ces deux traitements du couple sens – travail.

Le sens du travail ou la place du travail dans la vie des individus

Le sens du travail est intimement lié à la place du travail dans les sociétés dans lesquelles vivent les individus. Les mutations perpétuelles de nos sociétés nous amènent ainsi à nous interroger sur le sens du travail (Méda, 1995 ; Guevara et Ord, 1996). Le sens du travail

¹⁵ Nous ne faisons pas ici d'analyse de la littérature sur les théories de la motivation proprement dites. Si le lien entre les théories de la motivation et le sens existent, il nous paraît peu approprié de les présenter ici pour cerner le concept de sens. Pour une synthèse des théories de la motivation, se reporter à Maugeri (2004) et Fenouillet (2003) et Lévy-Leboyer (2006).

peut s'apprécier au travers des caractéristiques associées au travail dans la vie des individus par rapport à d'autres activités, telles que la vie hors travail. Les valeurs les plus associées au travail semblent être les contraintes de temps et l'atteinte d'objectifs divers. En revanche, la vie hors travail est plutôt associée à l'interaction avec d'autres personnes, un caractère relaxant, un choix d'activités et une absence de contrainte de temps (Brook et Brook, 1989).

Le besoin de se partager entre vie privée et vie professionnelle est un thème récurrent de recherche et de controverse (Evans et Bartolomé, 1984 ; Walsh, 1999 ; Kasper *et al.*, 2005 ; Zacharias, 2005). Le courant des *gender studies* met en évidence la difficulté, en particulier pour les femmes, de concilier vie professionnelle et vie privée, expliquant en partie le moindre succès de carrière des femmes (Schneer et Reitman, 1995 ; Hewlett, 2002 ; O'Neil *et al.*, 2008). Simon (1997) affirme que 75% des femmes voient en leur travail un objet leur ôtant du temps et de l'énergie pour leur vie hors travail. Les hommes ne sont ainsi pas épargnés par l'arbitrage vie privée – vie professionnelle. En effet, il semble que les hommes mariés dont l'épouse ne travaille pas ont un plus grand succès professionnel que les hommes mariés dont l'épouse occupe un emploi (Schneer et Reitman, 2002). La même étude révèle que la situation familiale des individus semble avoir un impact sur leur degré de satisfaction envers leur travail.

Le thème de la séparation vie-privée – vie professionnelle a aussi été abordé sous l'angle de l'imbrication des deux domaines. D'Abate (2005) propose ainsi une étude de l'implantation des pratiques de loisirs et de divertissement au sein de la sphère professionnelle, modifiant chez les individus concernés la perception de l'environnement de travail. Aussi, l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) semble réduire la frontière entre vie privée et vie publique. D'une part, des messages et activités privées s'immiscent dans la sphère professionnelle, en particulier les communications via téléphone mobile (Townsend et Batchelor, 2005 ; Batchelor et Townsend, 2006). D'autre part, les TIC permettent à l'employeur d'exercer un contrôle accru sur la sphère publique des collaborateurs (Isaac et Kalika, 2001). Ici, c'est non seulement l'utilisation des téléphones mobiles pour raisons professionnelles lors de plages horaires non travaillées qui est en question, mais aussi les informations « privées »

disponibles sur Internet qui peuvent être utilisées à l'encontre des employés ou futurs employés¹⁶.

La place du travail dans la vie des acteurs et l'arbitrage vie privée – vie professionnelle ont un impact sur le sens donné au travail dans la vie des individus. Voyons maintenant comment agissent les motivations des individus en situation de travail.

Le sens au travail ou l'épanouissement des individus au travail

Le travail occupe une place centrale dans la vie des individus et pourvoit des besoins importants (MOW International Research Team, 1987). La richesse économique issue du travail semble être la première valeur reconnue du travail (Harpaz, 1986). Néanmoins, au-delà de l'aspect financier du travail, la réalisation de soi au travers du travail semble être un élément important au point où il semble que les individus continueraient à travailler même s'ils n'en avaient pas la nécessité économique (Weiss et Morse, 1955 ; Gini et Sullivan, 1987 ; Snir et Harpaz, 2002)¹⁷. La réalisation de soi et l'épanouissement personnel au travers du travail retiennent ainsi l'attention des chercheurs en sociologie et en sciences de gestion. Mais qu'est-ce qu'avoir un travail qui a du sens ?

Le sens au travail peut être d'abord envisagé comme la participation d'un individu à l'atteinte d'objectifs. Les mécanismes de motivation par atteinte d'objectifs ont été l'objet de nombreuses recherches, de même que la façon dont les objectifs sont fixés (Erez et Kanfer, 1983 ; Locke *et al.*, 1988 ; Yearta *et al.*, 1995). Locke (1975) avance que les acteurs tentent d'atteindre les objectifs fixés pour satisfaire leurs émotions et désirs. Néanmoins, la focalisation sur les objectifs comme moyen de motivation est contrebalancée par une vision de l'individu et de ses motivations intrinsèques dans son travail (Deci, 1975 ; Shamir, 1991).

¹⁶ Notons par exemple début juillet 2009, la révélation de la mise en ligne sur le site Facebook.com d'informations privées concernant le futur chef des services secrets britanniques qui ont remis en cause sa nomination à ce poste. D'autres exemples sont régulièrement cités par la presse quotidienne d'employeurs utilisant de diverses façons les informations disponibles sur Internet concernant leurs employés ou recrues potentielles.

¹⁷ La recherche de Snir et Harpaz (2002) ici citée souffre toutefois de nombreuses limites, la principale étant que les auteurs travaillent sur des situations fictives hautement hypothétiques pour recueillir les propos des acteurs. Aussi, l'étude présentée est conduite dans le contexte Israélien, culturellement très marqué, ce qui peut introduire des biais très forts sur les résultats. La recherche de Gini et Sullivan (1987) utilise un sondage indiquant un pourcentage de 74% de personnes qui travailleraient même sans en avoir la nécessité économique. En revanche, aucune indication n'est ici fournie sur la méthode utilisée dans le cadre de cette étude.

Un travail qui a du sens serait ainsi un travail où le rôle (Katz et Kahn, 1966) joué par l'acteur est jugé satisfaisant par l'acteur. Simon (1997) met en évidence le lien entre l'identité de rôle perçue par les acteurs au travers de leur travail et de leur santé mentale. Ici encore, la sécurité financière est le premier élément associé à l'identité de rôle au travail. Néanmoins, d'autres éléments entrent en considération dans l'identité de rôle associée au travail, tels que l'atteinte d'objectifs, la prise de responsabilité, la contribution à un travail d'ampleur ou l'estime de soi. L'ensemble de ces éléments « *sont perçus comme une source de sens existentielle et donnent aux individus une orientation et un but* » (Simon, 1997, p.268).

De nombreuses études ont ainsi été menées sur le sens au travail et la motivation intrinsèque des individus au travail. Si les éléments pris en compte semblent stables, il ressort de l'ensemble des écrits que le sens au travail est propre à chacun (Simon, 1997 ; Regnault, 2004 ; Herrbach, 2005). Une des principales explications semblent résider dans le fait que les émotions et l'identité individuelle jouent un rôle important dans le sens au travail. Les expériences individuelles passées sont ainsi d'une grande importance dans la façon d'envisager le travail et de s'y impliquer (Marchington *et al.*, 1994). Chaque individu va ainsi ressentir différemment les situations de travail dans lesquelles il est encadré. Le sens résultant sera différent.

Les deux approches du sens du travail que nous venons d'exposer brièvement se focalisent sur l'individu dans la société ou dans l'organisation. Une seconde approche du sens au travail propose d'étudier le sens en utilisant le niveau d'analyse de l'organisation. Dans ce cadre l'organisation est analysée en tant que vecteur de sens pour les individus. C'est ce que nous allons voir au long des prochains paragraphes.

I.1.3.2. L'organisation comme vecteur de sens

Nous avons pu voir précédemment que divers facteurs de motivation et de réalisation de soi sont associés au sens donné au travail. Avec une unité d'analyse collective, de nombreuses recherches montrent comment l'organisation peut devenir un vecteur de sens pour les acteurs qui la composent.

L'article de Gray *et al.* (1985) proposant une vision de l'organisation comme un processus continu de construction et destruction de sens pour les acteurs a permis de proposer une vision allant au-delà de l'organisation vue comme une composition culturelle (Hofstede,

1980 ; Allaire et Firsirotu, 1984). La vision stable de la culture organisationnelle est alors remise en question par la dynamique du sens telle que décrite par Gray *et al.* (1985). D'un côté, l'organisation est régie par un ensemble de valeurs, de significations, de concepts et de relations plutôt stables qui assurent la continuité de l'organisation et sa cohérence en un moment donné. D'un autre côté, cet ensemble de références est sans cesse remis en question au travers de l'action des individus. Certaines significations sont détruites, d'autres produites. Les modifications de sens permettent ainsi une dynamique organisationnelle tout en assurant une cohérence interindividuelle et temporelle. Ces mêmes auteurs (Donnellon *et al.*, 1986) poursuivent leur étude en mettant l'accent sur les mécanismes de communication interindividuelle permettant aux acteurs d'aboutir à un sens equifinal duquel l'action collective peut découler¹⁸. La communication interindividuelle est ainsi importante pour comprendre comment l'organisation propose du sens aux acteurs qui la composent. Plus que ce qui est explicitement exprimé par les acteurs, c'est l'ensemble des éléments implicites derrière les messages explicites qui permettent d'accéder à la structure de sens proposée par l'organisation (Reilly et DiAngelo Jr., 1990).

L'étude des structures de sens au sein des organisations a amené les chercheurs à se pencher sur les processus de construction des structures de sens. Dans certains cas la proposition de structures de sens cohérentes est un processus-top down (Hamel et Prahalad, 1994), à l'initiative des managers de l'organisation. Les systèmes d'évaluation des performances et la fixation d'objectifs semblent ainsi permettre aux acteurs de trouver une motivation extrinsèque à leur travail (Herman et Gioia, 1998 ; Seong Soo et Lewis, 2009). Le rôle du leader peut aussi être perçu comme un manager du sens permettant au leader d'influencer les acteurs vers une direction spécifique au moyen de cadres significatifs (Smircich et Morgan, 1982 ; Lenhardt, 2002). Ce processus d'établissement de structures de sens peut être plus émergent dans l'organisation (Raelin, 2006). Les communautés de pratiques proposent ainsi des cadres de sens pour les individus qui les composent, souvent alternatifs à ceux des organisations d'où ces communautés émergent (Wenger, 1998 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Dameron et Josserand, 2007). Le sens y émerge de

¹⁸ Cette perspective s'approche de l'analyse de la cognition au niveau organisationnel telle que présentée plus haut. En effet, si nous paraphrasons les auteurs dans le langage des sciences cognitives, les auteurs montrent ici les mécanismes qui permettent une représentation cognitive en partie partagée des actions à entreprendre.

par le sentiment d'appartenance des membres à une communauté identifiée couplé à une mise en œuvre des pratiques associées aux valeurs et objectifs de ces communautés¹⁹.

Par opposition à cette vision du sens unitaire au sein de l'organisation, certaines recherches mettent en évidence que différents acteurs peuvent percevoir différents types de significations au sein de la même organisation. Des « réalités conflictuelles » émergent ainsi de l'interprétation de la situation selon divers groupes aux cultures organisationnelles différentes (Kreiner, 1989). Cette vision remet en cause une approche unitaire de la culture d'entreprise et des structures de sens. Un « lutte de sens » (Styhre et Kohn, 2006) peut ainsi s'instaurer entre différents groupes afin d'instaurer une logique dominante, au sens de Bettis et Prahalad (1995).

Possibilités d'utilisation des concepts liés à l'organisation comme vecteur de sens

Nous avons ainsi exposé de quelle façon nous pouvons entendre le sens du travail et le sens au travail en adoptant une perspective centrée sur l'individu. De ces éléments, la principale tendance qui s'extrait réside en l'importance de l'identité de l'individu dans le sens pris par le travail. Au sein d'une même société, l'âge, le sexe, les traits de caractère semblent ainsi déterminants dans le sens que les individus donnent au travail. En utilisant la perspective organisationnelle, nous devons garder à l'esprit que l'organisation, de par la culture et la vision proposée aux acteurs, peut proposer une structure de sens aux individus au sein de l'organisation. Les processus communicationnels et relationnels permettant d'instaurer une structure de sens (pouvant aboutir à une lutte de pouvoir autour de l'établissement d'un sens dominant au sein de l'organisation) sont aussi un phénomène que nous garderons à l'esprit dans l'étude empirique que nous allons mener.

I.1.3.3. L'attitude dans le modèle de prise de décision du consommateur.

Un troisième courant fondé sur la motivation peut être interprété comme une théorie du sens au sein des sciences de gestion. Ce courant, issu du marketing, est celui de l'étude de l'attitude du consommateur dans la prise de décision lors de l'acte d'achat.

¹⁹ Ici, le lien avec la notion d'*enactment* chez Weick est très étroit, puisque le sens provient à la fois de l'interprétation des acteurs de ce qu'est la communauté de pratique et des actions entreprises par les membres selon cette interprétation.

Le concept d'attitude en marketing ou l'accès au sens de l'acte d'achat ?

Les sciences du marketing s'attachent à trouver les leviers qui permettent à une organisation de satisfaire ou générer les besoins et désirs chez des individus, souvent dans le but de faire acheter un produit ou un service à un client. Pour ce faire, les chercheurs en marketing ont étudié depuis plusieurs décennies le comportement du consommateur en situation. Le développement de ce champ a poussé les chercheurs à identifier des variables de ce comportement et à analyser chacune d'entre elles en profondeur. Dans ce cadre, les modèles fondés sur la primauté des éléments cognitifs paraissent obsolètes. La nécessité de prendre en compte conjointement les éléments cognitifs et les éléments affectifs semble recueillir un large consensus (Filser, 1996 ; Lichtlé *et al.*, 2002 ; Lichtlé et Plichon, 2005). L'influence d'Holbrook et Hirschman (1982) sur la prise en considération des affects dans le modèle de comportement du consommateur a ainsi renouvelé en profondeur le modèle dominant de l'étude du comportement du consommateur. Ainsi, plutôt que de se centrer sur l'une des variables comportementales, la prise en compte de l'ensemble des composantes de l'attitude et ainsi que leur interaction permettrait de mieux comprendre l'ensemble des phénomènes en jeu (Hom et Kinicki, 2001). Dubois (1990) et Clerfeuille (2000 ; 2002) cherchent une compréhension holistique du comportement du consommateur et proposent ainsi une classification des éléments attitudinaux du consommateur en trois groupes de composantes : cognitives, affectives et conatives.

Ainsi, au-delà des composantes affectives et cognitives couramment utilisées en marketing depuis l'article d'Holbrook et Hirschman (1982), l'aspect conatif a ainsi pris sa place dans le modèle du comportement du consommateur. Filser (1994) avance ainsi que face à la difficulté des recherches à lier les éléments affectifs et les éléments cognitifs, les chercheurs se sont tournés vers la prise en compte d'une composante conative, et plus précisément de l'intention d'achat. Un modèle global composé des éléments affectifs, cognitifs et conatifs semble ainsi pouvoir procurer un outil performant pour la compréhension du comportement du consommateur (Da Silva et Syed Alwi, 2006 ; Martinez Caro et Martinez Garcia, 2007 ; Jong Woo *et al.*, 2008).

Les modèles développés autour des composantes cognitives, affectives et conatives sont opérationnalisés de façons diverses par les chercheurs, les composantes prenant la forme de variables dépendantes, indépendantes, modératrices, etc. selon les cas. Chez Clerfeuille (2000 ; 2002), les trois ensembles de composantes interagissent et forment un espace de possibilités au sein duquel l'acteur va réaliser des choix. Ce modèle n'a jamais été

transposé au sein de l'organisation pour la compréhension des choix des acteurs qui la composent, peut-être parce que l'ensemble des décisions à examiner serait trop large²⁰... Néanmoins, il est intéressant de voir que si au sein des études en marketing, l'approche par le biais de la primauté des éléments cognitifs est obsolète, de nombreuses recherches sur le comportement des acteurs au sein des organisations se focalisent encore aujourd'hui sur les éléments cognitifs, laissant affects et conation en marge (par exemple Barr *et al.*, 1992 ; Stein, 2004 ; Wright, 2004 ; Elsbach *et al.*, 2005 ; He *et al.*, 2007)²¹. Nous voyons que les sciences du marketing dans les recherches que nous exposons ont ainsi déjà réalisé l'avancée suggérée par Fiol (2005) dans les sciences des organisations, de considérer cognition et affects conjointement.

Néanmoins, nous soulignons que la grande majorité des recherches liées à cette approche en sciences du marketing propose des approches quantitatives cherchant à montrer dans un contexte donné comment ces variables interagissent, sans chercher à enrichir le modèle de base (voir par exemple Sojka et Giese, 2006 sur le lien entre affects et cognition avec des échelles de mesure en condition de visualisation conjointe d'images et de mots). Notons aussi que l'intention des chercheurs dans ce cadre est d'expliquer l'action de la décision d'achat. Le but n'est pas ici de comprendre le sens donné par un acteur à un objet ou un service (celui qui sera acheté ou non) ou à une situation (celle de l'acte d'achat). L'objet de ces approches est de voir selon quelles conditions le client potentiel va franchir le pas de l'acte d'achat. L'aspect tridimensionnel des composantes attitudeles (cognitive, affective et conative) a toutefois permis de nombreux développements en marketing dans la compréhension du comportement du consommateur. On peut supposer qu'un modèle intégré semblable, adapté au contexte organisationnel, pourra lui aussi mettre en lumière certaines composantes du comportement des acteurs au sein de l'organisation.

Possibilités d'utilisation d'éléments issus de la notion d'attitude

Le concept d'attitude a été relativement peu utilisé dans le cadre des sciences de l'organisation. Les espaces attitudeux ici explicités rassemblent sous leur désignation de

²⁰ La réduction de ce modèle pour l'explication de la décision d'achat réduit le champ d'application et permet de se focaliser sur un aspect conatif, l'intention d'achat. L'étude du comportement des acteurs en organisation comprend un éventail de décisions bien plus large et ne peut être réduit à un ou deux types majeurs. La complexité envisagée d'un tel modèle appliqué à l'étude de l'acteur organisationnel dans son ensemble pourrait décourager les chercheurs avant même d'avoir anticipé la totalité des combinaisons possibles entre ces éléments.

²¹ Voir discussion plus haut, Premier partie. I.1.1.2 p.16

nombreux éléments vus au cours de cette première section. Ils prennent ainsi en considération 1) les éléments cognitifs, exposés en premier lieu, 2) les éléments affectifs, pour lesquels Fiol (2005) revendique une prise en considération conjointe avec les éléments cognitifs, et 3) des éléments conatifs orientés vers le futur de l'action, pôle important dans les recherches sur le sens du travail. Nous pensons ainsi que cette structure tripolaire peut être une bonne grille de lecture des phénomènes liés au sens au sein des organisations.

Nous avons ainsi réalisé un tour d'horizon de théories et recherches en sciences de gestion qui ne sont pas des théories du sens mais qui permettent d'approcher la notion de sens au sein des organisations. Le tableau suivant fait un inventaire des termes et concepts auxquels nous prêterons notre attention lors de la recherche empirique du sens donné au projet. Il reprend aussi des « conseils », ou revendications importantes prônées par d'autres chercheurs pour l'étude des phénomènes proches du concept de sens.

Tableau 2 : Synthèse des éléments importants des théories autour du concept de sens

Champ de la littérature	Éléments à prendre en considération dans l'étude du sens	« Conseils »
Cognition	Représentations mentales – interprétations – degré de partage des représentations – utilisation possible des outils de cartographie – prise en compte du contexte organisationnel et culturel	Etudier cognition et émotions conjointement
Sensemaking	Identité – processus dynamique du sens – rapports de pouvoir – importance de l'action et du langage – possibilité d'influencer le sens chez d'autres acteurs – prise en compte du contexte organisationnel et culturel	Avoir une méthodologie plus explicite que le courant Weickien
Motivations	Lien vie privée / vie professionnelle – genre – prise en compte du contexte organisationnel et culturel – communication explicite et implicite – importance de la projection dans un état futur – triptyque cognition, conation, affects.	

Nous avons donc, au travers de notre approche du concept de sens au sein des théories en sciences de gestion, pu extraire un ensemble d'éléments proches du concept de sens ainsi que deux recommandations à suivre pour l'étude du concept de sens. Nous n'avons toutefois pas pu trouver de définition du concept de sens pour aborder le sens donné à un projet par un acteur. Nous allons à présent voir comment divers courants des sciences

sociales ont utilisé le concept de sens afin de voir dans quelle mesure nous pouvons nous inspirer de leur démarche pour aborder le sens donné à un projet.

Section I.2. A la recherche des dimensions du sens

L'objet de cette analyse de la littérature autour du concept de sens en sciences sociales sera de montrer que ce concept a pris des formes diverses à travers les champs dans lesquels il est utilisé. L'objectif est de montrer que chacun des champs théoriques mobilisés utilise le concept de sens selon une optique qui lui est propre. Nous mettrons en lumière les oppositions entre ces approches en soulignant les divergences frappantes entre les construits théoriques que nous avons mobilisés. Nous verrons aussi qu'au-delà de l'apparente incompatibilité entre les construits théoriques mobilisés, nous pouvons dégager trois variables qui englobent l'ensemble des travaux réalisés au travers du concept de sens : les éléments cognitifs, les affects et les éléments intentionnels.

I.2.1. Un concept utilisé dans divers domaines avec des approches divergentes²²

Dans cette première sous-section, nous organisons une analyse de la littérature autour du concept de sens. Nous montrons les étapes réalisées par les auteurs traitant de ce concept, en passant par divers domaines, tels que la sociologie, la philosophie de l'esprit, la psychosociologie ou les sciences de l'éducation. L'objectif ici est de montrer qu'il n'existe pas de consensus entre les approches traitant du sens. Nous ne cherchons donc pas à rendre compte de la totalité des recherches ayant porté sur le sens, ce qui impliquerait d'autres détours par les sciences du langage (par exemple Greimas, 1970), la philosophie du langage (Ricoeur, 1965, 1990), voire par des notions voisines comme celle de raison d'agir (Boudon, 1999, 2003) et bien d'autres. Les approches ici présentées ne sont ainsi pas les seules sur lesquelles nous avons porté notre attention. Ce sont celles qui nous ont permis, de par les raisonnements qu'elles impliquent, d'aborder une opérationnalisation du concept de sens qui puisse être applicable dans une recherche en sciences de gestion.

²² Nous ne reprenons pas ici les courants précédemment évoqués. Cependant, la théorie du *sensemaking*, qui est aussi largement utilisée dans le cadre des sciences de gestion, sera réinsérée dans cette analyse de la littérature au moment de la synthèse. En effet, cet ensemble théorique, que nous avons exposé plus haut, prend sa place dans une réflexion sur le sens en sciences sociales et nécessite d'être replacé au sein des courants ici présentés.

I.2.1.1. Le sens chez Weber : un sens idéal-typisé basé sur la finalité de l'action de l'acteur

Le concept de sens a trouvé une forte base théorique au sein des sciences sociales, en particulier par la sociologie compréhensive allemande. Weber (1922) pose ainsi le concept de sens comme étant à la base de la méthode sociologique qu'il prône afin d'atteindre la compréhension des phénomènes sociaux. Weber relie ainsi les niveaux micro et macro de la compréhension des faits sociaux en prônant l'utilisation du sens de l'action chez l'acteur comme base de la compréhension de l'activité sociale. Nous soulignons l'importance accordée à cette notion chez Weber puisque c'est l'utilisation de ce concept, base de la compréhension de l'action de l'acteur, qui va permettre au sociologue allemand de fournir les analyses qui vont révolutionner la compréhension scientifique de l'activité sociale (Weber, 1905, 1922). Pharo (1993) souligne l'intérêt du champ de recherche à propos du sens de l'action dans le cadre de la sociologie compréhensive, dans la mesure où le sens endogène d'une action et le sens supposé par une personne externe à l'action ne concordent pas nécessairement. La question de l'accès au sens est donc posée. Weber se propose de définir une méthodologie qui permette au sociologue d'y parvenir.

Ainsi, Weber pose comme base de ses études la compréhension du sens donné par l'acteur à son activité. *« La notion de « sens » veut dire ici ou bien (a) le sens visé subjectivement en réalité, α) par un agent dans un cas historiquement donné, β) en moyenne ou approximativement par des agents dans une masse donnée de cas, ou (b) ce même sens visé subjectivement dans un pur type construit conceptuellement par l'agent ou les agents conçus comme des types »* (Weber, 1922, p.28). Weber conçoit ainsi le sens visé comme étant à la base de l'action, où le sens visé module l'activité de l'individu pour atteindre un but : *« nous appellerons 'fin' la représentation d'un résultat qui devient la cause d'une action »* (Weber, 1904, p.135). Pour Pharo (1993, p.20), *« l'explication n'est alors rien d'autre que la prise en compte des motifs de l'action ou des raisons que l'on a d'agir. »*²³.

Il est intéressant de noter que chez Weber, la compréhension de l'action passe ainsi par le sens visé. Afin de ne pas traiter des cas particuliers mais de proposer une analyse globale,

²³ Nous verrons par la suite que cette synthèse de Pharo comporte des éléments ambigus sur le terme de « motifs » et de « raisons ». En effet, il est intéressant de souligner que Weber aborde le sens visé comme la cause de l'action et que Pharo utilise le terme de « raison » dans son analyse de la théorie weberienne. Cependant, Anscombe base son analyse de l'intention de l'acteur sur une différence fondamentale entre « causes » et « raisons » de l'action (voir Premier partie. I.2.1.2). Nous aborderons la question des motifs de l'action avec Schütz (voir Premier partie. I.2.1.3), qui comprennent les motifs en vue de et les motifs parce que. Ici, Pharo ne mentionne pas de quels motifs il traite.

Weber propose l'utilisation du sens visé idéal-typisé. Il recommande donc de rassembler les différents sens visés par des acteurs autour des caractéristiques communes qui définissent des propriétés de sens visé. Les différences entre les propriétés de sens visé serviront à différencier les types de sens. Des typologies de sens étant créées, elles serviront à comprendre l'action sociale selon les types construits. Le Tableau 3 ci-dessous montre le passage de cas concrets d'individus (chiffres de la première colonne) réalisant chacun une action avec un sens visé différent (lettre majuscule de la seconde colonne). Le sens visé comprend néanmoins des propriétés récurrentes, indiquées par les lettres minuscules de la troisième colonne. L'art du chercheur sera de définir les sens visés idéal-typisés (première colonne du tableau de droite) selon les propriétés propres à chacun des types.

Tableau 3 : Le passage de sens visés individuels à des types de sens visés

Individus	Sens visé par l'acteur	Propriétés du sens visé	Analyse du chercheur →	Sens visé idéal-typique	Propriétés propres
1	A	a, b, c, d		Sens 1	a, c
2	B	d, e, f		Sens 2	d, f
3	C	a, c			
4	D	a, b			
5	E	d, f			
6	F	a, c, e			
7	G	b, d, f			
8	H	a, c, f			
...	...	...			

Il est donc important de noter ici que la sociologie compréhensive de Weber n'est pas une posture constructiviste, ou phénoménologique. La subjectivité de l'acteur est ainsi utilisée afin de réaliser des types théoriques de sens possibles, qui serviront au décodage des faits sociaux. L'objectif de Weber est de comprendre la réalité sociale et d'en saisir les régularités au sein d'environnements délimités. On retrouve ainsi chez lui l'idée d'une « unité de la science » de laquelle découle une « prétention à une validité universelle des résultats scientifiques » (Pharo, 1993, p.19). Ainsi, si Weber est à la base de la sociologie compréhensive, basée sur le sens subjectif des acteurs, son approche n'est pas pour autant

constructiviste et relativiste. Nous avons dès lors une approche positiviste basée sur les aspects subjectifs de l'action des individus.

La méthodologie de construction du sens visé idéal-typique qui fonde l'approche webérienne nous semble intéressante de par le fait qu'elle permet de proposer des cadres d'analyse de l'action basés sur le sens subjectif visé par l'acteur. Cependant, cette approche souffre du fait que l'accès au sens visé subjectivement n'est pas clairement abordé par l'auteur. Dans quelle mesure l'accès à l'ensemble des objectifs poursuivis par un acteur au travers de son action est-il possible ? Comment l'acteur a-t-il connaissance des objectifs de son action ? Et comment le chercheur peut-il recueillir ces informations ? Un détour par la sociologie de l'action et la philosophie de l'esprit nous permet d'aborder ces questions et d'y répondre en partie.

I.2.1.2. L'axe intentionnel du sens mis en avant par la philosophie de l'esprit et la sociologie de l'action

En nous tournant vers la sociologie de l'action, plusieurs courants sociologiques et philosophiques nous permettent de repenser les bases de la notion de sens, à travers le concept d'intention et la mise en exergue du rôle du langage dans la construction et la communication du sens de l'action. Dans le domaine de la philosophie de l'esprit, le concept de sens a été abordé par plusieurs auteurs sous l'angle de l'intention. Anscombe (1990 ; 2002) et Searle (1985 ; 2004) s'intéressent à l'accès par une personne externe au sens visé par l'acteur. Les deux auteurs proposent un détour par l'étude du langage et de la communication de l'intention pour traiter de l'intention de l'action chez l'acteur.

L'approche d'Anscombe (1990 ; 2002) nous permet de clarifier en partie ce que Weber appelle sens visé, en particulier lorsqu'il appelle le sens visé « *la représentation d'un résultat qui devient la cause d'une action* ». Anscombe pose une différence fondamentale entre causes et raisons de l'action. Le développement produit par l'auteur permet de comprendre pourquoi les raisons de l'action ne sont pas suffisantes pour comprendre le « pourquoi » de cette action. L'auteur développe l'exemple suivant : Si on demande à quelqu'un pourquoi il a tué telle personne et que l'auteur du crime répond « parce qu'il a tué mon père », on comprend qu'il ne s'agit que d'une raison, mais pas une cause de l'action. La cause de l'action tient dans la causalité mentale établie par l'acteur entre l'action qu'il projette de réaliser et l'état futur établi une fois l'action accomplie. Ainsi, la cause de l'action est l'intention de l'acteur, l'état futur visé par son action est la raison qui

le pousse à agir. Cette analyse du fonctionnement de l'intention des individus est très importante car elle permet de voir que le sens visé par l'acteur tient en la recherche d'un état futur permis par l'action de l'acteur. Nous clarifions ainsi en partie l'approche de Weber, en spécifiant que les raisons de l'action n'entrent pas dans le cadre du sens visé. Nous avons ainsi une indication supplémentaire sur les données devant être recueillies pour accéder au sens visé et non aux raisons de l'action.

Néanmoins, une fois cette réflexion faite, l'accès par une personne autre que l'acteur à l'intention de cet acteur reste problématique. Cette difficulté est révélée de façon claire par la lecture de ces quelques lignes : « *Pour [Anscombe], il est impossible d'isoler une intention de l'action qui la manifeste ; et c'est parce que la connaissance pratique permet de reconnaître les actions qu'il est possible de rapporter une conduite à ce qu'on a coutume de nommer une intention* » (Ogien et Quéré, 2005, p.62). Cette analyse de la part de sociologues de l'action est très importante puisqu'elle permet d'asseoir que l'intention même de l'acteur ne sera jamais accessible sans médiation du raisonnement pratique, défini comme « *l'opération intellectuelle par laquelle un agent adosse son action sur de bonnes raisons, construit des enchainements non contradictoires de motifs et d'actes, ou ordonne la chaîne des moyens dans une stratégie* » (Ogien et Quéré, 2005, p.100). Ainsi, la compréhension des intentions des acteurs par autrui dépend en grande partie de sa capacité à savoir compiler et ordonnancer des éléments issus de son expérience propre. L'existence de groupes sociaux au sein desquels les systèmes de normes et de valeurs sont partagés permet à certains individus du groupe social de décoder et comprendre de façon plus fine les intentions de l'acteur (Weber, 1922). De nombreuses recherches en gestion se basent sur cette approche afin de comprendre les problèmes d'intercompréhension entre acteurs issus de contextes différents (par exemple Dougherty, 1992 ; Cahour, 2002 ; Bechky, 2003). L'intersubjectivité entre différents acteurs est renforcée par l'utilisation d'un langage commun, permettant le transfert et la négociation autour de normes et de valeurs communes²⁴. Le langage devient ainsi central dans la compréhension des intentions des acteurs.

²⁴ Nous n'avons pas mentionné dans les théories ici présentées les analyses anthropologiques décrivant des univers de sens au sein de sociétés ou communautés identifiées. Nous avons pris connaissance de certaines recherches traitant de ce thème en particulier pour nous forger une opinion sur l'importance de l'existence d'un sens partagé entre différents acteurs d'un groupe.

C'est d'ailleurs par le langage que Searle aborde plus spécifiquement la notion du sens de l'action. Son approche diffère ainsi de celle d'Anscombe par la place centrale qu'il donne à l'utilisation du langage dans la compréhension de l'intention d'autrui. Il faut noter ici que Searle traite uniquement du sens de l'acte de langage. Si cela nous semble de prime abord loin de notre préoccupation de sens donné au projet, ce détour nous permet de comprendre le rôle joué par les éléments cognitifs partagés dans la communication du sens. Selon Searle (1985, p.194), le sens est « *ce que veulent dire les locuteurs au moyen de leur énonciation* ». L'énonciation est donc pour Searle un moyen de parvenir à un état futur désiré, état de compréhension par un récepteur d'un message émis par un acteur. En axant son étude philosophique sur l'intentionnalité de la communication, Searle permet de montrer que les significations et les représentations mentales partagées sont nécessaires à la compréhension du sens communiqué par autrui. En effet, le langage n'est pas seulement le langage des mots, mais aussi le langage des corps, des actions. Pour que l'intention des acteurs soit perçue de façon adéquate par autrui, il est nécessaire qu'un certain nombre de normes et valeurs soient partagées entre les acteurs. Le langage, de par l'ensemble des éléments cognitifs qu'il implique (significations des mots, représentations mentales, etc.), est donc un élément nécessaire à la compréhension du sens par autrui.

Si nous avons établi, sur la base des travaux de Searle que le langage est nécessaire à la compréhension du sens par autrui, la question qui se pose immédiatement après est la suivante : le langage est-il nécessaire à l'acteur pour établir son action ? Selon Pharo (1993, p.89) se basant sur la philosophie de Wittgenstein, si « *le langage apparaît comme un opérateur essentiel de la communication du sens de l'action, [c'est parce qu']il faut un langage pour formuler un sens* ». L'objet ici n'est pas d'analyser l'ensemble des fondements philosophiques et scientifiques des approches du sens par les philosophes et sociologue de l'action, mais de mettre en évidence les éléments utilisés par ces auteurs afin de les réutiliser au sein d'un modèle théorique propre s'ils s'avèrent pertinents face au terrain²⁵.

L'axe « intentionnel » est donc tout à fait primordial à prendre en compte lors de l'étude du sens. L'état futur désiré permet de comprendre ce qui pousse l'acteur à agir. La réflexion

²⁵ Nous tiendrons ainsi compte de tels éléments lors du Chapitre II, proposant une lecture du projet au travers du concept de sens. Nous verrons par exemple le sens transmis par le manager au travers de la vision communiquée du projet, l'utilisation spécifique de certaines métaphores pour assurer la cohérence des représentations, etc.

philosophique autour de l'intention a le mérite de montrer que la question du sens n'est pas qu'une question de méthode d'analyse, comme on pourrait le croire à la lecture des travaux de la sociologie compréhensive. Aussi, la mise en exergue par les philosophes de l'esprit et les sociologues de l'action de l'importance du langage dans la construction et la communication du sens de l'action permet de montrer en quoi le sens comprend une dynamique sociale, au travers de normes, de valeurs, de significations plus ou moins partagées entre les acteurs. Nous devons toutefois prendre ces éléments avec précaution puisqu'ils sont tirés de théories portant sur le sens *de l'action*. Notre étude n'a pas pour but de comprendre l'action des acteurs dans le projet mais de découvrir le sens que les acteurs donnent au projet auquel ils participent. Cela supposera de repenser le statut de l'intention dans le sens donné à une situation et non à l'action propre de l'acteur.

Si pour Anscombe, le sens de l'action tient dans la causalité mentale que l'acteur établit entre son action et un état futur désiré, le statut des raisons de l'action nous semble assez obscur. Doit-on le prendre en considération toutefois ? Ou n'est-ce là que des éléments parmi tant d'autres qui entrent dans la causalité mentale établie par l'acteur ? L'approche phénoménologique de Schütz semble répondre en partie à ces interrogations.

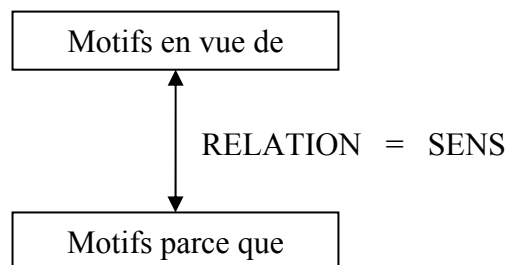
I.2.1.3. Le sens dans la phénoménologie de Schütz : introduction d'une tension entre finalités et déterminants de la situation

L'approche phénoménologique de Schütz (1998 ; 2007) complète l'approche du sens proposée par Weber et par Anscombe en donnant une place plus grande aux raisons de l'action que ne l'ont fait les deux approches mentionnées jusqu'ici. La phénoménologie est une approche philosophique qui consiste à étudier le phénomène, c'est-à-dire tout ce qui est vécu par l'individu dans l'instant présent, ici et maintenant. Elle a été déclinée dans plusieurs courants, par exemple comme une science de l'expérience de la conscience chez Husserl (2000), ou dans le cadre d'une réflexion axée spécifiquement sur la perception chez Merleau-Ponty (1945 ; 1964). Blin résume ainsi l'œuvre schützéenne : « *Le thème générique que se donne Schütz tient en l'analyse du monde social, de la réalité sociale. La réalité sociale peut s'entendre [...] à partir des structures subjectives de perception et de compréhension de l'être de cette réalité. Or ces structures de conscience [...] sont directement nouées à la question fondamentale traitant de l'attribution du sens par un sujet à son action ou à celle d'un autre.* » (1995, p.13-14) L'objectif du programme de recherche de Schütz est donc proche de celui de Weber : l'analyse du monde social, de la

réalité sociale. Pourtant, Schütz va plus loin dans l'étude de l'intersubjectivité et dans l'étude des présupposés que recouvre la notion de sens de l'action (Blin, 1995). De plus, le statut de l'acteur est repensé non pas comme objet pour la science sociale, comme chez Weber, mais dans un questionnement ontologique plus fondamental.

Schütz construit un modèle théorique permettant de comprendre la construction par l'acteur du sens de l'action. Le sens tient en la relation entre "motifs parce que" et "motifs en vue de" dans un contexte donné. Schütz définit par "motif en vue de" « *la fin en vue de laquelle l'action a été entreprise* » (Schütz, 1998, p.56). Les "motifs parce que" désignent pour leur part les expériences passées de l'acteur qui l'ont déterminé à formuler un projet d'action. Les "motifs parce que" sont ainsi saisissables par l'acteur uniquement de façon rétrospective ou en projetant ce regard rétrospectif dans le futur (effet miroir). Les "motifs parce que" sont en revanche totalement conscients chez l'individu au cours de son action. Le passage à l'acte résulte d'une causalité cognitive établie entre la projection de l'acteur dans le futur et les éléments du présent et du passé qui déterminent en partie son action. La Figure 5 représente le sens selon Schütz, à savoir une interprétation de l'action par une mise en relation de motifs "parce que" et de motifs "en vue de".

Figure 5: Le sens chez Schütz



Schütz met ainsi en avant que l'action est au moins partiellement déterminée par le passé de l'acteur, son expérience, et des éléments de contexte qui influencent l'acteur au moment de l'action, avant son action et après son action²⁶. Le sens visé est donc partiellement dépendant de l'expérience passée des individus. La déclinaison du sens de l'action au travers des "motifs en vue de" et "motifs parce que" permet ainsi de préciser le concept de sens au-delà de ce qu'avait proposé Weber : chez Weber, si le sens visé correspond

²⁶ Schütz prend ainsi en compte les éléments de contexte futurs dans la mesure où l'acteur se projette dans le futur au travers des "motifs en vue de". Dès lors, il peut s'imaginer dans une situation où les éléments de contexte considérés comme futurs au moment actuel deviennent des "motifs parce que" dans la situation projetée.

clairement aux "motifs en vue de", le rôle des "motifs parce que" était bien plus flou. Il semble que Weber en tienne compte d'une certaine façon mais leur formalisation au sein de la méthode sociologique proposée par l'auteur n'est pas claire à ce sujet (Pharo, 1993). L'approche schützéenne permet de saisir l'ordonnancement des causes de l'action ("motifs parce que") qui aboutissent à la cause de l'action ("motifs en vue de"). La phénoménologie schützéenne permet donc de clarifier ces éléments de la sociologie compréhensive dont elle se revendique (Blin, 1995).

Nous rejoignons Blin dans le constat que l'accès au sens de l'action par l'acteur lui-même est amélioré par la prise en compte du cadre d'analyse proposé par Schütz. De plus, Schütz s'exprime sur la possibilité d'appréhender le sens de l'action d'autrui. Si l'accès au sens par l'acteur de son action est permis par une prise en compte d'éléments subjectifs, la compréhension du sens de l'action d'autrui est possible grâce à la mobilisation d'un « *contexte objectif de significations, constitué de conceptions générales préétablies et typifiées* » (Blin, 1995, p.145). Cette considération implique que l'acteur et la personne qui tente de comprendre le sens de l'action de l'acteur aient des contextes de significations assez proches afin de parvenir à un haut niveau d'intersubjectivité. Ici encore, cela implique que l'acteur qui juge l'action participe à la communauté sociale pour comprendre l'action des membres de cette communauté (Husserl, 1982). Cela pose un problème majeur pour le chercheur en sciences sociales qui souhaiterait comprendre l'action de l'acteur qui ne partage pas avec lui un même contexte de significations. Est-ce à dire que toute recherche sur le sens de l'action doit nécessairement impliquer une immersion totale du chercheur dans le monde des acteurs étudiés, tel que l'ont fait les grands anthropologues du 20^{ème} siècle (par exemple Lévi-Strauss, 1955 ; Godelier, 1982 ; 2007). Schütz (1987) suggère plutôt au chercheur d'utiliser les idéaux-types, à l'instar de ce qu'avait proposé Weber. Le chercheur met ainsi en place « *une compréhension d'un acte typique dans une situation typique et à partir des motifs typiques d'acteurs typiques* » (Blin, 1995, p.92). Si Schütz propose un affinement de la méthode, permettant de parvenir à des idéaux-types plus pertinents face au vécu des acteurs, les deux approches ne semblent pas en mesure de livrer la structure signifiante du monde, ce à quoi elles postulent (Blin, 1995). D'autre part, peu de garanties sont apportées pour assurer au chercheur qu'il a correctement saisi l'ordonnancement des raisons et causes de l'action. Peu d'informations sont apportées sur la méthode d'accès aux "motifs en vue de" et "motifs parce que". Quel est ainsi le risque

pour un chercheur de répliquer des schémas préconçus dans l'interprétation des actions d'autrui ?

Les trois approches que nous avons mentionnées reposent essentiellement sur une appréhension intentionnelle du sens de l'action. Nous allons ainsi effectuer une immersion dans les sciences cognitives afin de voir comment elles abordent la compréhension et le sens donné à une situation externe.

I.2.1.4. Le sens comme résultat cognitif de la compréhension d'éléments externes

Dans l'approche cognitive du sens, nous nous éloignons du sens de l'action, comme l'ont fait les auteurs que nous avons présentés précédemment, pour nous intéresser au sens d'éléments externes à l'acteur, que ce soit le sens d'un mot, ou le sens donné à une situation. Dans cette approche, le langage et l'ensemble des opérations mentales qui en découlent prennent une place encore plus importante que dans les approches précédemment évoquées.

L'usage le plus courant du mot « sens » est lié au « sens des mots ». Néanmoins, s'il est courant de dire « je ne comprends pas le sens de ce mot », il serait plus juste de dire « je ne comprends pas la signification de ce mot ». Nous nous basons sur la distinction entre signification et sens pour bien poser les spécificités du sens (Barbier, 2000). Ainsi, un mot possède une ou plusieurs significations possibles, qui sont la ou les définitions du mot ou son utilisation conventionnelle ou sein d'un groupe donné. La signification est donc inhérente au mot lui-même et s'impose aux acteurs (Barbier, 2000). Il en est de même pour la signification d'une action dans un contexte précis. Par exemple, dans un match de football, lorsque l'arbitre montre un carton rouge à un joueur, cela signifie que l'arbitre exclut le joueur du jeu. La signification s'impose à toute personne percevant cette action. Le sens, en revanche est une « *construction mentale spécifique qui s'effectue chez un sujet à l'occasion d'une expérience* » (Barbier, 2000, p.69). Le sens est donc construit par l'acteur qui mobilise des significations, des expériences passées, un contexte, pour *donner* un sens au mot ou à une situation. Face à la situation de l'arbitre qui montre un carton rouge, le sens donné à la situation est pluriel : il dépend de l'individu qui donne du sens, de son identité, de ses expériences passées, de son rôle à un moment et de bien d'autres éléments. Ainsi, le sens de la situation sera différent pour le joueur à qui le carton rouge est montré, pour l'entraîneur de ce joueur ou pour un spectateur de l'équipe adverse... L'acteur est donc pleinement agissant dans la construction du sens alors que la

signification s'impose à lui. Si on peut ainsi apprendre les significations de telle action ou de tel mot dans tel contexte, le sens, lui ne peut s'apprendre²⁷ (Rey, 2000). Selon l'approche cognitive ici utilisée, le sens est le résultat d'une activité mentale banale effectuée par un individu pour comprendre une situation (Barbier, 2000 ; Le Ny, 2005).

Dès lors, nous devons nous intéresser à la façon dont l'acteur construit le sens d'une situation donnée. Les sciences cognitives se sont penchées sur la façon dont l'esprit est structuré sur la manière dont il produit du sens. Il apparaît que le langage avec la structure qu'il suppose, est à la base de la production de sens (Le Ny, 2005). Les développements actuels de la linguistique cognitive nous permettent de comprendre comment les réseaux sémantiques et leur mobilisation dans une situation particulière nous permettent de créer du sens²⁸ (Fuchs, 2004). L'intérêt de l'ouvrage de Le Ny (2005) pour notre étude, au-delà de montrer que le langage est important, se situe dans le lien qu'il établit entre la compréhension d'une phrase, composée d'éléments sémantiques, et la compréhension des faits par un acteur. Le langage apparaît dès lors, non plus uniquement comme un moyen de communication, mais comme la structure sous-jacente à la compréhension humaine des phénomènes externes. Dès lors, dans la phase empirique de notre recherche, nous ne pouvons faire l'impasse sur l'utilisation du langage par l'acteur pour construire le sens qu'il donne au projet²⁹.

Les avancées en neurosciences ainsi que les développements en psychologie mettent en avant un lien entre les émotions et les éléments cognitifs (Kafetsios et LaRock, 2005). Dans le cadre de la lecture d'un texte avec ou sans photographies, Blanc et Tapiero (2002) montrent ainsi que « *les émotions, induites par la présentation des photographies, intervenaient dans le processus de compréhension du texte* » (Blanc, 2006, p.132). De

²⁷ Notons toutefois que si les acteurs ne peuvent apprendre le sens, l'intersubjectivité dont nous avons parlé dans l'approche phénoménologique permet d'assurer une certaine cohérence entre les interprétations des acteurs donnant sens à une situation.

²⁸ A cette étape, nous pourrions penser que les éléments théoriques mobilisés ici suffisent à la compréhension de la façon dont les acteurs donnent sens à une situation. Cependant, notre analyse empirique laisse penser que ces éléments sont insuffisants pour comprendre la complexité du sens. Ils ne représentent ainsi qu'une partie de ce que nous appelons sens.

²⁹ Certainement que le lecteur se demandera dès lors comment accéder à cette structure de langage. Cette question, hautement pertinente dans la question de la qualité du recueil des données, est traitée plus précisément dans la partie présentant la méthode de recherche et les postulats que nous posons. Néanmoins, afin de ne pas laisser cette question trop en suspens, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que nous ne pourrions ici recueillir que des données discursives au moyen d'entretiens compréhensifs (Kaufman, 2007) et de l'observation de réunions mettant les acteurs en scène. Nous pouvons dès lors étudier la structure du langage et ainsi comprendre les liens effectués par les acteurs entre différents éléments cognitifs.

même, Loftus *et al.* (1987) et Christianson *et al.* (1991) décrivent l'effet « *weapon focus* » où l'émotion éprouvée lors de la menace par un homme armé déforme la mémoire de l'évènement en focalisant l'attention de l'acteur sur l'arme. L'acteur pourra difficilement se remémorer l'agresseur alors qu'il pourra se remémorer son arme. Le prise en compte des émotions par les chercheurs en psychologie cognitive est ainsi grandissante (Blanc, 2006). Un débat est posé entre les auteurs qui différencient éléments cognitifs et éléments biologiques, et ceux qui vont dans le sens d'une unité de traitement (Jacob, 2004). Quelle que soit la position adoptée on ne peut nier aujourd'hui l'intime relation entre cognition et phénomènes biologiques. Le lien entre émotion et cognition est donc manifeste. Reste à trancher la question de savoir s'il faut traiter ces deux éléments de façon séparée ou intégrée. Certaines recherches se focalisent par exemple sur les aspects cognitifs liés à une situation particulière (par exemple Elsbach *et al.*, 2005), d'autres appréhendent les interactions entre ces éléments (Alexander et Rudd, 1984 ; Cusin, 2005a). Certains auteurs vont plus loin encore en dénonçant toute forme de différenciation de traitement entre éléments biologiques (affects) et cognitifs, que leur champ soit celui de la psychosociologie (Dejours, 1990, 1993, 2001) ou de la neurobiologie (Damasio, 1999b, 2000, 2003). Nous restons conscient de ce débat tout au long de notre travail. Néanmoins, nous pouvons déjà signaler que notre recherche ne permet pas de trancher ce débat³⁰.

Ainsi, l'approche du sens au travers de la psychologie cognitive, où « comment l'esprit produit du sens » permet de centrer la question du sens non pas sur le comportement de l'acteur dans une observation externe de son comportement, mais en nous penchant sur les mécanismes à l'intérieur du corps même de l'acteur, que ces mécanismes soient cognitifs, biologiques, ou que ces deux types ne fassent en fait qu'un seul et même ensemble. A la différence de la sociologie compréhensive qui se focalise sur le sens de l'action, l'objet est ici de comprendre le processus de construction de sens face à un objet externe (phrase, photographie, ou toute autre situation), quelle que soit l'action qui résulterait de ce processus. Cette approche permet ainsi de traiter les questions d'intention par le biais de la structure cognitive de l'acteur. Pour reprendre l'exemple d'Anscombe, la psychologie cognitive permet de répondre aux questions telles que : De quelle façon l'homme qui a

³⁰ En effet, lors de l'opérationnalisation que nous proposons de la notion de sens (voir Chapitre IV.), nous créons une catégorie que nous nommons « émotions et sensations ». Cette catégorie recouvre des éléments parfois de type plutôt cognitif (par exemple la fierté ou la tendresse), parfois de type plutôt biologique comme le stress ou la douleur. Parfois, la frontière entre cognitif et biologique est plus floue pour des émotions et sensations telles que l'amour, la peur, ou la colère.

vengé son père a-t-il pu envisager que la vengeance était le bon choix ? Quelles sont les liaisons cognitives au sein de l'esprit de l'acteur qui l'ont poussé à envisager de tuer autrui ? De plus, cette approche permet de mettre en évidence le rôle conjoint des émotions et des éléments cognitifs dans la construction du sens, ce que ne précisent explicitement ni la sociologie compréhensive, ni l'approche intentionnelle. Comment sensations et émotions ont-elles interagi avec les éléments cognitifs afin de permettre à l'acteur de tuer autrui ?

Cette perspective, centrée sur l'acteur permet ainsi de mettre en évidence le rôle des schèmes cognitifs basés sur le langage dans la construction du sens donné à un élément ou une combinaison d'éléments. Cette approche est centrée sur l'individu. Les problématiques de négociation interindividuelle du sens à donner à une situation entrent très peu en compte dans ce champ de recherche. Le rapport aux autres n'est alors nécessaire que dans la construction du langage. Si le langage est le vecteur du sens au sein de la prochaine approche, celle-ci traite finalement assez peu du langage pour se concentrer sur la structure du sens dans la transmission du sens de l'éducateur à l'élève.

I.2.1.5. Le sens comme un ensemble d'éléments à transmettre de l'éducateur à l'apprenant

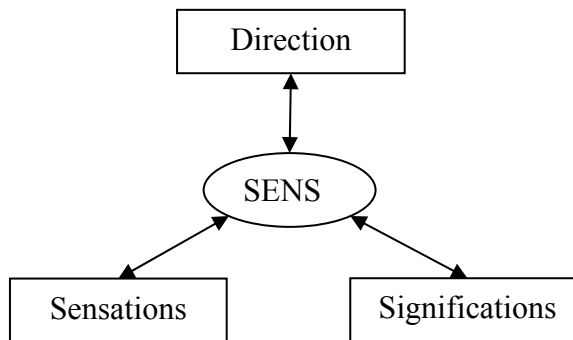
Dans l'ensemble des approches que nous venons de mentionner le sens occupe le rôle d'artefact théorique qui nous permet de comprendre une situation, soit l'action des acteurs soit leur interprétation d'une situation. Chez Barbier (1998), le sens est un « objet », certes intangible, mais existant qui doit être transmis de l'éducateur à l'étudiant. Cette réification du sens, loin d'être naïve comme on pourrait le croire au premier abord, montre l'intérêt de penser le sens comme étant présent et n'étant pas qu'un artefact théorique. La transmission du sens est ainsi au cœur de la communication enseignant-étudiant.

Il est intéressant de voir que, dès lors que le sens est considéré comme réel, on non comme un objet théorique, le sens est conceptualisé dans une dimension duale, entre unité et éclatement. En effet, si le sens constitue un ensemble cohérent d'éléments devant être transmis de l'éducateur à l'étudiant, il se divise en ensembles d'éléments quasi-indépendants les uns des autres. Barbier utilise alors un triptyque d'éléments réunis sous la coupole du concept de sens :

- « le sens-direction ouvert sur la finalité de la vie.
- le sens-signification ouvert sur un champ de rapports de signes, de symboles, de mythes.
- le sens-sensation ouvert sur l'inscription corporelle de l'esprit et la pluralité des données sensorielles. »

L'auteur utilise le schéma suivant pour décrire sa vision du concept de sens :

Figure 6 : Les trois dimensions du sens selon Barbier (1998)



Source : d'après Barbier (1998 : 2)

Notons dès à présent que ces éléments peuvent être reliés, de façon plus ou moins formelle, à l'ensemble des éléments que nous avons mentionnés depuis le début de ce chapitre. Les directions laissent penser aux intentions, aux motifs en vue de, au sens-visé. Les sensations sont intimement liées aux émotions des acteurs. Enfin les significations sont à la base du langage et de l'ensemble des éléments cognitifs mobilisés par les acteurs.

Au-delà des trois axes sur lesquels se déploie le sens, l'approche de Barbier est intéressante car elle montre que le sens peut être appréhendé sur différents registres :

- Une composante instrumentale et injonctive : le sens peut être transmis, ou du moins certains éléments qui le composent. Dès lors, il permet de faire agir ou réagir l'acteur envers qui le sens est transmis.
- Une composante illuminative ou appréhensive : au travers des trois pôles qui le constituent, le sens permet aux individus de comprendre et de ressentir le monde externe dans lequel ils évoluent.

- Une composante collective : le sens se crée aussi dans l'interaction avec d'autres acteurs. Le sens peut être transmis ou discuté par différents acteurs. Un consensus peut ainsi être établi quant au sens à donner à une situation.

L'approche de Barbier se focalise sur le rôle de l'éducateur. En ce sens, il sort du cadre des approches précédentes qui utilisaient le sens comme un moyen d'expliquer des phénomènes, que ce soit l'action des acteurs ou la compréhension par les acteurs d'une situation. Chez Barbier, le sens est un élément intangible transmis d'un acteur à un autre sous une forme composée. Barbier fait ainsi exister le sens, non plus comme objet d'analyse inventé par les chercheurs pour expliquer un phénomène, mais comme objet réel. Cette réification du concept de sens nous semble importante dans la mesure où elle permet de dépasser le traitement du sens comme un concept permettant d'analyser d'autres phénomènes. Le sens a ainsi une teneur, une composition, et peut être analysé comme un phénomène propre³¹.

I.2.2. Synthèse de la littérature³²

A la lecture des précédents paragraphes, on peut s'interroger sur la possible combinaison de ces approches pour pallier les faiblesses de chacune. En délaissant pour l'instant les questions épistémologiques et ontologiques³³, il est intéressant de voir comment l'ensemble des éléments pris en compte par les approches se combinent afin d'apporter une meilleure compréhension du sens. La Figure 7 permet de voir comment ces approches, appréhendées de façon cumulatives, peuvent se combiner afin de proposer une vision assez complète de ce que recouvre le concept de sens. Dans cette figure, nous n'avons fait apparaître que les auteurs majeurs de chaque étape, au risque de caricaturer quelque peu l'apport de chacun. Ainsi, si nous partons de Weber, nous voyons que le travail sur le sens, support méthodologique à l'analyse sociologique, peut être traité de façon scientifique pour découvrir des régularités dans les comportements individuels. Anscombe et Schutz permettent de mettre l'accent sur deux ensembles d'éléments distincts dans la

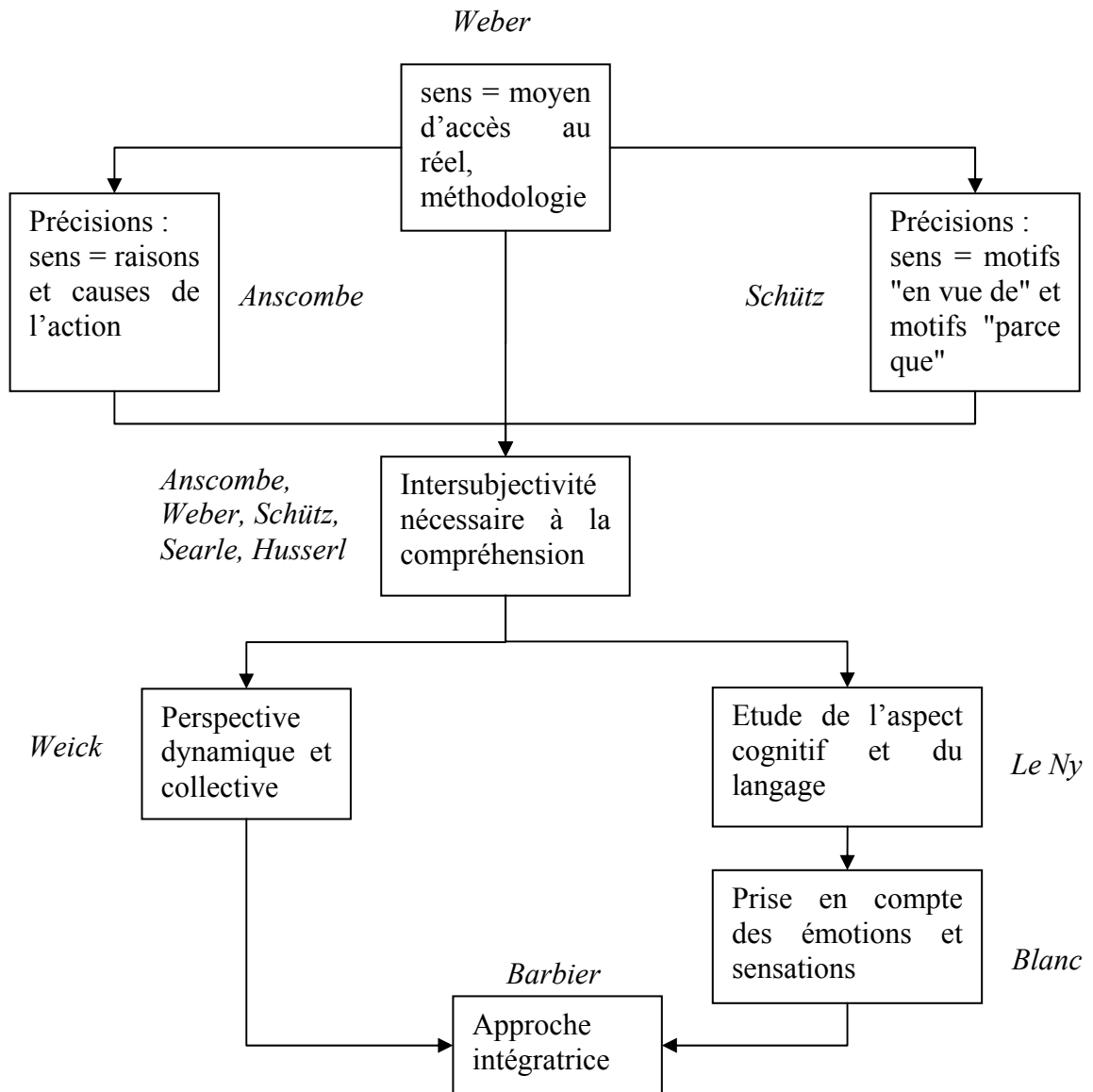
³¹ Notons que Le Ny (2005:10) affirme dans l'introduction vouloir considérer le sens de façon naturaliste, c'est-à-dire considérer la construction de sens comme une activité qui existe, et non comme une « *réalité à peine réelle* ». Cependant, la suite de l'ouvrage ne comporte que peu de références au sens en tant qu'entité réelle. Le sens est décomposé sans finalement être reconstruit et reprendre une certaine forme de « *réalité réelle* ».

³² Nous réinsérons à partir d'ici la perspective du *sensemaking* dans l'analyse de la littérature afin de la positionner parmi les autres approches du sens.

³³ Il ne s'agit pas ici de dire que ces questions sont sans importance. Nous abordons d'ailleurs l'aspect épistémologique des différentes approches au cours de la section suivante.

compréhension du sens de l'action : les causes de l'action, ou motifs "en vue de", et les raisons de l'action, ou motifs "parce que". Weber, Anscombe, Schutz et Searle soulignent que l'accès au sens de l'action s'établit sur un partage d'un univers de sens entre les acteurs.

Figure 7 : La complémentarité des approches du sens pour une vision plus globale de ce concept



L'approche cognitive permet alors de comprendre comment l'acteur s'approprie un langage afin de comprendre le monde externe, qu'il partage avec autrui. En outre, l'approche cognitive s'enrichit de la prise en compte des émotions et des sensations. L'approche du *sensemaking* permet de mettre l'accent sur l'aspect collectif et dynamique de la construction de sens. Finalement, l'approche de Barbier, réunit trois ensembles

d'éléments qui fondent le sens. Ces trois ensembles d'éléments reprennent les aspects intentionnels, cognitifs et affectifs mentionnés par les autres approches.

Si ces approches se complètent, cela implique que certaines d'entre elles connaissent des faiblesses, soit qu'elles sont incomplètes, soit que leur opérationnalisation pose problème. Ainsi, une opérationnalisation précise du sens semble importante. L'approche wébérienne se base sur le sens visé. Nous avons souligné les problèmes de compréhension que peut recouvrir ce terme de sens visé (Pharo, 1993). Si Anscombe et Schütz tentent de mettre en lumière certains aspects opaques de la pensée wébérienne, leur apport souffre toujours d'un manque d'opérationnalisation. L'approche de Schütz rencontre le même problème de recueil et d'analyse de données que celle de Weber au travers des idéaux types (Blin, 1995). Quant aux réflexions d'Anscombe, l'ancrage philosophique de son discours sur le sens peut manquer de clarté en vue d'une opérationnalisation pour les sciences de gestion. Pharo explique ainsi que la philosophie de l'action s'intéresse aux problèmes logiques alors que les chercheurs en sciences sociales et humaines insistent sur les problèmes de vérification empirique, non pertinents pour les philosophes (Pharo, 1990). Ces trois approches se confrontent donc à des problèmes de qualité scientifique de l'opérationnalisation (im)possible au regard des critères actuels de la recherche en gestion. La même critique peut être adressée aux recherches du courant du *sensemaking*. Nous avons déjà évoqué ces critiques (Pfeffer, 1995 ; Orton, 1997) et ne reviendrons pas dessus ici.

Les approches cognitives, pour leur part, apportent une réponse avec une opérationnalisation possible et des critères rigoureux pour appréhender le sens. Cependant, cette approche est incomplète, puisqu'elle se place quasiment uniquement au niveau des représentations, sans prendre en compte les émotions, sensations et intentions des acteurs. La mise en évidence de l'effet des sensations et émotions sur la compréhension d'une situation par les acteurs est un premier pas vers une compréhension plus globale du sens. Cependant, le concept de sens est délaissé par ces recherches. Il serait très intéressant d'utiliser les méthodes des cognitivistes en prenant en compte l'ensemble des éléments inhérents au sens. Néanmoins, pour l'instant, ces recherches sont réalisées sous forme d'expériences dans des laboratoires et ne permettent pas une application pour les sciences de gestion.

Enfin, l'approche de Barbier nous semble assez complète : elle intègre l'ensemble des éléments des approches utilisées précédemment. L'approche est relativement dynamique puisqu'elle implique une relation entre un éducateur et un éduqué dans la transmission du sens. Cependant, l'approche nous semble manquer de rigueur scientifique dans la définition des termes utilisés. Si nous reprenons les trois dimensions du sens proposées par Barbier, (« *le sens-direction ouvert sur la finalité de la vie, le sens-signification ouvert sur un champ de rapports de signes, de symboles, de mythes, le sens-sensation ouvert sur l'inscription corporelle de l'esprit et la pluralité des données sensorielles* ») il est très difficile de savoir quels éléments recueillir pour pouvoir identifier le sens dans une situation empirique.

Le Tableau 4 présenté ci-après permet de synthétiser les courants de recherche ici mentionnés en fonction de caractéristiques nécessaires à l'élaboration de notre opérationnalisation. Nous avons ainsi présenté différentes théories abordant le concept de sens dans diverses disciplines, mettant de ce fait en évidence que la notion de sens est complexe et que le traitement de cette notion est contingent au champ dans lequel elle s'insère. Nous avons pu voir que les approches ici mentionnées se complètent afin de donner un aperçu assez complet de ce que peut recouvrir ce concept. L'aspect disparate des recherches reste toutefois évident.

Tableau 4 : Synthèse de la littérature autour du concept de sens

Approche	Objet de l'approche	Sens	Atouts majeurs	Faiblesses relevées pour notre démarche
Sociologie Wébérienne (Weber, 1922)	Comprendre les structures sociales générales par le comportement des acteurs	Sens idéal typique basé sur le sens visé par les acteurs	• Permet une optique cumulative de la science • Met l'accent sur l'explication de l'action	• Ne permet pas d'appréhender le sens de quelque chose d'extérieur : focalisation sur l'action de l'acteur
Intentionnalité (Searle, 1985 ; Anscombe, 2002)	Réfléchir sur la réalité de l'action et l'accès à l'intention réelle des acteurs	Sens lié à l'intention des acteurs, dans l'action et/ou la communication	• Clarification entre raisons et causes de l'action. • Mise en évidence du rôle du langage dans le sens	• Approche qui permet plus de réfléchir à la condition du sens qu'à sa réelle opérationnalisation
Phénoménologie (Schütz, 1998)	Comprendre les ressorts du comportement des acteurs	Sens basé sur la tension entre "motifs en vue de" et "motifs parce que"	• Enrichit le modèle de Weber par les déterminants de l'action, les "motifs parce que"	• Focalisation sur l'action de l'acteur
« Comment l'esprit produit du sens » (I.e Ny, 2005 ; Blanc, 2006)	Comprendre le processus par lequel un individu donne du sens à un élément externe	Sens comme processus de construction d'éléments cognitifs et émotionnels	• Permet une optique cumulative de la science • Met l'accent sur le processus de construction du sens • Identifie deux composantes en interaction	• Quid de la différence de traitement cognition / émotions ? • Non spécification systématique du lien entre construction de sens et action
Sensemaking (Weick, 1979, 1995)	Etude de la structuration de l'organisation par les interactions entre acteurs	<i>Sensemaking</i> comme processus individuel et collectif qui structure l'organisant	• Mise en évidence de l'aspect collectif dans le processus de construction de sens • Mise en évidence de raisons d'échecs collectifs	• Pas de définition claire du concept de sens • Approche constructiviste empêchant l'accumulation de la science à partir des résultats
Transmission du sens (Barbier, 1998)	Décrire les dimensions du rôle de l'éducateur dans l'apprentissage des étudiants	Triade du sens : le sens-signification, le sens-sensation, le sens-direction	• Sens comme phénomène qui existe et non conceptualisation théorique abstraite • Structuration globale du concept	• Approche du sens quasi-philosophique • Approche contextuelle sur le rôle de l'éducateur, assez peu reliée au priori au projet

I.2.3. Au-delà de l'apparente hétérogénéité des approches, la place centrale des émotions, des éléments cognitifs et des buts dans le concept de sens

Nous avons présenté les approches qui nous ont permis d'aborder le concept de sens. L'objectif poursuivi est de montrer que différents domaines se sont approprié le concept de sens et que chacun l'utilise dans une perspective qui lui est propre. Nous proposons de mettre en évidence les deux principaux points de divergence entre les approches, à savoir l'objet sur lequel porte le sens et le positionnement ontologique et épistémologique des auteurs sur le sujet. Nous verrons dans un second temps que malgré ces divergences certaines, une trame de fond s'établit sur les différentes composantes de ce concept au travers des différentes approches.

I.2.3.1. Les marques de la divergence des approches autour du concept de sens

La première partie de ce chapitre a permis de montrer que le concept de sens a été utilisé dans de nombreux paradigmes différents. Nous ne revenons pas ici sur ce qui fait l'intérêt et l'objet de chacune de ces approches. Nous souhaitons mettre en exergue deux divergences fondamentales dans l'ensemble de ces approches, à savoir qu'elles traitent de deux objets différents bien qu'inter-reliés, et qu'elles reposent sur des bases ontologiques et épistémologiques variées.

Sens de l'action et sens produit par l'esprit : des objets de recherche différents mais inter-reliés

La première divergence fondamentale que nous pouvons relever entre les approches traitant du sens est l'objet sur lequel le sens est construit. Certaines approches se focalisent sur le sens de l'action de l'acteur. D'autres considèrent le sens comme un outil de compréhension d'une situation externe à l'acteur. Enfin, l'approche weickienne propose une vision dynamique de l'interaction entre ces deux pôles.

- **Le sens de l'action**

L'approche weberienne (Weber, 1922), l'approche par l'intentionnalité (Searle, 1985 ; Anscombe, 1990 ; Anscombe, 2002), et la phénoménologie de Schutz (Blin, 1995 ; Schütz, 1998) divergent autant sur leurs bases théoriques et historiques. Elles peuvent ainsi sembler très éloignées les unes des autres. Entre l'approche phénoménologique du sens, traitant de la compréhension par l'acteur de l'ici et du maintenant, la volonté d'expliquer les faits sociétaux chez Weber et la réflexion philosophique autour de l'intention qui se

traduit chez Anscombe par la conscience de soi de l'acteur, la forme logique des phases d'action, la nature du raisonnement pratique, nous voyons que les fondations des réflexions autour du concept de sens sont multiples.

Néanmoins, au-delà de ces divergences, les quatre approches mentionnées placent l'accès au sens de l'action des acteurs comme objectif de leur démarche scientifique. Le cas d'application que pourrait représenter l'acte d'achat d'un consommateur³⁴ pourrait être abordé au travers des autres approches afin de construire des types de sens visés par les acteurs dans l'acte d'achat, de saisir l'intention de l'acteur au travers de l'acte d'achat, ou de comprendre un acte d'achat donné par la tension entre les motifs "parce que" et les motifs "en vue de". Les divergences entre les paradigmes se révèlent ainsi fondamentales dans l'approche de ce phénomène mais recouvrent des réalités et des questionnements convergents, à savoir l'étude du sens de l'action d'un individu.

- Le sens comme objet de la compréhension

Parmi les approches que nous avons mentionnées plus haut, le sens n'est pas uniquement abordé au travers du sens de l'action. Pour deux d'entre elles (l'approche cognitive et l'approche de Barbier), le sens apparaît comme un objet ayant trait à la compréhension par un individu d'éléments externes.

Pour l'approche cognitive, le sens est le résultat d'un processus de compréhension. L'utilisation du langage, des structures logiques et sémantiques, de l'imagination, etc. par les acteurs leur permet de faire sens d'une situation externe, qu'il s'agisse d'un mot, d'une phrase, d'un récit (éléments centraux dans l'analyse de la cognition) ou plus généralement d'une situation. Le sens est une construction, une interprétation d'éléments externes. Dans l'approche de Barbier, le sens est transmis de l'éducateur vers l'étudiant dans l'optique que l'étudiant puisse appréhender le monde selon le prisme des directions, des significations et des sensations tel que proposé par l'éducateur³⁵. Le sens est donc ici un objet transmis permettant l'accès au réel selon un prisme tripolaire. Dans les deux approches, le sens est

³⁴ Nous utilisons cet exemple car nous verrons dans la partie Discussion de notre travail de recherche que le modèle du comportement du consommateur en trois dimensions attitudinales est finalement assez proche du concept de sens, mais qu'il en diffère sur un critère de temporalité (voir VII.1.1.2 p.273).

³⁵ Nous ne discuterons pas du bien fondé de cette vision, à savoir que l'éducateur est censé inculquer des émotions, significations et directions qui sont « bonnes » afin d'appréhender le monde. Chacun aura sa position propre. Nous nous bornons à utiliser la cadre proposé par Barbier pour une réflexion sur le sens, et non sur le rôle de l'éducateur.

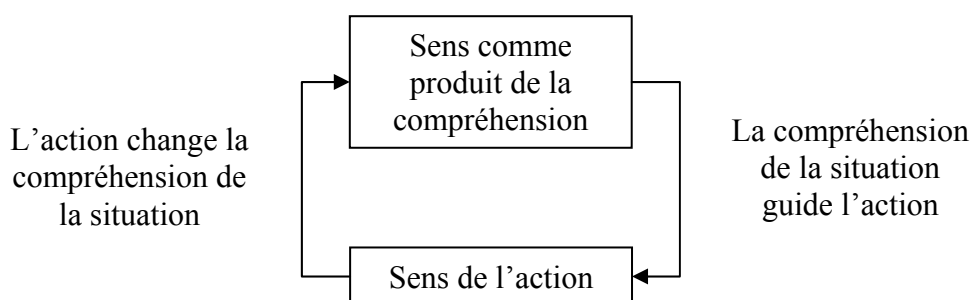
donc un moyen de comprendre le monde externe, d'un point de vue global ou une situation en particulier.

Ici encore, les deux approches divergent. L'approche cognitive, si elle ne nie pas l'existence des sensations et des émotions, ne place cependant pas les deux pôles au même niveau : dans l'approche cognitive, l'émotion est importante pour son influence sur les schémas cognitifs produits par l'acteur ; chez Barbier, les sensations permettent autant que les éléments cognitifs d'éprouver le monde externe. En outre, les finalités dans le modèle de Barbier sont différenciées des significations, alors que l'approche cognitive traite des finalités comme d'éléments cognitifs parmi d'autres. Ainsi, le modèle de Barbier apparaît plus comme une grille de lecture des situations éprouvées alors que l'approche cognitive vise à la description la plus exacte possible des phénomènes neurocognitifs pour comprendre le fonctionnement du cerveau-esprit³⁶.

- Le sens dynamique, aux frontières de l'action et de la compréhension

L'approche par le *sensemaking* lance un pont entre les deux objets sur lesquels peut porter le sens. En effet, la principale avancée réalisée par la théorie weickienne est la dynamique inhérente à l'approche basée sur l'interaction acteur / environnement. En fonction du sens produit par l'acteur dans un environnement complexe, il va produire une action. Celle-ci aura des répercussions sur l'environnement qui se verra ainsi modifié. L'approche par le *sensemaking* met donc en relief l'interaction acteur-acteurs ou acteur-artefacts et montre en quoi l'interaction dépend de nombreux éléments complexes. La figure ci-dessous montre la dynamique inhérente à l'approche du *sensemaking*.

Figure 8 : De la dynamique entre sens de l'action et compréhension de la situation externe



³⁶ Nous utiliserons parfois le concept de cerveau-esprit emprunté à Le Ny (2005) qui permet de rendre compte des aspects biologiques par le trait du cerveau mais aussi de manifester que certaines opérations de l'esprit nous restent pour l'instant inconnues et inexplicables sur le plan neuronal et biologique.

Cette approche semble ainsi la plus avancée en termes de dynamique. Elle combine le sens de l'action et la compréhension par l'acteur de son environnement. Elle montre en outre que l'action produite *enacte* les présuppositions de l'acteur. Elle permet ainsi d'expliquer une partie des modifications de l'environnement par le biais de la compréhension de cet environnement par les acteurs. L'explication du concept d'*enactment* qui suit permet de mettre en évidence le caractère particulièrement dynamique de l'approche du *sensemaking* :

« La notion d'enactment conduit à considérer la réalité extérieure comme la production sociale des membres d'une organisation. [...] Le cycle d'enactment est alors le suivant : certaines variations de l'environnement sont privilégiées par les acteurs. Les phénomènes ainsi sélectionnés donnent matière à un travail d'interprétation collectif. Des actions sont engagées qui sont les conséquences visibles dans le monde, et les changements écologiques ainsi introduits sont susceptibles d'influencer ultérieurement les membres de l'organisation et les comportements de celle-ci ». (Koenig, 2003, p.23)

Des postures ontologiques et épistémologiques très différentes

Une seconde divergence fondamentale peut être relevée par une comparaison des différentes approches mobilisées. En effet, les approches mentionnées proposent un traitement du concept de sens selon des postures ontologiques et épistémologiques différentes. Lincoln et Guba (2000) définissent quatre positionnements épistémologiques permettant de classer les études menées dans le champ des sciences sociales : le positivisme, le post-positivisme, les *critical studies* et le constructivisme. Les approches menées dans le cadre de la recherche sur le sens que nous avons mentionnées prennent place dans chacun de ces courants. Le constructivisme regroupe l'approche weickienne traditionnelle³⁷, l'approche phénoménologique ainsi que l'approche par l'intention. L'approche du *sensemaking* trouve par ailleurs des prolongements dans le champ des *critical studies*. L'approche de Barbier, ainsi que l'approche cognitive, trouvent leur place dans le post positivisme. Enfin, l'approche wébérienne se propose de découvrir les

³⁷ Même si Weick oscille en un constructivisme affirmé et refoulé, comme le soulignent Rojot et Wacheux (2006)

structures latentes idéales typiques et donc objectives d'un monde réel, et peut ainsi être qualifiée de positiviste.

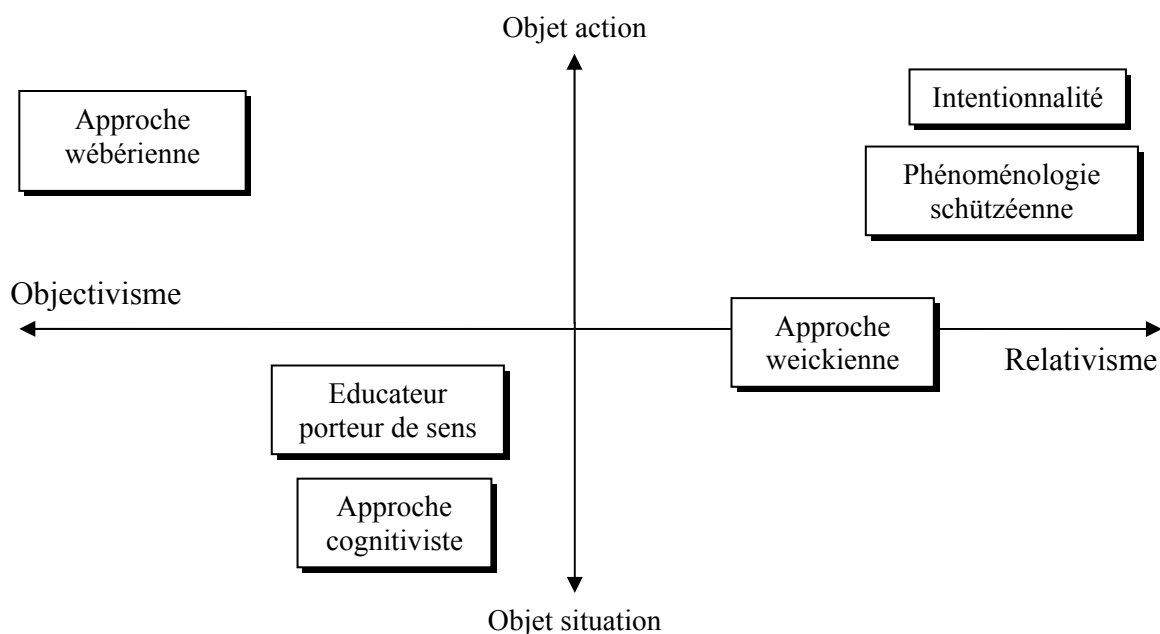
L'importance des croyances de base qui définissent les positionnements épistémologiques est systématiquement rappelée par les ouvrages traitant de la recherche en sciences sociales ou en sciences de gestion pour montrer l'influence d'un tel positionnement sur les résultats et la connaissance produite (Lincoln et Guba, 2000 ; Perret et Séville, 2003 ; Roussel et Wacheux, 2005). Ainsi, il est important de souligner qu'une telle diversité des fondements épistémologiques entre les approches dénote une vision du monde différente selon les auteurs, et donc une différence importante dans la définition de l'objet de recherche qu'est le sens. Notre travail sur le concept de sens sera ainsi en grande partie influencé par le positionnement épistémologique que nous choisirons pour aborder ce concept.

A partir des deux axes de divergences que nous venons de mettre en évidence entre les courants que nous avons mobilisés, nous pouvons proposer une cartographie des courants qui traitent du concept de sens. La Figure 9 page suivante nous permet ainsi de voir que l'approche du *sensemaking* ainsi que l'approche de Barbier apparaissent au centre du graphique. Elles ont pour caractéristique commune de pouvoir s'ajuster à un grand nombre de situations possibles en étant très flexibles dans leur utilisation. Si l'approche de Barbier n'est pas utilisée car issue d'un champ assez éloigné des sciences de gestion, on peut supposer que les capacités d'adaptation du cadre weickien expliquent en partie le succès de cette théorie.

A ce stade de l'analyse de la littérature, nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas de bases théoriques consensuelles autour d'un concept central dans la recherche au sein des sciences sociales³⁸. Nous avons montré comment les approches se complètent ou s'opposent les unes aux autres. Face à cette diversité d'approches et de courant, l'utilisation d'une théorie enracinée afin de développer une opérationnalisation qui convienne au terrain semble légitime. Ainsi, pour ce faire, nous devons identifier des variables du concept de sens potentiellement pertinentes dans le cadre de notre recherche. C'est par ce travail que nous concluons la partie théorique spécifique à l'étude du concept de sens.

³⁸ De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, d'autres approches du sens auraient pu être explorées plus en profondeur. Néanmoins, les approches ici analysées suffisent pour asseoir cette assertion.

Figure 9 : Cartographie des approches du sens



I.2.3.2. Identification des variables clés

Au-delà de ces divergences entre les approches, une lecture transverse de la littérature abordant le thème du sens nous permet de découvrir trois variables inhérentes au concept de sens. Nous soulignons que cette structure a été découverte à la suite d'un premier travail d'analyse des données qui a mis en exergue un ensemble d'éléments qui nous semblaient pertinents dans l'analyse du sens donné au projet par les acteurs. Cette première phase d'analyse nous a permis de révéler différents pôles récurrents dans le phénomène étudié. Une analyse de la littérature suite à ces premiers éléments d'analyse a permis de mettre en évidence cette structure commune à l'ensemble des recherches mobilisant le concept de sens.

Le Tableau 5 ci-dessous mobilise ainsi l'ensemble des théories mobilisées dans la recherche d'une définition du sens et met en évidence la structure latente en trois pôles dans l'ensemble de la littérature :

- i. les éléments cognitifs
- ii. les éléments intentionnels,
- iii. et les éléments affectifs.

Tableau 5 : Mise en évidence des variables clés dans les approches du sens³⁹

APPROCHE	ELEMENTS COGNITIFS	ELEMENTS AFFECTIFS	ELEMENTS INTENTIONNELS
Sociologie compréhensive (Weber, 1922)	<i>Pris en compte de façon assez mineure. Se confondent avec les éléments intentionnels.</i>	Peu présents, voire ignorés	Prépondérants. La notion de sens visé se base sur les éléments intentionnels.
Phénoménologie (Schütz, 1998)	Important dans les motifs « parce que »	Peuvent être inclus dans les « motifs parce que » et les « motifs en vue de »	Correspondent aux motifs « en vue de »
Intentionnalité (Anscombe <i>et al.</i> , 1990 ; Anscombe, 2002)	<i>Pris en compte dans la mesure où ils servent l'action, le dessein, l'intention</i>	Peu traités, voire ignorés	Prépondérants. Ce sont eux qui vont diriger l'action, lui donner du sens
<i>Sensemaking</i> (Weick, 1979, 1995)	Prépondérants. Ils sont censés guider l'action des acteurs	<i>Peu présents. Commencent à être mis en valeur par l'auteur dans des articles récents</i>	Importants car ils orientent l'action des individus
« Comment l'esprit produit du sens » (Le Ny, 2005 ; Blanc, 2006)	Prépondérants. Ils sont à la base de la compréhension du monde externe.	<i>Ont une influence sur les éléments cognitifs et sont donc à prendre en compte.</i>	Peu traités, voire ignorés
Transmission du sens (Barbier, 1998)	Significations	Sensations	Directions
	Eléments pris en compte de façon totalement égale, à la base de l'approche		
Prise de décision du consommateur (Clerfeuille, 2000 ; Hom et Kinicki, 2001 ; Clerfeuille, 2002)	Base historique de l'explication du comportement du consommateur	Très important pour comprendre l'acte d'achat (depuis 1982)	Permet de faire le lien entre cognitif et affectif dans l'explication du comportement du consommateur

Légende

Elément pris en compte de façon importante	<i>Eléments pris en compte de façon annexe</i>	Eléments très peu pris en compte, ou ignorés

A la lecture de ce tableau, nous pouvons nous rendre compte que l'ensemble des approches utilisent de façon substantielle les variables cognitives et intentionnelles pour expliquer le sens. Ces deux pôles sont enrichis, dans les approches plus récentes, par l'utilisation des émotions pour comprendre le concept de sens. Le mouvement effectué par le marketing à

³⁹ Nous réinsérons dans ce tableau l'approche attitudinale de la prise de décision du consommateur telle que mentionnée dans la première section de ce chapitre afin de montrer que l'attitude se nourrit des mêmes composantes que le sens.

l'orée des années 1980⁴⁰ semble se diffuser aujourd'hui dans un nombre croissant d'approches, telles l'approche cognitive, où le rôle des émotions est de plus en plus mis en avant (Damasio, 1999b, 2000, 2003 ; Blanc, 2006), ou dans l'approche par le *sensemaking* où des développements récents mettent en avant l'enjeu de s'intéresser aux émotions (Vidaillet, 2006). Ainsi, ces trois pôles devront structurer notre opérationnalisation du sens pour qu'elle soit complète et fidèle aux approches précédentes, au moins sur les variables utilisées, dans une optique de transcendance de ces théories dans notre recherche (Glaser, 1978).

Conclusion du Chapitre I.

Au terme de l'analyse de la littérature traitant du concept de sens, nous n'avons pas pu identifier de définition consensuelle de ce concept permettant de traiter du sens donné au projet par les acteurs. Nous avons pu néanmoins mettre en évidence une structure latente commune à l'ensemble des approches, autour de trois pôles d'éléments à prendre en considération dans une approche fondée sur le concept de sens. L'émergence de cette structure a été rendue possible par une relecture des théories une fois les premières analyses empiriques effectuées. Cette polarisation de la notion de sens entre éléments cognitifs, affectifs et intentionnels est manifeste telle que présentée dans le tableau ci-dessus.

L'objectif de proposer une grille d'analyse fondée sur le sens, qui permette une optique cumulative des connaissances sur le fonctionnement des équipes projet, nous pousse ainsi à développer notre propre opérationnalisation du sens. L'enjeu du chapitre II sera de montrer dans quelles mesures les concepts de projet et de sens peuvent être interreliés et d'identifier des phénomènes potentiellement pertinents issus de la littérature pour une utilisation dans le cadre de notre étude empirique. Nous réaliserons ainsi une étude de la littérature à l'aide de la structure du sens, éléments cognitifs – éléments intentionnels – éléments affectifs, mise en évidence dans ce chapitre.

⁴⁰ Voir paragraphe I.1.3.3 sur l'attitude du consommateur au moment de l'acte d'achat.

Chapitre II.

Le fonctionnement des équipes projet : une lecture à partir du concept de sens

Nous avons jusqu'ici présenté différentes approches du concept de sens au travers de la littérature en sciences de gestion et en sciences sociales. Nous allons maintenant présenter une analyse de la littérature en management de projet afin de mettre en évidence les éléments potentiellement pertinents dans l'analyse du sens donné au projet par les acteurs.

Nous avons choisi d'étudier le sens au sein des équipes projet car le projet comporte certaines particularités qui laissent penser que l'étude du sens dans ce cadre peut être particulièrement intéressante. En effet, le projet regroupe sur une période de temps limitée des acteurs aux profils variés qui doivent mener à bien une action collective en respectant des contraintes de budget, de temps et de qualité (Garel, 2003). Les aspects intentionnels, qui relèvent de la volonté d'accomplir un acte, sont donc pleinement présents dans la projection dans l'avenir des acteurs d'un projet. Aussi, la réussite des projets, et la stratégie des entreprises fondée sur l'approche par projets (Joffre *et al.*, 2006), dépendent des compétences et des connaissances des acteurs prenant part au projet. En ce sens, l'étude des éléments cognitifs utilisés pour la conduite du projet nous semble pertinente. La question du partage des éléments cognitifs au travers de représentations partagées ou de noyau de sens partagé nous semblait aussi de grande importance dans la réussite de l'aventure collective (Moscovici, 1961, 1984 ; Abrie, 1994). Enfin, l'affect des acteurs semble un problème central dans la réalité de la vie des projets (Asquin *et al.*, 2007). Ces raisons, et d'autres que nous verrons au cours de notre travail, nous engagent, à nous intéresser plus en avant au sens donné par les acteurs au projet auquel ils participent.

Le premier objectif de cette section est de saisir l'objet que représente le projet dans la cadre de notre recherche. Nous tenterons de comprendre ce qu'est un projet ainsi que de montrer les directions prises par la recherche en management de projet. Le second objectif étant d'identifier les éléments potentiellement pertinents dans l'étude du sens au sein des

projets, nous analyserons la littérature en management de projet au travers du triptyque éléments cognitifs – éléments intentionnels – éléments affectifs.

Section II.1. Eléments d'appréhension du projet comme organisation

Nous cherchons dans cette section à appréhender le concept de projet. Pour cela, nous proposons un bref retour à la base du concept de projet pour en comprendre les fondements. Dès lors, nous essaierons de définir ce qu'est un projet au sens d'une organisation projet. Puis nous montrerons qu'aujourd'hui l'étude du sens donné au projet par les acteurs est cohérente dans la perspective historique de la littérature en management de projet.

II.1.1. Retour à la base du concept de projet

Le terme « projet » est issu d'une racine latine décrivant le fait de jeter en avant. Il désigne deux réalités différentes mais nécessairement complémentaires : 1) l'image d'une situation, d'un état que l'on veut atteindre et 2) le travail préparatoire pour atteindre la situation visée. Le projet désigne ainsi une intention d'aboutir à un résultat ainsi que l'action qui permet d'atteindre ce résultat. Boutinet (1990 ; 1993) illustre cette ambivalence du projet au travers des notions de dessein et de dessin : le dessein désigne l'intention mentale de l'acteur de parvenir à un état futur désiré, le dessin désigne la matérialité de la démarche utilisée pour parvenir à cet état futur désiré.

Le projet individuel consiste ainsi en une conduite individuelle, soit un « *comportement orienté intentionnellement vers un but*⁴¹ » (Boutinet, 1993, p.5). Le terme de projet au niveau individuel est ainsi fortement associé aux projets existentiels de l'individu à différents stades du développement de sa vie : projets du jeune, projet de la vie d'adulte et projet de retraite (Boutinet, 1993). Néanmoins, le terme de projet s'inscrit aussi dans des niveaux plus pratiques de la vie quotidienne : le projet de vacances, projet de recherche ou

⁴¹ Nous acceptons ici l'idée que le projet individuel correspond à la définition de Boutinet ici reprise. Néanmoins, nous posons la question de savoir dans quelle mesure tout « comportement orienté intentionnellement vers un but » correspond à un projet. Selon nous, cette définition manque de précision pour différencier comportement intentionnel et projet. Certaines caractéristiques, que nous n'avons pas pu identifier de façon précise, différencient selon nous le comportement intentionnel et le projet. L'horizon temporel pourrait être une de ces caractéristiques. Le caractère aléatoire et incertain de l'action dans le cadre des projets pourrait en être une seconde.

projet d'acquisition d'un bien immobilier par exemple. Quel que soit le niveau (existentiel ou pratique), le projet désigne ainsi à la fois un but à atteindre et une démarche à affecter.

De nombreuses recherches portant sur le projet d'un point de vue anthropologique (Boutinet, 1990, 1993, 2004), stratégique (Joffre *et al.*, 2006) ou sociologique (Jaillet, 2002) insistent sur le fait que le projet est devenu une figure attractive de la modernité. En effet, le projet devient aujourd'hui un concept quasi incantatoire dans la vie moderne (Jaillet, 2002). Un individu qui affirme de ne pas avoir de projets est immédiatement appréhendé de façon négative, alors que l'individu aux multiples projets est valorisé. Le premier aspect particulièrement valorisé dans la conduite à projet est l'aspect volontariste de l'acteur. En effet, le projet correspond à une idée moderne de l'individu libre cherchant à modifier la fatalité qui pourrait s'imposer à lui.

« Le sens commun conviendra avec nous [...] que l'être dit libre est celui qui peut réaliser ses projets. » (Sartre, 1943 p.562, cité par Joffre et al., p.49)

Projet et liberté sont ainsi intimement liés : celui qui peut réaliser ses projets non seulement bénéficie d'une marge de manœuvre initiale qui lui permet d'envisager des finalités qui ne s'imposent pas à lui, mais aussi se crée ses propres espaces de liberté pour développer la conduite lui permettant d'atteindre la situation visée. Le projet individuel se conçoit ainsi selon trois pôles : un but, une action, une marge de liberté.

La notion de projet est ainsi au cœur de l'action non seulement individuelle mais aussi collective (Bréchet et Desreumaux, 2005). L'action collective organisée peut ainsi difficilement se concevoir sans la notion de projet. L'action collective est ainsi encadrée par une

« médiation inéluctable entre les fins que nous poursuivons, d'une part, et les moyens humains que nous sommes obligés d'employer pour les atteindre, d'autre part. » (Crozier et Friedberg, 1977, p.18)

Cette approche de l'action collective est voisine de l'approche du projet chez Ducau (2004) pour qui le fonctionnement de l'équipe projet peut être caractérisé par une dialectique fin-moyens. Nous sommes ainsi passés du projet individuel au projet collectif grâce à cette dialectique (ou médiation) fin-moyens. Il est temps maintenant d'aborder l'organisation désignée par le terme « projet » afin de comprendre quelles sont ses caractéristiques.

II.1.2. Le projet comme organisation

Dans ce travail de thèse, nous nous intéressons au projet comme organisation au sein des sciences de gestion. Les paragraphes suivants permettent de définir de façon assez précise ce que nous entendons par l'objet « projet » que nous allons étudier dans ce travail.

En nous fondant sur la définition de Zannad (1998), nous pouvons avancer dans un premier temps que le projet est :

« un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée des représentants des différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur⁴² de projet, croise et fait appel aux ressources des structures « métier » afin d'atteindre des objectifs de performance qualité-couts-délais. »

Nous verrons d'abord que l'opposition projet – opérations courantes, bien que répandue pour appréhender le projet, comporte des biais à la compréhension du projet qui amènent une vision trop caricaturale de l'organisation projet. Nous utiliserons ainsi la grille de Mintzberg (1982) modifiée par Romelaer (2002a ; 2002b) pour décrire les caractéristiques de l'organisation projet.

II.1.2.1. Le projet appréhendé par opposition aux activités courantes : une vision simplificatrice

L'approche du projet par opposition aux opérations courantes répétitives de l'activité oriente de nombreux écrits sur le projet (Declerck *et al.*, 1980 ; Zannad, 1998 ; Garel *et al.*, 2001 ; Garel, 2003 ; Joffre *et al.*, 2006 ; Lenfle, 2008). Dans ce cadre, le projet peut être défini comme :

« toute activité non répétitive qui vise à atteindre un objectif déterminé (concevoir et lancer en fabrication un nouveau produit, mettre au point un nouveau procédé industriel, etc.). Par son caractère singulier, le projet se différencie des activités à caractère répétitif : production en série, distribution/vente, administration, etc. » (Jolivet, 1995 cité par Joffre *et al.* 2006).

⁴² Nous verrons par la suite que nous préférons le terme de « responsable de projet » car le terme « directeur » implique une autorité hiérarchique parfois inexistante au sein des équipes projet (Goodman, 1967).

Nous allons reprendre cette distinction en nous basant sur le tableau proposé par Garel *et al.* (2001) se fondant sur Declerck *et al.* (1983) afin de discuter de la pertinence de cette opposition.

Tableau 6 : Comparaison des activités « projets » et « opérations »

Activité projet	Activité opération
Non répétitive (one shot)	Répétitive
Décision irréversible	Réversible
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables en statistiques ahistoriques
Cash flows négatifs	Cash flows positifs

Source : (Garel *et al.*, 2001)

L'activité par projet est-elle toujours non répétitive et l'activité par opération toujours répétitive ? La question mérite d'être posée lorsque nous voyons les manuels de gestion de projet, dont ceux édités par le PMI (Project Management Institute) sur la conduite d'un projet. Selon l'optique classique, il existe un référentiel normatif, universel dans le cadre de la culture occidentale, de bonnes pratiques de gestion de projet⁴³. Ceci impliquerait que l'ensemble des projets se ressemblent et que l'activité de projet serait répétitive d'un projet sur l'autre.

Les décisions sont-elles irréversibles dans le cadre de projets et irréversibles dans le cas d'activités opérations ? Nous pensons que dans les deux cas, les décisions prises peuvent être réversibles, même si les conséquences de la révision d'une décision peuvent diverger entre les deux cas. Par exemple, toute décision d'utilisation d'une technologie particulière pour développer un produit, d'utilisation de tels matériaux dans la construction d'un projet immobilier, de reengineering selon un principe donné, peut être remise en cause au cours de l'évolution du projet. Cela peut augmenter le budget final du projet, allonger les délais, voire même entraîner des modifications sur les caractéristiques de l'objet à développer.

⁴³ Cette vision amène le PMI à proposer une certification universelle du manager de projet au travers d'un examen en ligne sur le site <http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>.

Nous pouvons ainsi noter que l'ensemble des décisions prises dans le cadre de développement de projet n'est pas irréversible.

Concernant le critère d'incertitude, de nombreuses entreprises doivent, pour leurs activités régulières, jouer avec l'incertitude de l'environnement. L'extraction de matières premières dans les pays politiquement instables, la gestion des stocks de produits saisonniers dont les ventes peuvent fluctuer du simple au double selon la température sont autant d'éléments d'incertitude avec lesquelles certaines entreprises doivent composer sans pour autant avoir à fonctionner au travers d'un management par projet.

De même, la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1989) montre de quelle manière les organisations sont influencées par des variables exogènes et endogènes. Hannan et Freeman (1977) semblent même laisser entendre que la survie des organisations serait essentiellement due à des capacités d'adaptation à un environnement externe. En revanche, dans le cadre des équipes projet, l'approche par les compétences est très ancrée (par exemple Bourgeon et Tarondeau, 2000 ; Charue Duboc et Midler, 2001) et laisse entrevoir le fait que les variables internes sont aussi endogènes que les variables exogènes.

Aussi, le projet est-il plus ancré dans un processus historique que les activités opérations des organisations ? Nous rejoignons ici en partie Garel *et al.* car le développement d'un projet particulier ressemble au déroulement d'une histoire où la temporalité et l'enchaînement des actions sont extrêmement importants (Boutinet, 1990, 1993, 2004 ; Joffre *et al.*, 2006). Le caractère émergent des activités liées au projet participe à l'ancrage historique du processus de développement du projet. Ce processus peut paraître moins important dans l'organisation où les processus sont en partie stabilisés dans le temps et répétés d'une période sur l'autre. Néanmoins, l'évolution des technologies, du cadre juridique, et des données de marché en général placent toutefois l'entreprise dans un cadre historique particulier.

Enfin, le projet connaît certes des cash flow négatifs en début de projet, et peut-être sur une longue période. Néanmoins, les cash-flows dégagés par le projet sont la plupart du temps censés devenir positifs après un certain temps. Aussi, lors de la production d'un objet en série, l'entreprise devra attendre le paiement par le client avant de pouvoir justifier de

cash-flows positifs. De plus, signalons que dans certains cas, les cash-flows restent négatifs même dans le cadre d'activités stabilisées⁴⁴.

Il nous semble ainsi que malgré son utilisation très répandue (Declerck *et al.*, 1980 ; Zannad, 1998 ; Garel *et al.*, 2001 ; Garel, 2003 ; Joffre *et al.*, 2006 ; Lenfle, 2008) l'opposition "activité projet" et "activité opération" ne permet pas d'avoir une vision juste de ce qu'est un projet. Cette opposition amène à une simplification de la réalité des projets et de l'activité non projet, qui pourrait conduire à une vision biaisée de l'organisation par projet au sein des entreprises. Dans une société où le « tout projet » semble s'installer (Boutinet, 1993, 2004 ; Joffre *et al.*, 2006), le besoin d'une approche claire et non simplificatrice est nécessaire. Nous proposons d'utiliser la grille de lecture établie par Mintzberg (1982) modifiée par Romelaer (2002a ; 2002b) pour y parvenir.

II.1.2.2. Comprendre le projet : aborder le projet au travail de la grille de lecture de l'organisation de Mintzberg modifiée par Romelaer

La grille de lecture de Mintzberg (1982) modifiée par Romelaer (2002a ; 2002b) nous permet de proposer une description assez claire de l'organisation que représente un projet. Nous pouvons en effet affirmer que le projet est une organisation puisque qu'il correspond à la définition de l'organisation comme :

« Un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles » (Romelaer, 2002b, p.5).

S'il existe différents types de projets (Clark et Wheelwright, 1992), certains éléments sont communs entre les types de projets et définissent ainsi ce qu'on peut appeler « projet ». Nous les présenterons en premier lieu afin de proposer une définition de l'organisation projet. Certains éléments de la grille de Mintzberg (1982) modifiée par Romelaer (2002a ; 2002b), peuvent différer selon le type de projet. Nous les présenterons par la suite en abordant les fonctions de l'organisation projet et les mécanismes de coordination au sein du projet.

⁴⁴ Cette situation dénote toutefois une situation dégradée de la performance de l'entreprise, ce qui n'est pas nécessairement le cas de cash-flows négatifs dans le cas de projets.

Définir l'objet « projet »

Tout d'abord, le projet est un système d'action :

« Sous ce terme, on désigne l'ensemble des personnes qui contribuent à une action spécifique, ou à une décision » (Romelaer, 2002b, p.28).

Le projet est en effet créé pour assurer le développement d'une activité particulière, telle que le développement d'un nouveau produit, la réorganisation des processus productifs d'une entreprise, ou autres. Il se compose de l'ensemble des acteurs qui participent à l'élaboration de cette activité singulière. Garel (2003, p.14) cite ainsi la définition de l'AFITEP⁴⁵ et de l'AFNOR⁴⁶ pour qui le projet est

« un processus unique [...] entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ».

Une deuxième caractéristique commune à l'ensemble des projets est qu'ils sont des adhocraties au sens de Romelaer (2002b, p.18) :

« Dans une adhocratie (le terme vient du latin "ad hoc"), le travail dans le centre opérationnel change de nature en permanence ».

En effet, au fur et à mesure que le projet avance dans le temps et se développe, la nature du travail à effectuer diffère, à la fois sous l'effet de l'enchaînement logique des activités à effectuer et de l'influence d'éléments internes et externes. Diverses études montrent qu'il existe des phases propres à chacun des projets où la nature du travail à effectuer diffère d'une phase à l'autre (Hirschman, 1967 ; Midler, 1993 ; Hoegl et Weinkauff, 2005). Nous pouvons donc définir le projet comme un système d'action adhocratique. Nous allons maintenant utiliser les fonctions de l'organisation ainsi que les mécanismes de coordination pour approcher l'objet que représente le projet.

⁴⁵ Association Francophone de Management de Projet (Nous n'avons pas trouvé les explications concernant la différence entre l'anagramme et le nom de l'association.)

⁴⁶ Association Française de Normalisation

Le projet au regard des fonctions de l'organisation

Le projet est la plupart du temps organisé autour d'un responsable de projet⁴⁷. Ce terme, que nous avons choisi, recouvre différentes désignations telles que chef de projet, responsable de projet, manager de projet, ou encore directeur de projet. Les différentes acceptions impliquent différents types de responsabilités du responsable de projet. Cette fonction, particulièrement difficile à occuper au regard des conflits de rôle qu'elle implique (Allard-Poesi et Perret, 2005), occupe le sommet stratégique de l'organisation projet. Il est en charge de fixer les orientations générales du projet, d'orienter le travail des acteurs du projet, de régler les conflits entre acteurs, de leur permettre de réaliser leur travail au mieux tout en agissant de son côté de façon pratique pour l'avancement du projet : rendez-vous, négociations avec partenaires externes, etc.

Dans cette structure, la hiérarchie opérationnelle est inexistante ou très réduite. Il n'existe pas, ou que peu⁴⁸ de niveaux intermédiaires entre le responsable de projet et le centre opérationnel. Celui-ci est composé de l'ensemble des « *porteurs d'expertise* » (Dameron, 2000, p.14) nécessaires pour développer le projet. Les membres du centre opérationnel sont en général issus des différentes fonctions de l'entreprise afin de mettre en commun les différents métiers nécessaires à l'accomplissement du projet. Dans certains cas, les porteurs d'expertises sont issus de services de différentes entreprises et réunis uniquement dans le cadre du projet. Ces acteurs peuvent évoluer en fonction de l'avancée du projet : certains acteurs seront mobilisés lors de phases spécifiques du projet, d'autres resteront au sein de l'équipe projet tout au long du projet.

La fonction de support logistique et la technostructure du projet sont généralement partagées avec la fonction de support logistique et la technostructure des entreprises d'où le projet émane. Le projet pourra ainsi utiliser au besoin les fonctions contrôle de gestion, marketing, qualité, et autres, de l'entreprise ou des entreprises support au projet. Il en est de même pour les services juridiques, de maintenance informatique et autres. Néanmoins, il est des cas où les fonctions généralement incluses au sein de la technostructure intègrent le cœur opérationnel du projet. Ainsi, le personnel R&D, considéré la plupart du temps

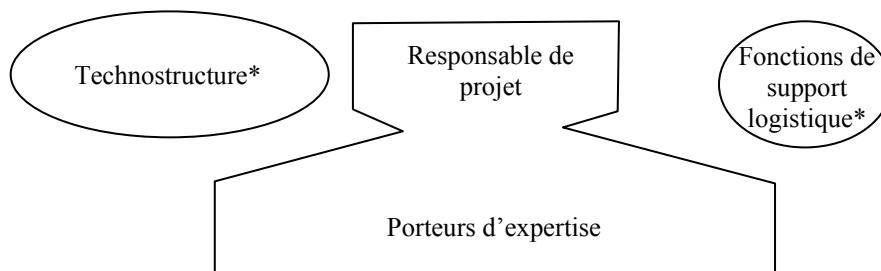
⁴⁷ Il existe toutefois une configuration de projet où il n'existe pas de responsable de projet désigné. Clark et Wheelwright (1992) désignent ce type de projet par une « structure fonctionnelle ».

⁴⁸ La situation où des managers occupent des postes intermédiaires entre le centre opérationnel et le responsable de projet est envisageable dans le cas de projets de grande ampleur où les différentes équipes collaborant dans un même projet sont représentées par un manager chacune.

comme un service de la technostructure, peut intégrer le cœur du projet dans les projets d'innovation. De même, dans les projets de fusion acquisition, les services juridiques et financiers intégreront certainement le cœur opérationnel du projet et ne seront plus considérés comme des services de technostructure pour l'organisation projet.

Selon la représentation traditionnelle des fonctions de l'organisation chez Mintzberg (1982), le projet peut ainsi prendre la forme présentée dans le Figure 10 ci-dessous.

Figure 10 : Représentation des fonctions d'un projet



*Issues des services de l'organisation ou des organisations support au projet

Le projet au regard des mécanismes de coordination

Nous avons ainsi décrit la forme organisationnelle de l'organisation projet et explicité les fonctions qui la composent. Nous allons maintenant aborder les mécanismes de coordination en œuvre au sein de l'organisation projet. Nous sommes conscients que chaque projet est unique et que l'intensité des mécanismes peut varier d'un cas à l'autre⁴⁹. Néanmoins, nous proposons ici une vision standard de ces mécanismes afin de continuer à préciser l'objet que représente le projet. Nous nous appuyons donc ici sur les différentes études de la coordination dans le cadre de l'organisation projet (Faraj et Sproull, 2000 ; Gerwin, 2004 ; Hoegl *et al.*, 2004 ; Hoegl et Weinkauff, 2005 ; Rico *et al.*, 2008) que nous replaçons dans le cadre de cinq mécanismes de coordination tels que définis par la grille de Mintzberg (1982) modifiée par Romelaer (2002a ; 2002b).

- Standardisation des compétences

Le mécanisme de coordination de base des équipes projet est la standardisation des compétences. En effet, l'organisation projet mobilise un ensemble d'acteurs porteurs

⁴⁹ Lenfle (2008) pose même la question de savoir si les nouvelles formes de développement de projet nous permettent toujours d'utiliser le terme de projet tel qu'il a été utilisé dans la version classiques des années 1970-1980 lorsqu'il s'agit de qualifier l'organisation projet moderne.

d'expertise afin que chacun puisse permettre le développement du projet selon son domaine de compétences. Cette approche classique des projets est enrichie par une approche dynamique où, le projet non seulement mobilise les compétences déjà détenues par les acteurs mais permet aussi de générer de nouvelles compétences (Musca, 2004 ; Charue Duboc et Gastaldi, 2005 ; Musca, 2007).

La coordination au travers des compétences ne repose pas uniquement sur les expertises techniques des individus issues de leurs compétences « métier ». Garel *et al.* (2001) identifient quatre types de compétences devant être utilisées dans le cadre des équipes projet : la maîtrise de la dimension instrumentale du pilotage de projet, la maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet, la compréhension des spécificités du projet et adhésion à ses objectifs et la compétence sociale de l'entrepreneur. La combinaison de l'ensemble de ces compétences permet ainsi à « *chacun [de] se réf[érer] dans son travail à des savoirs développés dans l'entreprise, appris dans des formations ou développés dans l'expérience professionnelle, de telle sorte que le travail d'ensemble s'effectue de façon coordonnée.* » (Romelaer, 2002b, p.8)

- Ajustement mutuel

Le second mécanisme par ordre d'importance dans le cadre de l'organisation projet nous semble être l'ajustement mutuel. En effet, le projet rassemble en un même « lieu » un ensemble d'acteurs porteurs de compétences (Charreire, 2003) sans qu'il existe de lien hiérarchique entre les individus. La plupart du temps, le responsable de projet lui-même n'a pas d'autorité hiérarchique sur les individus qui composent le projet (Garel, 2003 ; Allard-Poesi et Perret, 2005 ; Joffre *et al.*, 2006). L'ajustement mutuel devient ainsi la base de l'interaction entre les individus afin de faire émerger une décision d'action au terme de discussions ouvertes sur les différentes options possibles pour la poursuite du projet. L'ajustement mutuel peut être favorisé par différents cadres, tels que l'ingénierie concourante ou l'entreprise en plateau (Garel, 1996 ; Lindkvist *et al.*, 1998 ; Capul, 2000) ou plus généralement le travail sur un même lieu géographique et dans un espace ouvert (Dameron, 2000, p.291).

- Standardisation des résultats

Le troisième mécanisme de coordination tient en la standardisation des résultats. En effet, selon l'optique classique du management de projet, manager un projet revient à atteindre

des spécifications techniques sous contrainte de temps et de budget. Dès lors, trois résultats encadrent l'activité des membres du projet : l'atteinte de l'objectif majeur du projet (à quoi doit-on parvenir ?), une échéance (pour quand le projet doit-il être abouti ?) et un budget (à quel coût le projet doit-il être développé ?). Ces résultats sont souvent déclinés en sous-résultats, rapprochant les échéances et découpant l'objectif final en différentes phases permettant d'encadrer au mieux le travail effectué au sein des projets et de réduire l'incertitude associée à des objectifs lointains (Callon *et al.*, 2001).

Cependant, le projet n'est aujourd'hui plus considéré uniquement comme un moyen d'atteindre des objectifs définis en amont du projet. Lorsque les projets consistent à créer l'avenir sous condition d'incertitude plutôt que de répondre à des exigences précédemment établies (Koenig, 2004), les objectifs des projets peuvent se modifier au cours de l'action. De nouvelles opportunités apparaissent, de nouvelles compétences sont développées et le projet, qui s'engage dans un processus d'exploration plutôt que d'exploitation (March, 1991), va modifier les contraintes sous lesquelles les membres travaillent et donc les objectifs à atteindre. La déviance par rapport aux objectifs initiaux est une des caractéristiques de ces organisations innovantes (Van de Ven *et al.*, 1989). La standardisation par les résultats est donc un mécanisme potentiellement utilisable pour assurer la coordination au sein d'une équipe projet mais les résultats à atteindre peuvent varier au cours du projet, ce qui implique une re-coordination des acteurs autour des changements de résultats attendus.

- Standardisation des procédés de travail

La standardisation des procédés de travail est le mécanisme de coordination le plus problématique selon nous dans l'approche de la coordination en management de projet. En effet, de nombreuses recherches ont mis en évidence les bonnes pratiques en termes de gestion de projet, aboutissant à des normes comportementales à respecter pour les acteurs des projets. Cependant, cette vision normative, appuyée par les organismes de management éditant des référentiels de projet⁵⁰, ne doit pas faire perdre de vue que chaque projet est unique et que les acteurs doivent développer un comportement et une activité propres au projet. Le projet est une activité *ad hoc*, idiosyncratique, et nécessite donc une

⁵⁰ Citons par exemple le PMI (Project Management Institute) ou AFITEP (Association Francophone de Management de Projet).

réinterprétation des procédés de travail pour chaque projet développé (Charue Duboc et Midler, 2001). Un équilibre doit être ainsi trouvé entre standardisation des procédés de travail et mise en place d'une organisation *ex nihilo*.

▪ Supervision directe

La supervision directe est en principe assez peu utilisée en management de projet car le responsable de projet n'exerce généralement pas d'autorité directe sur les membres du projet (Goodman, 1967). Néanmoins, le responsable de projet est en charge de la réussite du projet et peut, voire doit, utiliser son influence de responsable afin d'assurer la coordination des tâches au sein des équipes. En fixant des réunions auxquelles les acteurs du projet sont censés se rendre, en fixant l'ordre du jour des réunions, etc. le responsable de projet coordonne l'activité des membres du projet sans toutefois utiliser l'ordre direct envers les acteurs du projet.

L'Encadré 1 résume ainsi notre approche de l'objet que constitue le projet. C'est à partir de cette vision du projet que nous développerons la suite de notre argumentaire concernant le sens donné au projet par les acteurs qui le composent.

Encadré 1 : Fiche de l'organisation projet selon la grille de lecture de Mintzberg modifiée par Romelaer

Définition du projet	• Système d'action adhocratique
Description des fonctions	• Sommet stratégique occupé par un responsable de projet • Cœur opérationnel occupé par les porteurs d'expertise et de compétences • Technostructure et fonctions de support logistique issues de l'organisation ou des organisations support
Mécanismes de coordination	• Prépondérance de la standardisation des compétences et de l'ajustement mutuel. • Utilisation nuancée de la standardisation des résultats et de la standardisation des procédés de travail. • Peu de supervision directe

II.1.3. La légitimité actuelle de l'étude du sens dans l'histoire de la recherche en management de projet

Notre analyse de la littérature montre que le management de projet est abordé de multiples façons par les chercheurs en gestion. Nous souhaitons ainsi montrer que malgré la richesse des études, il n'existe que peu de travaux mettant l'acteur au centre du projet et qui adoptent une vision holiste de l'acteur au sein du projet. Nous montrons qu'il existe une tradition fonctionnaliste dans la littérature traitant du fonctionnement par projets. Cette partie de la littérature désincarne les acteurs des projets en les considérant majoritairement comme des porteurs de compétences. Nous voyons ensuite que l'acteur peut être considéré comme un élément central dans le fonctionnement des projets. Dans cette perspective, il existe des recherches 1) qui *utilisent* l'acteur pour s'intéresser à un ressort particulier du management de projet, tel que la coopération (Dameron, 2000, 2004), l'apprentissage (Cusin, 2006, 2008), ou autres et 2) qui placent l'acteur comme l'objet d'étude principal pour comprendre la situation de l'acteur lui-même (Boutinet, 1990, 1993, 2004 ; Asquin *et al.*, 2007). Nous essaierons enfin d'explicitier pourquoi nous considérons qu'une approche anthropocentrée n'est pas irréconciliable avec l'approche fonctionnaliste.

II.1.3.1. La littérature en management de projet : une tradition fonctionnaliste

Il existe une forte tradition de la recherche sur le management de projet en France, emmenée depuis une vingtaine d'années par les équipes de recherche en gestion des grandes écoles d'ingénieurs. Les partenariats développés par le CRG⁵¹ de l'Ecole Polytechnique ou le CGS⁵² de l'Ecole des Mines de Paris avec de grandes entreprises ont permis aux chercheurs de ces laboratoires d'appréhender depuis de longues années l'objet de recherche que représente le projet et de faire progresser la connaissance en gestion de projet. Le positionnement de ces recherches est clair : trouver les leviers qui permettent aux entreprises de faire progresser le management de projet. De nombreux travaux traitant de l'ingénierie concourante, de l'entreprise en plateau, du développement des compétences sont issus de ce courant de pensée (Midler, 1993 ; Garel, 1996 ; Charue Duboc et Midler, 2001 ; Garel, 2003 ; Lenfle, 2004 ; Charue Duboc et Gastaldi, 2005).

⁵¹ Centre de Recherche en Gestion

⁵² Centre de Gestion Scientifique

Dans la littérature étrangère, et notamment anglo-saxonne, il faut noter qu'il n'existe pas réellement de courant structuré abordant le management de projet en tant que tel (Royer, 2005). En effet, ce mode organisationnel est abordé sous plusieurs angles distincts qui en font un champ éclaté : développement de nouveaux produits (Imai *et al.*, 1985 ; Brown et Eisenhardt, 1995 ; Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Krishnan et Ulrich, 2001), travail en équipe (Clark et Wheelwright, 1992 ; Mohammed et Dumville, 2001), temporalité du projet et du travail en équipe (Adler *et al.*, 1995 ; MacCormack *et al.*, 2001 ; Ford et Sullivan, 2004), création et utilisation de nouvelles connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1994 ; Wright *et al.*, 2000), etc. Si en France la structuration du champ tend à étudier le projet pour analyser comment chacun de ces concepts peut être utilisé, la recherche internationale a plutôt choisi de voir comment chacun de ces concepts était spécifique dans le cadre du management de projet. Cependant, lorsque l'objet projet est abordé en tant que tel dans les recherches Nord-américaines, le focus est largement mis sur les outils du management de projet (Ulri et Ulri, 2000).

L'ensemble de ces recherches se rejoignent dans leur optique fonctionnaliste. Nous appelons ce courant fonctionnaliste puisque l'ensemble des recherches qui le composent s'attache à identifier des moyens qui permettent au projet de remplir les fonctions qu'il se doit de remplir : développer un produit ou service selon des spécificités techniques, dans un laps de temps réduit et à un moindre coût. Ces recherches cherchent à mettre en évidence les leviers de management et de gestion utilisés et utilisables afin d'augmenter la performance des organisations. L'accent n'est pas ou que peu mis sur les acteurs du projet. Ceux-ci apparaissent désincarnés. Les acteurs du projet ont alors le statut de porteurs de compétences, de détenteurs de savoirs, de moyens de transmission et de décodage de l'information, de vecteurs de changement, etc. Ce ne sont plus des acteurs vus comme des êtres humains agissants mais des individus désincarnés au service de la performance de l'organisation.

II.1.3.2. L'inclusion progressive de l'acteur dans la perspective de l'organisation projet

En parallèle de l'optique fonctionnaliste, un courant de recherche en management de projet s'est développé en plaçant l'acteur au centre d'un aspect de l'organisation projet. Nous entendons par acteur un individu qui a une marge de liberté de comportement et

exerce une influence sur la situation dans laquelle il se trouve⁵³. Il serait impossible de recenser l'ensemble des travaux qui proposent ce type d'approche. Nous nous appuyons sur certains d'entre eux afin de montrer leur originalité et les ressorts de ces travaux.

Dameron (2000 ; 2005) explique ainsi comment évolue la nature de la coopération en se focalisant sur les acteurs du projet, leur comportement collaboratif et les ressorts psychologiques de ces comportements. Dès lors, Dameron peut ainsi proposer des explications sur la manière dont la coopération est générée et sur les raisons qui font que dans certains cas la coopération complémentaire s'impose à la coopération communautaire, et vice-versa. L'utilisation de l'acteur incarné permet dès lors de comprendre les mécanismes humains à l'œuvre dans les organisations et non seulement d'expliquer le lien input-output. De même, Chédotel (2004) analyse le lien qui existe chez l'acteur entre le sentiment de faire partie d'une équipe et la coopération des acteurs en sein du projet. L'étude des acteurs lui permet de comprendre pourquoi, dans des configurations de projet particulières, certains acteurs vont coopérer et d'autres rester à l'écart du projet. Cusin (2005b) aborde lui les mécanismes d'apprentissage liés à l'échec commercial d'un projet, en mettant l'acteur au cœur de ce processus. Il identifie alors les processus cognitifs et émotionnels permettant aux acteurs d'apprendre de leur expérience au sein de projets ayant subi un échec commercial.

Ces travaux tentent plus de *comprendre* une facette de la réalité du projet du point de vue des acteurs que de développer des concepts, outils et leviers de management où l'acteur est désincarné. Ces travaux centrent leurs analyses sur l'acteur, en procédant par des entretiens permettant de déterminer les mécanismes cognitifs et comportementaux à l'œuvre chez les acteurs du projet. Ils se distinguent des travaux précédents par le fait de ne jamais désincarner l'acteur du projet. L'apprentissage par l'échec, la coopération communautaire et complémentaire ou le sentiment d'appartenance laissent toute sa place à l'acteur en tant qu'acteur au sein de l'organisation.

⁵³ La notion d'acteur s'oppose ici à celle d'agent où l'individu est forcé à agir selon les contraintes imposées par un système. L'utilisation de la notion d'acteur implique une prise en compte des identités des individus, de leurs représentations et de l'influence de ces représentations dans leur activité. Cette vision de l'acteur est donc proche de celle du constructivisme, courant de pensée global dont nous ne nous réclamons pas dans cette recherche, ni même les recherches ici mentionnées.

Ils ont en commun d'axer la recherche sur un nombre restreint des dimensions de l'acteur au sein du projet (qui correspondent souvent aux dimensions jusque là "oubliées" de la recherche en management, telles que présentées par Chanlat, 1990b), comme les mécanismes de confiance, la dynamique de groupe, le leadership, le développement de la coopération, et d'autres encore. Néanmoins, ces recherches n'étudient pas l'acteur dans une logique anthropocentrée, c'est-à-dire pour l'acteur. Ces recherches utilisent l'acteur pour aborder ces différentes facettes du management de projet et donc pour améliorer à terme la performance de l'entreprise. Dès lors, seuls certains aspects de l'activité humaine au sein des projets sont sélectionnés, nécessaires à l'étude de la dimension du projet choisie par le chercheur. Ces recherches permettent ainsi de mettre en évidence des aspects précis de la vie des acteurs au sein de projets, mais ne proposent pas de vision holiste du sujet dans le projet⁵⁴.

II.1.3.3. La perspective anthropocentrée du projet

Boutinet (1990 ; 1993 ; 2004) va plus loin dans la démarche de prise en compte de l'acteur au sein du projet, en proposant une vision anthropologique du projet. Ses travaux permettent de se recentrer sur les aspects individuels que recouvre une « conduite à projet ». Les intentions des acteurs, leur projection dans un état futur désiré et la logique du raisonnement du projet sont utilisées pour découvrir les enjeux humains du projet. Cette approche nous permet de saisir les aspects culturels de la « conduite à projet » et des « cultures à projet ». Néanmoins, l'approche proposée par Boutinet n'est que peu développée dans les sciences de gestion, où la logique fonctionnaliste domine et où le recentrage sur l'acteur est appréhendé de façon partielle.

Notons toutefois qu'il existe quelques travaux qui adoptent une position proche de celle de Boutinet dans l'approche du sujet en situation de projet dans les organisations. Royer (2003) développe ainsi une approche centrée sur le responsable de projet dans ses études sur l'escalade de l'engagement. Elle met en évidence des risques d'escalade de l'engagement non seulement pour l'entreprise mais pour les acteurs eux-mêmes. Elle participe ainsi à identifier les risques liés au management par projet. Certains risques sont mis en évidence par Asquin *et al.* (2007). En utilisant des retours d'expérience des acteurs

⁵⁴ La lecture de ce passage ne doit pas laisser paraître que nous portons un jugement sur ces recherches. Nous soulignons simplement une différence avec le troisième type de recherches, focalisées sur les enjeux humains du management de projet.

lors de séminaires de formation⁵⁵, ils mettent ainsi en garde contre les effets pervers du management par projet et les possibilités de dérives de ce mode organisationnel. L'étude ici ne mentionne pas si les projets ont été couronnés de succès ou non mais place les enjeux humains au cœur de l'organisation projet. De même, Allard-Poesi et Perret rendent compte des conflits de rôle chez le responsable de projet. Elles mettent en évidence le malaise quasi-obligatoire ressenti par le manager de projet dans des situations récurrentes de double contrainte. Aussi, Barczak et Wilemon (2003) explorent la perception d'acteur au sein d'équipes de développement de nouveaux produits. Ils mettent en évidence les facteurs qui rendent l'expérience de faire partie d'une équipe projet positive ou négative. L'étude montre d'ailleurs que les conflits dans le cadre des équipes ont plus de répercussion sur le plan personnel que sur le plan de l'équipe. Notons que les travaux ici mentionnés s'attachent en majorité au responsable de projet, ce qui confirme qu'il s'agit de l'acteur qui reçoit le plus d'attention dans la littérature en management de projet (Zannad, 2008). Ces études permettent ainsi l'étude de l'acteur pour comprendre les enjeux humains du management de projet et non uniquement pour la performance du projet. Notons néanmoins que les études ne développent pas une vision anthropologique aussi aboutie que celle de Boutinet (en particulier 1990 ; 1993) et se focalisent sur quelques dimensions de l'acteur en situation.

II.1.3.4. Réconcilier l'approche fonctionnaliste avec une prise en compte de l'acteur au sein des projets

Selon nous, il n'existe pas d'incompatibilité de fond entre une vision anthropocentrée du projet et une approche fonctionnaliste. Plus précisément, la démarche classique fonctionnaliste a désincarné les acteurs *a priori* pour se focaliser sur les outils et leviers du management de projet. Cette perspective allant directement au but recherché a pu engendrer l'adoption de méthodes de recherche ne permettant pas de faire ressortir certains phénomènes organisationnels. Le fort taux d'échec des projets est en effet une des réalités qui légitiment la poursuite de recherche sur le fonctionnement des équipes projet (Royer, 2005). Si les leviers identifiés au travers d'une perspective fonctionnaliste ne permettent pas d'améliorer les succès réels des projets, la perspective anthropocentrée du projet

⁵⁵ La méthodologie utilisée pour cette recherche présente de zones d'ombres. L'utilisation du terme de théorie enracinée nous paraît ainsi erronée au regard du compte rendu de la recherche. Néanmoins, les verbatim utilisés par les chercheurs illustrent parfaitement leur argumentation sur les effets pervers possibles du management de projet.

pourrait ouvrir de nouvelles perspectives sur la vie des acteurs du projet, jusqu'ici non découvertes. Les éléments théoriques alors mis en évidence pourraient *dans un second temps* être réutilisés pour développer des outils de management de projet dans l'optique d'améliorer la performance des projets. La perspective critique en management de projet va dans ce sens (Cicmil, 2006 ; Cicmil et Hodgson, 2006)⁵⁶.

L'étude du sens donné au projet par les acteurs s'inscrit dans ce cadre. Dans un premier temps, nous étudions le sens donné au projet par les acteurs pour comprendre les logiques en œuvre. L'objectif premier de notre recherche n'était pas d'améliorer la performance des équipes projet mais de comprendre la situation des acteurs dans le cadre de projets, par le biais du sens donné au projet. Une fois cette perspective anthropocentrée réalisée, nous verrons dans la seconde partie de ce travail que nous avons pu dégager des pistes de management de projet à partir de cette perspective anthropocentrée, qui n'auraient peut-être pas pu être mises en évidence sans cette optique initiale particulière. L'étude du sens donné au projet par les acteurs s'inscrit ainsi selon nous dans la continuité historique des études en management de projet. Elle permet non seulement d'adopter une perspective anthropocentrée dépassant les limites de la perspective fonctionnaliste⁵⁷, mais aussi de dégager *a posteriori* des pistes de management de projet.

Nous avons au cours de cette section cerné l'objet que représente le projet ainsi que positionné notre recherche par rapport au champ théorique que constitue la recherche en management de projet. Nous proposons d'analyser la littérature existante sur le fonctionnement et le management des projets selon les trois dimensions mises en évidence à la Section I.2, à savoir les éléments cognitifs, intentionnels et affectifs. Nous mettons ainsi en évidence dans les sections suivantes que la littérature sur le projet s'appuie de façon très conséquente sur les pôles du sens sans que la référence au sens soit nécessairement présente.

⁵⁶ Nous soulignons toutefois que notre étude ne s'inscrit pas dans une perspective critique en management de projet.

⁵⁷ Nous renvoyons pour plus de précisions sur ce point à l'analyse et aux limites de la perspective moderne des recherches en management de projet réalisée par Joffre *et al.* (2006).

Section II.2. Les dimensions du sens dans l'étude du fonctionnement des équipes projet

L'analyse de la littérature autour du concept de sens a permis de mettre en évidence que le concept de sens n'est pas clairement défini ni opérationnalisé dans l'ensemble de la littérature en management, et donc plus spécifiquement en management de projet. L'objectif ici n'est donc plus de fonder cette assertion. Si nous partageons avec Zannad (2008) l'idée d'ensemble que la littérature en management de projet a donné plus de place aux études théoriques qu'empiriques, à la personne du responsable de projet qu'à l'ensemble des acteurs et à une perspective technique plutôt qu'organisationnelle, de nombreuses recherches nous permettent toutefois d'aborder les différentes facettes du sens au sein de l'organisation projet⁵⁸. Cette dernière section de la Première Partie, présentant les éléments théoriques autour du concept de sens et du projet, vise deux buts. Nous cherchons d'abord à mettre en évidence que de nombreux éléments inclus dans le concept de sens tel qu'appréhendé jusqu'ici (une combinaison d'éléments cognitifs, affectifs et intentionnels) sont utilisés dans les recherches en management de projet. Si Autissier et Wacheux (2006) affirment que le travail en mode projet peut redonner du sens au travail, le lien sens – projet doit ainsi être exploré plus avant. Aussi, nous cherchons par ce même processus d'analyse à construire une grille de recueil des données fondée sur les éléments de sens incus dans la littérature en management de projet. Cet objectif explique le fait que nous discutons peu les recherches ici présentées dans leur pouvoir explicatif et leurs approximations potentielles. Nous cherchons uniquement à établir un ensemble d'éléments associés à la fois au sens et au projet dans la littérature existante. Nous exposerons ainsi d'abord les liens entre le projet et chacun des pôles qui constituent le sens. Nous verrons ensuite que la littérature en management de projet utilise des concepts qui mêlent affects, cognition et intention⁵⁹. Les derniers paragraphes permettront de mettre en exergue une grille de recueil des données associée au sens au sein des équipes projet.

⁵⁸ Nous avons mentionné plus haut que les études anglo-saxonnes ont parfois abordé des problématiques de projet au travers de notions de développement de nouveaux produits, travail en équipe, et autres. Nous transposons dès lors dans certains cas les études réalisées sur ces thèmes pour aborder les différentes facettes du sens au sein de l'organisation projet.

⁵⁹ Nous avons mentionné plus haut que la structuration du concept de sens autour des trois pôles est intervenue en cours de recherche. La structuration de ce chapitre a ainsi été réalisée elle aussi au cours de la recherche, avec une prise en compte en parallèle des éléments issus de la littérature et des éléments issus du terrain.

II.2.1. Les éléments cognitifs dans la littérature traitant des projets organisationnels : une littérature foisonnante

La littérature en management projet mobilise de façon conséquente les outils cognitifs pour appréhender le fonctionnement collectif des équipes. Nous mentionnons ici les éléments qui semblent les plus importants dans l'influence qu'ils peuvent avoir sur le sens donné au projet par les acteurs.

II.2.1.1. La cohérence cognitive

La cohérence cognitive, un besoin pour le projet ?

Les acteurs prenant part à un projet apportent avec eux un ensemble de connaissances liées à leur fonction et à leur identité. Si nous considérons que la connaissance est par nature localisée, encadrée et investie en pratique (Bourdieu, 1972), il est naturel que chaque acteur provenant d'un cadre fonctionnel différent mobilise des connaissances différentes dans le travail en projet (Carlile, 2002). Il existe donc des décalages socio-cognitifs sur les tâches à effectuer et la manière de développer le projet (Cahour, 2002), qui créent naturellement des conflits (Cronin et Weingart, 2007). La division du travail, même au sein d'équipes projet de conception, connaît ainsi des limites sur le plan cognitif (Brusoni, 2005). Si le projet propose ainsi un cadre aux acteurs avec des règles, des normes, des procédures, et autres cadrages cognitifs et comportementaux (Bréchet et Desreumaux, 2005 ; Bréchet *et al.*, 2005), il n'est pas certain que l'ensemble des acteurs interprètent ces éléments de la même façon, autrement dit, que les acteurs aient une représentation partagée de ces règles, des normes et autres procédures. La question est ainsi de savoir quelle est la nature des éléments qui doivent être partagés, et à quel degré (Cannon-Bowers et Salas, 2001) ?

Les représentations sociales partagées du travail à effectuer et de ce qu'est le travail en équipe semblent faciliter la coordination des membres au sein des équipes (Mohammed, 2001 ; Mohammed et Dumville, 2001 ; He *et al.*, 2007). A la vision statique induite par l'utilisation des représentations mentales est aujourd'hui substituée une vision dynamique, fondée sur les modèles mentaux situationnels (Rico *et al.*, 2008). Les connaissances mobilisées à divers moments pour assurer la coordination sont dépendantes du contexte dans lequel les individus sont encadrés. L'incertitude dans laquelle se trouvent les acteurs semble modifier largement les connaissances mobilisées (Song et Montoya-Weiss, 2001 ; Pich *et al.*, 2002). Dès lors, il est nécessaire, pour comprendre la coordination implicite

dans le projet, de prendre en compte non seulement les représentations mentales partagées et stables, mais aussi les conditions de mobilisation de connaissances spécifiques permettant d'assurer la cohérence du travail entre les membres de l'équipe.

Néanmoins, le degré nécessaire de partage de connaissance sur le travail à effectuer et sur le fonctionnement du travail en équipe pour assurer une action collective cohérente n'est pas pour autant connu. La coordination au sein des équipes projet peut être envisagée de façon « classique », comme nous l'avons fait auparavant (Cf. II.1.2.2, p.76). Un autre mécanisme de coordination a été mis en avant par Rico *et al.* (2008), appelé coordination implicite, où un certain niveau d'intercompréhension doit émerger du travail en équipe. Deux ensembles d'éléments semblent ainsi se dégager comme permettant à l'action collective de se développer : l'existence de représentations équitales (Donnellon *et al.*, 1986) et un accord sur les moyens à utiliser (Weick, 1979). Néanmoins, on peut s'interroger sur le degré nécessaire, non seulement pour agir collectivement, mais pour atteindre une performance jugée satisfaisante. Si Pearce et Ensley (2004) affirment que la vision partagée renforce le potentiel d'innovation, la méthode pour apprécier le partage des éléments cognitifs nous paraît peu fiable⁶⁰. Néanmoins, l'aspect dynamique du renforcement de la vision au travers d'interactions successives semble une perspective intéressante pour juger du renforcement de la cohésion au sein de l'équipe (Donnellon *et al.*, 1986 ; Allard-Poesi, 1997, 1998). Récemment, ces problématiques d'intersubjectivité et de la compréhension commune ont pris encore plus d'importance avec l'émergence d'équipes projet virtuelles (Montoya-Weiss *et al.*, 2001). L'utilisation des communications formelles interindividuelles dans une perspective dynamique semble proposer un angle pertinent pour expliquer comment les représentations partagées se forment et se transforment au cours du projet (He *et al.*, 2007 ; Kanawattanachai et Yoo, 2007 ; Ligorio *et al.*, 2008 ; Vlaar *et al.*, 2008)⁶¹.

⁶⁰ En effet, les auteurs proposent un questionnaire aux répondants où ceux-ci évaluent des éléments ne permettant pas de juger si la vision est vraiment partagée ou pas. Les auteurs avancent ainsi utiliser des items tels que "Because of my team members, I have a clear vision of our team's purpose". De telles données déclaratives ne nous permettent pas de juger du degré réel de vision partagée entre les individus.

⁶¹ Notons que si la cognition partagée trouvait un public dans des revues généralistes telles qu'*Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, les recherches les plus récentes dans ce thème semblent trouver un intérêt plus grand dans le domaine des systèmes d'information, au travers de revues telles que *MIS Quarterly*, *Journal of Management Information System* ou *Journal of Research on Technology in Education*. L'impact des systèmes d'information sur le projet collaboratif et distribué géographiquement semble ainsi reposer l'enjeu de la cohérence cognitive dans des situations où la

Levesque *et al.* (2001) montrent que même lorsque les représentations mentales divergent au cours du temps, le projet continue. Dans le cadre de l'étude citée, l'interaction entre les acteurs diminue en même temps que les représentations mentales divergent. Ceci semble confirmer qu'interaction et convergence des représentations mentales sont positivement corrélées. Il est ainsi intéressant de noter qu'à certains moments du développement du projet les représentations mentales des individus divergent sans pour autant mettre en péril le projet (Baba *et al.*, 2004). La coordination implicite permise par la standardisation des compétences autorise une divergence partielle des modèles mentaux associés au projet.

Les outils de la cohérence cognitive

Nous avons dit ci-dessus que les interactions entre les individus créent et transforment les représentations collectives du projet tant dans le travail à accomplir que dans la façon dont le travail doit être effectué. La littérature met en évidence deux leviers permettant d'améliorer les représentations partagées : l'objet frontière, l'utilisation de métaphores et l'homogénéité de l'équipe. Nous expliquons brièvement en quoi ces outils ont un impact sur les représentations partagées.

Le terme d'objet frontière (*boundary object*) est apparu pour expliquer comment des individus issus de contextes très différents ont pu collaborer pour développer un musée zoologique (Star et Griesemer, 1989). L'objet frontière est un outil assurant l'interaction des acteurs qui est à la fois assez souple pour s'adapter aux contraintes et besoins des différentes parties qui l'utilisent, et assez robuste pour permettre une identité commune entre les parties. Ces objets, dans la cadre de projets, peuvent prendre diverses formes, comme des prototypes (Midler, 1993 ; Carlile, 2002), des plans d'architectes, des dessins de designer (Bergman *et al.*, 2007), ou des formes plus administratives telles que des rapports ou des plannings (Yakura, 2002). Les pratiques et échanges autour de l'objet frontière permettent aux acteurs de réfléchir sur le travail réalisé (Levina, 2005), de comprendre les situations des autres membres du projet, de s'adapter les uns aux autres et de rendre tangible le travail réalisé par l'ensemble des acteurs autour d'un même projet. Dès lors, ils améliorent l'intercompréhension entre les individus et facilitent la coopération

autour d'un projet où chacun est encastré dans son propre contexte (Star et Griesemer, 1989 ; Carlile, 2002).

Un deuxième moyen de renforcer la cohérence cognitive est l'utilisation de métaphores et d'analogies dans les discours entre les individus⁶². La référence à des éléments issus d'un autre référentiel au travers de métaphores et analogies semble polariser les représentations des individus et servir de structures mentales pour les individus au sein des groupes utilisant ces métaphores (Schwenk, 1988 ; Canon-Bowers *et al.*, 1993 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). L'importation de symboles permet ainsi à différents acteurs de parvenir à une représentation partiellement partagée de ce que recouvre l'objet désigné par la métaphore (Alvesson, 1998). Pendant les processus de changement organisationnels, les représentations peuvent être perturbées. L'inclusion d'analogies et métaphores semble assurer une meilleure intercompréhension des acteurs du changement (Hill et Levenhagen, 1995). Les métaphores peuvent d'ailleurs être stimulées au moyen de technologies différentes, comme l'imagerie numérique (Jacobs et Heracleous, 2006). Il semble ainsi que l'utilisation de métaphores et analogies dans le discours des acteurs contribue à une convergence des représentations des acteurs au sein de l'organisation.

Enfin, il semble de plus que les éléments de diversité démographiques en termes d'âge, de genre et d'expérience aient un rôle à jouer sur la cohérence ou la divergence cognitive entre les individus (Kang *et al.*, 2006). Si des différences extrêmes entre les membres d'une équipe ne semblent pas désirables dans le cadre de projet ayant pour but de créer la connaissance (Gladstein Ancona et Caldwell, 1992 ; Nonaka et Takeuchi, 1997) une trop grande similarité entre les individus nous semble pouvoir porter préjudice à la diversité des expertises mobilisables pour permettre une richesse des interactions. Le degré optimal de similitude / diversité des acteurs au sein des équipes projet n'a, à notre connaissance, pas encore été clairement défini.

⁶² Nous nous focalisons ici sur la métaphore comme moyen d'assurer la cohérence cognitive des acteurs. La métaphore a été aussi appréhendée comme un mécanisme permettant de générer des idées créatives chez les acteurs (par exemple Hirschheim et Newman, 1991 ; Couger *et al.*, 1993 ; Cornelissen, 2006). Nous n'en faisons pas plus mention ici même si cette perspective est intéressante dans le cadre de projets innovants. L'important, dans le cadre de la construction de notre grille de recueil de données, est de faire apparaître les métaphores pour pouvoir les saisir de façon empirique.

II.2.1.2. Les compétences des acteurs au travers des éléments cognitifs

La collaboration interindividuelle se fonde dès lors en partie sur les traits de personnalité des individus. Dans ce cadre la sélection des individus pour assurer un bon fonctionnement de l'équipe est primordiale. Ainsi, la vision classique du projet propose de sélectionner les acteurs portant les meilleures expertises, autrement dit, les meilleures compétences cognitives dans un domaine particulier. Ces experts pourront alors faire profiter l'ensemble des membres du projet de leurs compétences cognitives afin de développer des solutions innovantes dans le cadre du projet (Clark et Wheelwright, 1992). L'étude longitudinale du projet menée par Zellmer-Bruhn (2003) indique qu'il existe une réelle dynamique des compétences cognitives au sein des équipes projet. Cette dynamique s'exerce non seulement dans le développement de nouvelles compétences dans le travail effectué en équipe projet, comme le montrent diverses études (Musca, 2004 ; Charue Duboc et Gastaldi, 2005 ; Musca, 2007), mais aussi lorsque l'équipe projet connaît des interruptions. De nouvelles connaissances sont acquises, de nouvelles routines développées, et les capacités de l'équipe projet à développer de nouvelles innovations ou solutions sont accrues.

Cette vision centrée sur les compétences cognitives techniques des individus est contrebalancée par une vision s'appuyant sur la capacité des acteurs à s'intégrer au sein d'une équipe projet. Si la réflexion sur la cohérence cognitive entre l'acteur et le travail à effectuer a été envisagée (Chilton *et al.*, 2005)⁶³, les recherches se sont surtout axées sur les compétences sociales et relationnelles qui sont recherchées pour le déroulement de l'action collective. Des caractéristiques telles que le fait d'être consciencieux, extraverti, agréable aux autres et stable émotionnellement sont positivement corrélées à la performance contextualisée des équipes (Morgeson *et al.*, 2005). Le style cognitif des acteurs dans la résolution de problèmes semble être extrêmement important dans la réussite de projets de développement et d'implantation de logiciels (White, 1984). Le Tableau 7 décrit différents styles cognitifs permettant d'appréhender les compétences cognitives des individus dans la résolution de problèmes lors de développements de projets.

⁶³ Rappelons que pour Morin (2006), la cohérence entre l'acteur et son travail est une des trois facettes du sens du travail.

Tableau 7 : Styles cognitifs dans la résolution de problèmes

	Logique / Pensée	Intuition / Pensée	Logique / Ressenti	Intuition / Ressenti
Point d'attention	Faits	Possibilités	Faits	Possibilités
Méthode pour gérer	Analyse impersonnelle	Analyse impersonnelle	Chaleur interindividuelle	Chaleur interindividuelle
Tendance du comportement	Pratique et pragmatique	Logique et ingénieux	Sympathique et amical	Enthousiaste et perspicace
Expression des compétences	Compétences techniques avec les faits et les objets	Développement technique et théorique	Aide pratique et service aux personnes	Compréhension et communication avec les autres

Source : d'après White (1984)

Ces styles cognitifs mettent en évidence différents styles d'acteurs au sein des équipes projet, utilisant diverses compétences cognitives pour résoudre les problèmes. Nous pouvons voir que ces styles cognitifs correspondent à des personnalités différentes des individus. Nous savons par exemple que des individus individualistes ne permettent pas au fonctionnement par équipe d'assurer une performance optimale (Earley, 1994 ; Kirkman et Shapiro, 2000, 2001). Comme l'affirment Waller et al. (2001), une investigation des antécédents culturels, familiaux, religieux et autres seraient nécessaires pour comprendre d'où viennent ces traits de comportement qui influencent la perception des acteurs et le fonctionnement des équipes projet. Par exemple, la façon dont un acteur va gérer sa vie de famille aura un impact sur son comportement au travail. Dans des situations de stress intense comme le sont la plupart du temps les situations de projet, les interférences vie de famille / vie professionnelle peuvent mener à des situations de *burnout* (Montgomery *et al.*, 2006), où l'individu va se désengager du projet pour préserver sa santé mentale. L'identité des individus doit ainsi retenir notre attention pour comprendre le sens que chacun donne au projet dans lequel il s'insère.

II.2.1.3. La réflexivité, facteur de performance des équipes de travail

La réflexivité au sein des équipes projet est définie comme le degré auquel les membres d'une équipe réfléchissent sur les objectifs, les stratégies et les processus, et les adaptent aux circonstances endogènes et environnementales présentes ou anticipées (West, 1996, p.559, cité par Hoegl et Parboteeah, 2006b). La réflexivité est étroitement liée aux processus d'apprentissage au sein des équipes tels que présentés par Wilson *et al.* (2007) et particulièrement au développement de connaissances pratiques. Elle permet une réflexion

continue autour de l'output du projet et devient ainsi le ressort d'une dynamique de modification des pratiques au sein de projets de développement (Levina, 2005).

La volonté d'atteindre un but commun et l'homogénéité au sein du groupe semble aider les équipes à être réflexives (Schippers *et al.*, 2003). Ces éléments peuvent être particulièrement intéressants dans un environnement complexe et turbulent, où la réflexivité des équipes, et donc leur capacité à remettre en cause les schémas mentaux qui dirigent leurs activités, est un facteur d'efficacité et d'efficience des équipes projet (Hoegl et Parboteeah, 2006b). Aussi, au-delà de la performance globale des projets (technique, économique, temporelle), le degré de réflexivité semble influencer sur d'autres critères de performance des équipes projet, tel que l'engagement des acteurs dans le projet ou la satisfaction des membres du projet (Schippers *et al.*, 2003). Néanmoins, il semble que la réflexivité décline au cours du temps, ce qui peut présenter un facteur de risque pour les équipes projet qui ont une longue durée de vie (Schippers *et al.*, 2003).

La réflexivité des acteurs est ainsi une compétence cognitive à considérer pour étudier la dynamique du sens. La réflexion sur le fonctionnement des équipes induisant une modification des principes de fonctionnement devrait avoir un impact sur le sens donné au projet par les acteurs. Dès lors, une prise en compte des phases de réflexivité des acteurs est nécessaire pour bien comprendre de quelle manière le sens évolue au cours du projet.

Il existe ainsi de nombreux éléments cognitifs sur lesquels s'appuie la littérature en management de projet et management d'équipe. Ces éléments sont assez épars. Il nous semble néanmoins nécessaire de les avoir à l'esprit pour une étude du sens donné au projet par les acteurs car chacun pourrait avoir une influence sur le sens donné au projet. L'Encadré 2 répertorie les éléments ici mentionnés pour les insérer par la suite dans une grille de recueil des données.

Encadré 2 : Éléments cognitifs à prendre en considération

Représentations mentales, partage des représentations mentales, dynamique de la cohérence cognitive, conditions d'émergence de la mobilisation de connaissances spécifiques, accord sur les moyens, accord sur les finalités, phases de travail et interruptions, styles cognitifs, personnalité et identité des individus, existence d'objet frontières, réflexivité

II.2.2. Les aspects intentionnels dans le management de projet : le rôle de la vision

Nous avons pu voir que la littérature mobilisant les aspects cognitifs dans le fonctionnement des équipes projet est très riche. La littérature mobilisant les aspects intentionnels dans le fonctionnement des projets est moins dense. La grande majorité des recherches que nous avons pu trouver et analyser dans ce cadre se focalisent sur la vision du projet. Nous verrons que la vision implique un rapport au temps que nous aborderons par la suite.

II.2.2.1. La vision dans une optique intentionnelle

Une des problématiques les plus récurrentes en management de projet consiste à rechercher comment les acteurs issus de fonctions et de métiers différents vont collaborer au sein d'un projet. En utilisant le cadre de la dialectique intégration – différenciation de Lawrence et Lorsch (1989), nous voyons que l'organisation projet est par définition très différenciée, car elle met au sein d'une même organisation des acteurs provenant directement de fonctions et contextes différents. La vision proposée du projet peut permettre à l'organisation projet d'obtenir le degré d'intégration nécessaire afin que le projet constitue un tout et non seulement une constellation d'acteurs faiblement reliés entre eux.

Le concept de vision a été développé au niveau de l'entreprise dans son ensemble (Hamel et Prahalad, 1989 ; Collins et Porras, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1994). Ce terme définit à la fois une philosophie d'orientation (*guiding philosophy*) et une image tangible du futur de l'entreprise dans un horizon plus ou moins éloigné. La vision est ainsi une expression d'une conception réaliste, crédible et attrayante du futur de l'organisation, une situation qui est meilleure que ce qui existe à l'instant actuel (Bennis et Nanus, 1997). La vision entre dans le cadre des composantes « intentionnelles » de l'organisation projet en ce sens qu'elle apporte une impulsion pour soutenir les efforts des acteurs engagés dans une action collective. Elle propose ainsi un ciment entre les parties de l'organisation projet qui œuvrent dans la même direction.

Pour être efficace et permettre aux acteurs de l'organisation d'adhérer à la vision, celle-ci doit être stable, acceptée, supportée par les acteurs et claire (Hamel et Prahalad, 1989). La déclinaison de la vision au niveau du projet montre que ces quatre composantes restent valables pour que la vision soit efficace pour assurer un succès en termes d'innovation au sein des équipes projet (Lynn, 1999). Néanmoins, Lynn (1999) et Hamel et Prahalad (1989

; 1994) laissent entrevoir que la stabilité de la vision n'est pas primordiale pour entraîner les acteurs. Cette approche est cohérente avec celle de Joffre et al. (2006) Callon et al. (2001) ou Boutinet (2004) qui montrent que le projet permet de raccourcir la vision afin de générer une adhésion à des échéances plus proches, et qui paraissent donc plus accessibles aux acteurs. La clarté des objectifs semble pour sa part plus importante. L'incertitude dans laquelle évoluent les acteurs des projets de développement nécessite un haut degré de clarté des projets (Hong *et al.*, 2004). La vision doit ainsi se décliner en sous-objectifs à atteindre, qui soient clairs autant sur la performance à réaliser que sur les délais à tenir. Ces éléments sont des conditions de l'engagement des acteurs dans le projet.

La vision établit ainsi un rapport au temps et à l'effort qui permet d'insuffler l'énergie aux acteurs de l'organisation projet. Les éléments de rapport au temps dans les équipes projet sont plus spécifiquement exposés ci-après.

II.2.2.2. Le rapport au temps

La gestion du temps en management de projet est un des défis que les responsables de projet doivent relever. Dès lors, il est important de comprendre le rapport des individus au temps pour comprendre le sens qu'ils donnent au projet. Waller *et al.* (2001) proposent deux variables pour comprendre le rapport au temps et aux *deadline* des individus dans les équipes de travail : l'urgence temporelle et la perspective temporelle. L'urgence temporelle désigne le comportement des individus face à la conscience du temps, la priorisation des tâches et la planification d'activités dans un laps de temps. Les individus 'urgents' planifient un nombre élevé d'activités à réaliser dans un laps de temps déterminé et s'imposent des échéances en plus des échéances imposées par leur environnement. La perspective temporelle désigne la cadre temporel favorisé par les individus pour la planification et la prise de décision. Waller *et al.* (2001) utilisent deux dimensions de la perspective temporelle. La perspective 'présent' désigne le cas où les acteurs n'associent pas de façon forte les actions réalisées aujourd'hui à l'atteinte des objectifs futurs. Les individus à perspective 'futur' mobilisent de façon plus forte la croyance qu'un comportement présent augmente la possibilité d'atteindre un but futur désiré. La gestion de projet consistant à réduire l'incertitude présente pour pouvoir faire avancer le projet dans le futur, il est probable que l'urgence temporelle et la perspective temporelle des individus modifient de façon subséquente le sens donné par les acteurs au projet.

Ce rapport au temps ne s'entend pas uniquement pour chaque individu séparé de ses collègues. La recherche en management de projet et autour du travail en équipe a pu mettre en évidence des cycles dans les processus collaboratifs au sein des équipes de conception. Gersick (1988) a ainsi montré que, par rapport à un laps de temps donné pour réaliser un travail, l'équipe recherche un équilibre pendant environ la première moitié du temps alloué, où chacun cherche à appréhender le projet à réaliser de façon assez dispersée. Une transition s'opère à mi-projet au travers d'une réunion de bilan et de correction des conduites individuelles. Une seconde phase est dédiée à la réalisation du travail selon les règles édictées lors de la phase de transition. Enfin, lors de la phase d'achèvement, les groupes semblent mettre en commun le travail réalisé, comparer le travail réalisé par rapport aux attentes externes et faire un bilan sur le ressenti du travail effectué. Cette dynamique du travail en équipe a été utilisée par la suite pour voir à quels moments les nouvelles contributions sont les plus favorables aux équipes projet. Ford et Sullivan (2004) avancent ainsi que c'est lors des phases amont du projet, et donc avant la phase de transition du modèle de Gersick, que les nouvelles propositions sont susceptibles d'apporter un meilleur résultat à l'équipe. Ce résultat est cohérent avec l'approche de l'ingénierie concourante (Garel, 1996 ; Capul, 2000) où les acteurs du projet essaient de s'entendre lors des phases amont du projet sur la teneur du projet, afin de reléguer les phases d'application en aval, où toute modification semble poser plus de problèmes qu'apporter une réelle valeur ajoutée.

Les éléments intentionnels liés au management de projet sont donc principalement liés à la vision du projet chez les acteurs. Si, dans le projet, la vision peut se décliner en de multiples échéances intermédiaires, le rapport acteur / projet dépend du rapport au temps de chaque acteur. Ces éléments, répertoriés dans l'Encadré 3, devront être identifiés de façon empirique afin de comprendre le sens donné au projet.

Encadré 3 : Eléments relatifs à l'intention à prendre en considération

Caractéristiques de la vision proposée du projet, clarté des objectifs, échéances intermédiaires, urgence et perspective temporelle des individus, phases de travail au sein des équipes.

II.2.3. Les affects dans le management de projet : une montée en puissance très relative

Nous avons mentionné plus haut que le champ du comportement organisationnel a vécu une révolution au début des années 2000 avec la prise en considération des affects dans le comportement des acteurs (Barsade *et al.*, 2003). La littérature en management de projet mobilise très peu les affects. Néanmoins, nous avons pu trouver des théories en sciences de gestion qui mobilisent ces éléments et qui nous semblent transférables dans le champ du management de projet. Nous les présentons ici.

II.2.3.1. Emotions et créativité

Le développement de projets innovants se fonde, au moins en partie, sur la capacité des individus à envisager des solutions créatives 1) aux problèmes rencontrés dans l'avancement du projet et 2) face aux enjeux d'innovation dans les projets de développement de nouveaux produits. March et Simon (1958), ainsi que leurs successeurs de la Carnegie School, ont abordé la créativité au travers des éléments cognitifs et de la motivation des acteurs à remplir l'espace entre ce qui est accompli et ce qui peut être accompli. Adler et Obsfeld (2007) affirment que ce courant traite d'une cognition « froide », séparée des affects, ne permettant pas de rendre compte de nombreux éléments expliquant la créativité. Les auteurs proposent alors de réinsérer les affects dans une théorisation de la créativité individuelle et collective, permettant d'aboutir à une cognition « chaude ». Ils mettent ainsi en évidence que l'affect (équivalent de l'impulse chez Dewey) convient mieux que l'intelligence ou les routines pour développer des projets innovants. Le passage d'une cognition froide à une cognition chaude est d'ailleurs une tendance forte en sciences sociales (Schwarz, 1998).

Cette étude d'Adler et Obsfeld (2007) est intéressante car elle permet de prolonger au niveau collectif des résultats issus de l'étude du rôle positif associé aux affects sur la créativité au niveau individuel. Les affects positifs semblent en effet stimuler la créativité des acteurs. La créativité semble ainsi aiguisée chez les acteurs qui prennent plaisir à effectuer leur travail (Amabile, 1997). La relation de cause à effet entre affects positifs et créativité semble avérée : en prenant en compte la dimension temporelle du travail, Amabile *et al.* (2005) montrent que les événements créatifs surviennent entre quelques

minutes et deux jours après ressenti d'affects positifs⁶⁴. En outre, il semble que les acteurs qui ressentent un état de bonheur général soient plus créatifs que les autres. (Csikszentmihalyi, 1997). Dès lors, l'étude des émotions semble déterminante pour comprendre les capacités de créativité et donc potentiellement d'innovation des équipes projet.

II.2.3.2. L'engagement et la motivation pour le projet

Le rôle des affects dans le déroulement du projet a aussi été abordé au travers du lien affectif acteur-projet. Différents angles ont été explorés pour comprendre la relation affective qui s'installe entre un acteur et le projet dans lequel il s'insère. L'organisation projet est ainsi composée de membres avec lesquels chaque acteur interagit. Le lien affectif travail-acteur semble dépendre en partie du réseau d'acteurs dans lequel un individu s'insère (Totterdell *et al.*, 2004). Les liens affectifs entre les acteurs avant même le début du projet influent sur la façon dont chacun évalue les autres membres du groupe (Taggar et Brown, 2006). Dès lors l'ensemble des émotions associées au travail avec chacun des individus est susceptible de modifier le sens donné au projet.

L'étude des relations interpersonnelles au sein d'équipes projet a été envisagée depuis de nombreuses années sous la forme des conflits (Hill, 1977). Les conflits sont en effet inévitables dans les équipes projet et nécessitent donc une prise en compte systématique, sur l'ensemble du projet, de la conception à la réalisation du projet (Kezsbom, 1989). Jehn (1995) différencie deux types de conflits : les conflits de tâches et les conflits interpersonnels. Si les conflits de tâches sont récurrents et relativement faciles à résoudre, les conflits interpersonnels entraînent des réactions affectives négatives plus difficiles à gérer et peuvent pousser les acteurs à quitter leur travail (Medina *et al.*, 2005). L'organisation matricielle proposée par le projet⁶⁵ favorise le développement de conflits (Knight, 1976). Il semble alors que les conflits de tâches puissent générer des conflits d'acteurs, soit des conflits internes, de l'acteur avec lui-même, soit des conflits interpersonnels récurrents (De Laat, 1994). Notons néanmoins que tous les conflits ne

⁶⁴ Notons que la question de la créativité au niveau collectif est aussi abordée sous l'angle cognitif (Glynn, 1996 ; Sutton et Hargadon, 1996 ; Moorman et Miner, 1997 ; Elsbach et Hargadon, 2006 ; Hargadon et Bechky, 2006), que nous ne présentons pas ici.

⁶⁵ Divers auteurs abordent le projet telle une organisation matricielle puisque la dimension projet croise la dimension fonctionnelle. Dès lors, les acteurs sont sous la responsabilité de deux managers : le responsable de projet et le responsable fonctionnel.

semblent pas négatifs pour le projet. Jehn et Mannix (2001) identifient que les performances des équipes projet sont positivement corrélées avec une certaine configuration de conflits : il faut ainsi que les conflits à propos des processus de travail augmentent au cours du projet tout en restant à un niveau modéré, que les conflits relationnels soient bas, avec un pic en fin de projet, et que les conflits de tâches soient modérés pendant la phase de transition. Dès lors, les conflits permettent une interaction accrue et une gestion des problèmes qui pourraient rester latents et nuire à la performance des projets.

Le travail à réaliser au sein des équipes projet a lui aussi donné lieu à des recherches dans le cadre du lien affectif acteur-projet. Il semble ainsi qu'un travail complexe et une interdépendance des tâches à effectuer améliorent la relation affective de l'acteur au travail à réaliser. Néanmoins, pour cela, le degré de complexité et d'interdépendance doit correspondre à un degré d'attentes collectives équilibré (Van der Vegt et Van de Vliert, 2000). Aussi, l'engagement des acteurs pour les objectifs du projet semble plus élevé lorsqu'il s'agit de projet à forte innovation (Hoegl et Parboteeah, 2006a).

Il existe donc de multiples recherches dont l'objectif est de trouver sous quelles conditions les acteurs s'engagent de façon importante dans le projet. Si ici encore chaque individu semble s'engager de façon individuelle dans le projet, quelques grandes tendances se dessinent. Néanmoins, le projet n'est pas seulement un gage d'engagement des acteurs dans leur travail. Il peut aussi devenir destructeur, comme le montrent des recherches récentes.

II.2.3.3. Stress, douleur, épuisement. Les effets pervers du management de projet

Le management de projet semble connaître un essor énorme et répondre aux attentes des managers en termes de flexibilité et de mobilisation des acteurs (Picq et Bompar, 1998 ; Picq, 1999). Néanmoins, l'organisation projet met en œuvre certaines dynamiques entraînant des conséquences néfastes sur les aspects affectifs des acteurs. Au-delà du fait que le projet est un concentré de vie et intensifie ainsi les émotions positives et négatives ressenties habituellement sur un plus long terme (Garel *et al.*, 2001), le projet semble avoir tendance à générer de la souffrance chez les acteurs (Reeser, 1969 ; Gällstedt, 2003).

Le responsable de projet, en premier lieu, a une position assez inconfortable. Il est en effet responsable de la performance du projet et doit donc répondre de l'atteinte des objectifs

sans pour autant être en position d'autorité sur les autres acteurs du projet. Les difficultés d'accomplir différents rôles à la fois ont déjà été exposées (Allard-Poesi et Perret, 2005)⁶⁶. Il semble que le manager de projet soit ainsi soumis à diverses injonctions paradoxales ce qui ne peut que nuire à sa santé mentale (Bateson, 1969). Cette double contrainte n'est pas propre au responsable de projet ; elle se retrouve chez les doubles ambassadeurs, c'est-à-dire les personnes qui s'engagent à la fois dans le projet et qui gardent des liens forts avec leur métier (le service fonctionnel dont ils sont issus) (Zannad, 2000).

Le modèle de compression, fondé sur l'idée que le projet permet d'augmenter la rapidité des innovations dans le développement de nouveaux produits (Eisenhardt et Tabrizi, 1995), tend à minimiser les délais pour chaque étape du projet. Cette pression temporelle engendre stress et mal-être pour de nombreux acteurs des équipes projet (Asquin *et al.*, 2007). Le malaise au travail (Hirigoyen, 1998 ; Dejours, 2000, 2003) semble ainsi se caractériser d'autant plus fortement dans une figure de la modernité que représente le projet : non connaissance des critères d'évaluation et cynisme ambiant (Nicolas, 2000), flexibilité accrue (Asquin *et al.*, 2007), perte des repères identitaires (Zannad, 2000), « bougisme » (Taguieff, 2001, 2006), et autres.

Aussi, une particularité du management de projet réside dans le fait qu'une fois le projet terminé, l'équipe se dissout et les acteurs doivent faire le deuil de l'action réalisée (Dubouloy, 2005). Cusin (2006 ; 2008) montre que les émotions jouent un rôle très important dans le ressenti de l'échec commercial, et donc dans le cas où le projet est perçu comme un échec. Néanmoins, même lorsque le projet est un succès, l'activité nécessaire à l'atteinte des objectifs s'arrête et les acteurs doivent soit retourner à leurs métiers au sein de leurs départements fonctionnels, soit chercher de nouvelles affectations dans des projets autres (Garel *et al.*, 2001 ; Zannad, 2008). Dans tous les cas, l'acteur doit réaliser un travail de deuil du projet réalisé.

Les affects ont ainsi longtemps été négligés par la littérature en gestion et spécifiquement en gestion de projet où une vision technique et pratique a largement prévalu jusqu'à la fin des années 1990. Nous voyons néanmoins au travers de ces trois éléments (créativité,

⁶⁶ Cf. Le projet au regard des fonctions de l'organisation, p.74

engagement et souffrance) que le projet est intimement lié aux affects des acteurs qui le composent. Dès lors, une prise en compte de ces éléments dans le sens donné au projet par les acteurs doit tenter d'identifier les affects des individus et l'ensemble des éléments mentionnés dans l'Encadré 4.

Encadré 4 : Eléments relatifs aux affects à prendre en considération

Emotions éprouvées, valence des émotions, réseau des individus, affinités interpersonnelles, engagement dans le travail, conflits, stress.

II.2.4. Le leadership, à la croisée des éléments intentionnels, cognitifs et affectifs de l'organisation projet

Nous montrons dans ces paragraphes que le concept de leadership repose sur les trois composantes du sens⁶⁷. De plus, ce concept semble être central dans l'étude des dynamiques de travail en équipe (Yukl, 1989 ; Bass et Stogdill, 1990 ; Pitcher, 1997 ; Tyler, 2002 ; Yukl *et al.*, 2002), et spécifiquement dans le cadre de l'organisation projet (Lewis *et al.*, 2002 ; Turner et Müller, 2005). Deux courants principaux se dégagent de l'étude de l'impact du leadership dans l'organisation projet (Zaccaro et Klimoski, 2002) : l'un tentant de montrer dans quelle mesure le leadership a un impact sur les performances du projet, l'autre tentant de décrypter les processus à l'œuvre autour du leadership dans les équipes projet. Notre étude du sens nous dirige plus naturellement vers le second champ, à savoir l'étude des processus d'influence dans les organisations projet.

« Le leader est la personne qui conduit et guide les autres en leur indiquant la direction à prendre, celle qui, dans un groupe, a le plus d'influence » (Allard-Poesi, 2006, p.53).

L'article de Tannenbaum et Massarick (1957) fournit un ensemble d'éléments à prendre en considération pour l'étude du leadership dans les organisations : 1) l'influence interpersonnelle d'un acteur sur d'autres, 2) exercée dans une situation précise 3) à travers

⁶⁷ D'autres concepts reposent aussi sur ces trois composantes, dont principalement celui de coopération. Néanmoins, nous avons déjà mentionné la coopération dans les sections dédiées à chacune des trois composantes que nous avons retenues dans le cadre de l'identification des éléments de sens dans les projets. Nous préférons ainsi développer plus précisément le thème du leadership, où la coopération sera encore mentionnée.

un processus de communication 4) dirigée vers des objectifs particuliers : a) des buts organisationnels, b) des buts pour le groupe, c) des buts des « suiveurs » et/ou d) les buts personnels du leader. Au sein des équipes projet, le responsable de projet est le plus souvent désigné comme devant être le leader de l'équipe (Lenhardt, 2002). Si ce rôle de leader n'est qu'un parmi tant d'autres dans les rôles devant être joués par le responsable de projet (Allard-Poesi et Perret, 2005), il est intéressant de voir que les ressorts du leadership reposent sur des éléments constitutifs du concept de sens. En d'autres termes, quels sont les éléments cognitifs, intentionnels et affectifs qui permettent à un acteur d'influencer les autres afin d'orienter l'activité du groupe projet ?

Un premier mécanisme dans la prise de leadership transformationnel⁶⁸ par un membre du groupe réside dans le fait de proposer un futur attrayant aux autres membres du groupe (Bass, 1990), autrement dit une vision (Bennis et Nanus, 1997). Nous avons déjà montré ci-dessus que la vision met en jeu des ressorts intentionnels en ce sens qu'elle encourage les efforts des acteurs pour aboutir à un résultat énoncé. Aussi, la vision peut être vue comme un cadre cognitif dans lequel les acteurs sont placés. La vision proposée par le leader mobilise différents symboles sur lesquels le discours du leader et l'imagination des acteurs vont se fonder. Le concept de mise-en-sens chez Corvellec et Risberg (2007) relève de ce cadrage cognitif et intentionnel : la mise en sens propose à la fois une direction pour l'effort collectif à accomplir et un ensemble de significations mobilisées et potentiellement partagées permettant aux acteurs de coopérer autour de structures significatives au moins partiellement partagées. Joffre *et al.* (2006, p.80) résument l'importance de la vision et de la mise-en-sens en affirmant :

« la réussite du projet dépend aussi de la réussite de son ou ses porteur(s) à [...] traduire le dessein du projet pour les parties prenantes internes et externes ».

A ces composantes intentionnelles et cognitives du leadership est venue s'ajouter l'utilisation des émotions dans l'activité du leader (Westley et Mintzberg, 1989). L'étude du discours des leaders cherchant à mobiliser leur auditoire autour d'une stratégie met en évidence le jeu sur les émotions dans leur discours (Samra-Fredericks, 2004).

⁶⁸ L'objet n'est pas ici de faire un exposé complet sur le leadership. Pour une discussion sur la différence entre leader transformationnel et transactionnel, se reporter aux travaux de Bass (par exemple Bass, 1990 ; Bass et Stogdill, 1990 ; Bass et Avolio, 1993) et d'Avolio (par exemple Bass et Avolio, 1993 ; Avolio *et al.*, 1999).

L'intelligence émotionnelle du leader (George, 2000 ; Antonakis, 2003 ; Emmerling et Cherniss, 2003 ; Prati *et al.*, 2003a, 2003b ; Antonakis, 2004) est devenue un thème de recherche important au sein des recherches sur le leadership. Le leader est alors perçu comme un acteur qui influence les sentiments et les émotions des autres (George, 2000).

En résumé, nous pouvons ainsi affirmer que le leader propose un cadre cognitif aux acteurs du projet, influence les sentiments et émotions et agit pour la production d'un effort collectif dirigé vers un but. Dès lors, le leadership est une activité qui met en œuvre les trois composantes du sens. L'Encadré 5 stipule les éléments potentiellement pertinents pour l'étude du sens, tels que révélés par la littérature du leadership.

Encadré 5 : Eléments de leadership à prendre en considération

Relations d'influence, contexte de l'influence, personnalité du leader, mise-en-sens, discours, vision, objectifs recherchés par le leader, émotions et sentiments

II.2.5. Grille de recueil des données

La Section II de ce chapitre nous a permis d'identifier un ensemble d'éléments issus de la littérature en management de projet correspondant aux trois facettes du concept de sens que nous avons identifié au Chapitre I. Le projet semble ainsi mettre en œuvre un ensemble de phénomènes qui pourraient en partie être vus par le biais du sens. Nous reprenons ces éléments, au sein du Tableau 8 ci-dessous, afin d'établir une grille de collecte de données que nous avons utilisée lors de la recherche empirique. Cette grille pourra être utilisée pour voir dans quelle mesure ces éléments sont pertinents dans l'étude du sens donné au projet par les acteurs.

Nous mentionnons ici que la grille de recueil des données a évolué au cours de notre recherche. Comme nous le verrons plus précisément par la suite, nous avons utilisé les techniques d'analyse de la théorie enracinée pour conduire notre étude de cas. Dès lors, la grille de recueil des données a évolué en fonction a) des éléments non identifiés initialement dans la littérature mais qui se sont révélés empiriquement intéressants dans l'étude du sens et b) des éléments théoriques issus de l'analyse simultanée de la littérature en cours de recherche. Sur ce dernier point, par exemple, l'article de Corvellec et Risberg (2007) a été découvert en cours de recherche et nous a permis d'incorporer la mise-en-sens

dans les phénomènes à identifier sur le terrain, si tant est qu'elle soit présente. Cette grille a été stabilisée après une dizaine d'interactions (sur quarante six) avec le terrain et son caractère déjà assez complet dès les premiers échanges nous permet d'avancer que nous n'avons pas omis trop de données lors des premiers entretiens réalisés. Nous ne proposons ici que la grille de recueil finale, sans distinction du moment où les éléments ont été incorporés de façon explicite dans le recueil des données

Tableau 8 : Grille de collecte des données

	Phénomènes	Données à relever
Éléments cognitifs	• Cohérence des représentations cognitives • Utilisation des connaissances des autres projets • Utilisation des normes et procédures dédiées au projet	• Normes • Valeurs • Interprétations des événements liés au projet • Rôles perçus • Rôles donnés aux autres • Identité et image des individus • Façon dont l'entreprise se définit • Métaphores et analogies utilisées
Éléments liés à l'intention	• Cohérence vision du projet et but organisationnel • Comptabilité des objectifs entre les membres	• Intentions • Finalités individuelles • Finalités collectives • Chances de succès et d'échec perçues • Situations envisagées pour le futur
Éléments liés aux affects	• Engagement dans le projet • Dynamiques d'épanouissement et / ou de souffrance • Créativité des individus • Conflits	• Emotions positives et négatives • Sensations agréables et désagréables • Affinités interpersonnelles • Réseau des acteurs
Éléments combinant les trois pôles	• Prise de leadership	• Vision • Personnalité du leader

Cette grille de lecture indique que les éléments inclus dans les composantes du concept de sens peuvent se retrouver dans le fonctionnement des équipes projet. Néanmoins, le lien entre sens et projet n'est jamais clairement explicité. Seules les recherches sur le leadership font un lien direct leadership – sens (Smircich et Morgan, 1982 ; Lenhardt, 2002).

Conclusion de la première partie

L'étude du sens en sciences de gestion n'est pas aisée, du fait qu'il n'existe pas aujourd'hui de définition et d'opérationnalisation claire du concept de sens. Une étude exploratoire de la littérature autour du concept de sens, mobilisant des termes tels que *sensemaking*, représentations mentales, motivation, et autres nous indique que le sens est abordé de façon éparse et souvent implicite dans les recherches en sciences de gestion.

Dans le champ des sciences sociales, le concept de sens a été largement considéré autour de considérations méthodologiques et philosophiques. A partir de l'étude de cinq courants utilisant le sens comme concept central de leur réflexion, nous avons pu dégager trois facettes du concept de sens, à savoir les aspects cognitifs, intentionnels et affectifs.

Nous avons analysé la littérature en management de projet à l'aide de cette configuration tripartite du sens. Nous disposons ainsi d'une grille de lecture des situations de gestion de projet composée d'un ensemble de données et de phénomènes reliés au concept de sens dans la littérature en management de projet. Cette grille de lecture, complétée au cours de la recherche nous permet de travailler sur un ensemble assez complet d'éléments pour identifier le sens donné au projet par un acteur.

Si nous disposons d'une grille de recueil des données liée aux trois facettes du sens au sein des projets, nous ne disposons pas de définition ni d'opérationnalisation du concept de sens. Nous allons ainsi chercher, dans la seconde partie de notre recherche, à remplir ce vide théorique et voir quels phénomènes nous pouvons mettre en évidence grâce à ces avancées théoriques.

DEUXIEME PARTIE : RECHERCHE EMPIRIQUE.

OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE SENS ET PROPOSITIONS THEORIQUES POUR LE MANAGEMENT DE PROJETS

Nous cherchons à savoir dans quelle mesure le concept de sens peut apporter un éclairage nouveau pour le management de projet. Pour cela, nous avons mis en évidence dans le premier chapitre la possibilité d'articuler les théories du sens autour de trois groupes d'éléments : éléments cognitifs, éléments affectifs et éléments intentionnels. Comme nous l'avons déjà précisé, cette structuration a été rendue possible grâce à notre recherche empirique, qui a permis de dévoiler cette structure. La littérature en management de projet a ainsi pu être analysée au travers de ces trois ensembles d'éléments.

Nous avons décliné notre problématique en trois questions de recherche. La première question s'adresse à l'opérationnalisation possible du concept de sens. Le chapitre III présente l'architecture de la recherche afin de proposer la grille de lecture des situations de gestion de projet que constitue l'opérationnalisation du concept de sens. Le chapitre IV tente de répondre à la seconde question, à savoir quel sens les acteurs donnent-ils au projet ? Nous décrivons à l'aide de notre grille d'analyse le sens donné au projet par trois acteurs au fil du temps. Le chapitre V développe quatre résultats transversaux issus de l'analyse du sens donné par différents acteurs à différents projets au cours de deux années. Enfin, le chapitre VI propose un bilan sur l'ensemble de notre recherche. Nous montrons les avancées permises par notre recherche ainsi que les limites de notre travail.

Chapitre III.

Développement d'une méthodologie permettant d'opérationnaliser le concept de sens

Notre recherche s'intéresse au sens donné par des acteurs au projet auquel ils participent. La première partie a ainsi révélé qu'il n'existe pas de définition ni d'opérationnalisation claire du concept de sens au sein des sciences de gestion. La structure révélée du concept de sens nous a néanmoins permis d'identifier un ensemble d'éléments potentiellement pertinents pour l'étude empirique de ce concept. Notre volonté est de parvenir à proposer une grille d'analyse pertinente pour la reproduction de recherches, permettant ainsi une régularité dans l'approche du sens. Cette grille d'analyse devra s'appuyer à la fois sur les éléments de la littérature que nous avons identifiés, ainsi que sur des éléments issus du terrain de recherche, en s'assurant de la cohérence de l'ensemble de ces éléments.

Pour répondre à notre première question de recherche, à savoir « Quelle opérationnalisation peut-on proposer pour étudier le concept de sens dans le cadre des équipes projet ? », nous proposons de nous baser sur des considérations post-positivistes (Lincoln et Guba, 2000 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008). Nous portons ainsi dans un premier temps notre intérêt, *non pas sur le contenu du sens individuel et subjectif mais sur une grille d'analyse généralisable permettant de faire aboutir notre démarche d'opérationnalisation*. Cette grille de lecture devrait pouvoir servir de base à des études où le sens donné au projet par différents acteurs pourra être comparé de façon systématique⁶⁹.

Le lecteur pourra utiliser la grille d'analyse proposée sur des projets auxquels il participe afin de tester de façon informelle et subjective la pertinence de l'opérationnalisation du concept de sens que nous proposons. Par ailleurs, afin de fournir au lecteur les informations permettant d'évaluer la pertinence scientifique de cette opérationnalisation, nous exposerons aussi l'ensemble des choix que nous avons effectués, ainsi que le

⁶⁹ C'est cette démarche que nous appliquerons pour les propositions théoriques avancées au Chapitre IV.

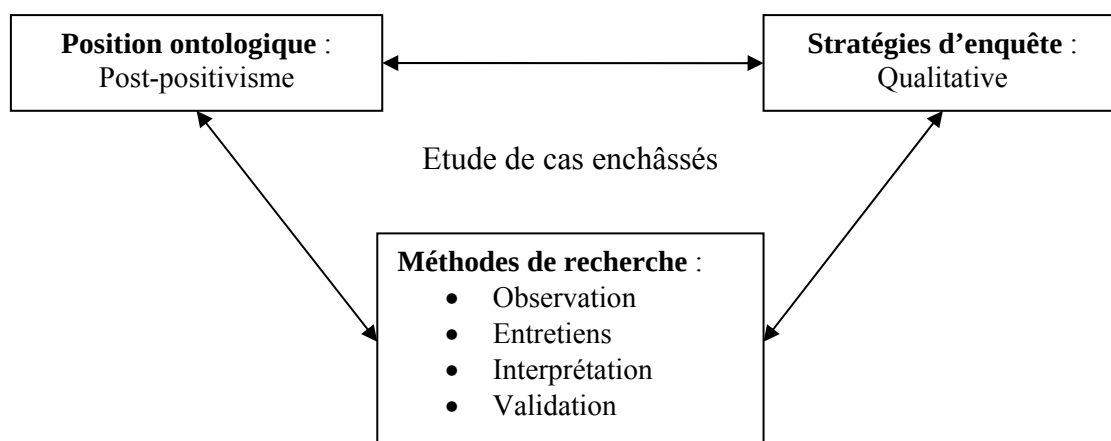
processus d'analyse, qui nous ont conduits à proposer cette grille de lecture des situations de projet. L'objectif ici est de montrer que notre opérationnalisation est robuste pour la recherche en management de projet.

Nous présenterons d'abord le design de recherche que nous avons suivi. Nous montrons que notre volonté d'apporter une grille de lecture permettant de comparer les situations de gestion nous conduit vers une logique positiviste. L'utilisation de l'étude de cas enchâssés pour aborder le sens donné au projet par les acteurs est discutée et justifiée, ainsi que la nécessité d'aborder le concept de sens sous l'angle longitudinal (Section III.1). Nous présentons ensuite l'organisation d'accueil de notre recherche, à savoir la division Ile-de-France d'Immochan, filiale Immobilière du groupe Auchan, ainsi que les trois projets au sein desquels nous avons réalisé notre recherche (Section III.2). Pour clore cette partie concernant les aspects méthodologiques, nous expliciterons notre processus de recueil et d'analyse des données, basé sur le cadre de la théorie enracinée (Section III.3).

Section III.1. Un design de recherche basé sur l'étude de cas longitudinale

Notre design de recherche, défini comme « *les plans et procédures pour la recherche qui recouvrent les positions depuis les assomptions générales jusqu'aux méthodes de collecte et d'analyse des données* » (2008), est présenté au travers de la Figure 11.

Figure 11 : Design de la recherche



Adapté de Creswell (2008, p.5)

Nous présentons dans cette section notre positionnement épistémologique ainsi que le choix d'utiliser une étude de cas enchâssés de type longitudinale. Nous reportons à la Section III.3. l'exposé des méthodes de recherche car la mise en valeur de ces méthodes nécessite une présentation préalable des cas supports à notre étude.

III.1.1.Choix d'un positionnement épistémologique

Le raisonnement par comparaisons systématiques entre situations est primordial pour les recherches en sciences sociales (Friedberg, 1994 ; Vigour, 2005). Sans définition claire et opérationnalisation, toute comparaison ne peut être que limitée. Notre objectif de proposer une opérationnalisation du concept de sens a pour ambition de proposer un cadre unique permettant les comparaisons du sens donné au projet par les acteurs dans diverses situations. Dès lors, nous postulons que le chercheur peut appréhender d'une façon relativement correcte la réalité vécue par les acteurs sur lesquels se porte notre attention. Notre position ontologique va donc vers la croyance qu'un monde réel existe, indépendamment des représentations des individus, et par rapport auquel nous nous positionnons.

Le positionnement épistémologique correspond à la relation que le chercheur établit avec l'objet de recherche (Perret et Séville, 2003). Lincoln et Guba (2000) classent les positionnements épistémologiques des chercheurs en quatre types : positiviste, post-positiviste, théorie critique et constructivisme. Parmi ces types de positionnement, nous nous situons dans une optique qui tend vers le positivisme puisque nous partageons avec ce positionnement les mêmes idéaux de généralisation, d'objectivité, de reproductibilité et de prédictibilité (Alvesson et Sköldberg, 2000). Si nous cherchons à tendre vers l'objectivité et croyons en la véracité probable des résultats de notre recherche, au sens où la réalité qu'ils décrivent nous semble plausible⁷⁰, nous sommes aussi convaincu que nous ne pouvons pas saisir la totalité de la réalité du monde externe sans la déformer et que la réalité est ainsi imparfaitement appréhendable par le chercheur. Nos analyses ne peuvent

⁷⁰ Nous nous appuyons ici sur un élément fondamental de la théorie de Weick, que nous reprenons plus tard dans notre opérationnalisation du concept de sens. Cette caractéristique mentionne qu'un acteur (chercheur ou acteur du terrain) donne un sens à la réalité. Ce sens doit lui apparaître plausible, c'est-à-dire qu'il permette à l'acteur de comprendre de façon relativement correcte les faits sur lesquels il crée du sens. L'exactitude de la construction mentale n'est ainsi pas nécessaire. Il suffit qu'elle reflète de façon convaincante pour l'acteur les faits qu'il perçoit. Certains éléments ont toutefois été mis en place pour nous assurer que la plausibilité de nos analyses est partagée. Nous mentionnons ces éléments plus loin.

dès lors qu'être incomplètes face à l'ensemble d'éléments à recueillir pour comprendre la réalité des acteurs. Nous n'avons ainsi ni le sentiment d'avoir exercé nos analyses sous un subjectivisme écrasant ni l'ambition de prétendre à la véracité totale de nos résultats. En outre, nous nous sommes efforcé à ne pas idéologiser ni médiatiser notre recherche au travers de nos valeurs. Pour cela, nous avons tenté d'atteindre un haut niveau de réflexivité sur nos pratiques de recherches et nos analyses. Nous avons essayé de prendre en considération nos valeurs et nos affects à différents moments de la recherche puis de les refouler *a posteriori*⁷¹.

Ce positionnement épistémologique est cohérent avec l'objectif de proposer une grille d'analyse pour l'étude du sens donné par les acteurs au projet auquel ils participent. En effet, si nous nous plaçons dans une posture constructiviste, nous devrions accepter que notre grille de lecture dépend de notre point de vue et ne peut exister que par ce point de vue (Charmaz, 2006, p.130). Cette position n'est pas cohérente avec l'objectif d'établir une grille de lecture commune à toute situation étudiée au travers du concept de sens, que cette étude soit menée par nous ou par tout autre chercheur ou praticien.

En outre, nous estimons que nous, en qualité de chercheur, avons un rôle à tenir vis-à-vis de la communauté scientifique, basé sur un statut d'informant désintéressé des logiques sociales et organisationnelles. Ce positionnement découle de notre vision de la recherche scientifique, où le chercheur doit tendre vers la neutralité dans son travail scientifique⁷². Nous n'avons agi ni pour permettre aux responsables de projet de mieux gérer, ni pour les experts métiers des projets, ni pour la direction de l'organisation d'accueil, que ce soit au niveau régional ou national. Nous ne cherchons pas à co-construire les interprétations avec les répondants, ce qui nous différencie des préconisations méthodologique de certains courants de recherches basés sur l'interprétation des acteurs (par exemple Wacheux, 1996). Nous souhaitons « simplement » découvrir une réalité externe à nous, sans toutefois être

⁷¹ Nous avons plusieurs fois été alerté sur le risque de sombrer dans un « romantisme de l'acteur », ou de placer trop en avant nos valeurs dans cette recherche, ce qui ne correspond pas aux critères épistémologiques ici mis en avant. Nous avons ainsi au maximum tenté de prendre conscience de ces éléments afin de les extraire de notre recueil et analyse des données. Certaines analyses théoriques allant à l'encontre de ce en quoi nous croyions avant cette recherche dénotent que nous n'avons pas forcé les données à traduire nos croyances et que nous nous sommes efforcé de tendre vers la neutralité dans notre recherche empirique.

⁷² Nous avons déjà mentionné qu'une neutralité parfaite est impossible à atteindre et que dès lors nous devons prendre en compte les effets de la non neutralité, en particulier grâce à une réflexivité accrue sur notre recueil des données et nos analyses.

naïf sur le rôle que nous jouons dans le processus de recherche. L'établissement d'une grille d'analyse de la réalité prenant la forme d'une opérationnalisation du concept de sens est un objectif intermédiaire nécessaire, sur lequel se basent nos interprétations de la réalité des projets dans le cas choisi. L'utilisation de l'étude de cas enchâssés dans une perspective longitudinale nous a permis de satisfaire cet objectif.

III.1.2. La méthode d'accès au réel : l'utilisation d'une étude de cas enchâssés du type longitudinale

III.1.2.1. Le choix de l'utilisation d'une étude de cas enchâssés

La méthode des cas permet de réaliser une étude empirique approfondie permettant de générer des théories (Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 2003). De plus, l'étude approfondie des phénomènes étudiés par le biais de la méthode des cas permet de recueillir des données denses à la fois sur l'objet de recherche et sur le contexte dans lequel se déroule le phénomène analysé (Yin, 2003). L'accès au sens donné au projet par les acteurs nécessite une bonne compréhension des logiques organisationnelles et individuelles à l'œuvre dans ce phénomène. L'étude de cas nous permet alors de recueillir des données permettant de saisir la complexité du phénomène étudié.

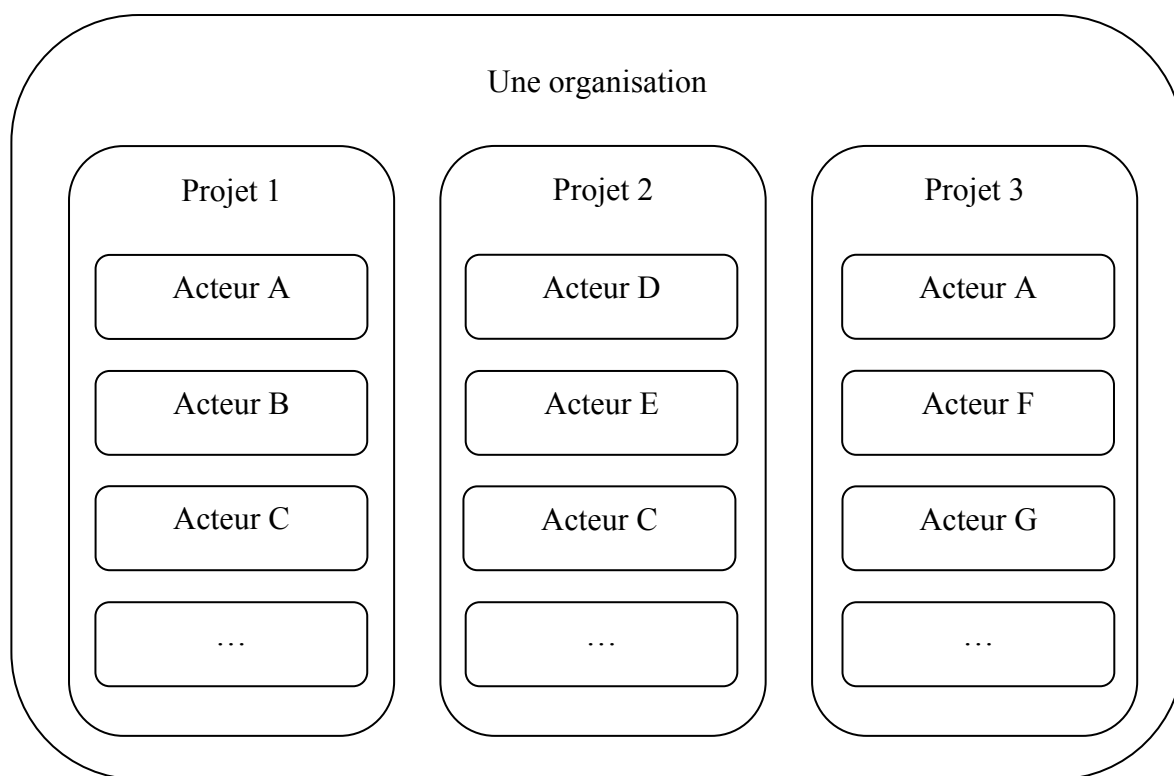
Sous la dénomination « Etudes de cas », de nombreuses approches peuvent être utilisées (Hlady Rispal, 2002). Le choix s'opère entre une approche multi-sites et l'utilisation d'un cas unique. Si la question du nombre de cas et de l'analyse induite par le choix du nombre de cas a suscité (et suscite toujours) de nombreux débats (Eisenhardt, 1989 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1991), le choix du nombre de cas dépend au final de la question de recherche (Gombault, 2005). Pour répondre à nos questions de recherche, il semble qu'un nombre de cas réduit⁷³ suffise : *« S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte »* (Wacheux, 1996, p.95).

Notre questionnement à propos du sens donné par les acteurs au projet auquel ils participent, décliné en trois questions de recherche, nous pousse à adopter une démarche hybride, consistant à réaliser une étude de différents cas enchâssés au sein d'un même

⁷³ La limite entre un nombre de cas réduit et non réduit n'est jamais explicite dans les manuels et articles cités. Néanmoins, il semble qu'en dessous de quatre cas, nous nous trouvons assurément dans un nombre de cas dit réduit.

contexte organisationnel (Musca, 2006). Engwall (2003) montre en effet que toute étude ayant pour objet le projet doit replacer ce projet dans un contexte organisationnel plus global, à la fois passé et présent, dont il dépend. Dès lors, nous prenons en compte différentes sous-unités d'analyse au sein d'un même contexte organisationnel. Aussi, Thomas *et al.* (1994) mettent en évidence que le niveau d'analyse joue un rôle essentiel pour comprendre l'interprétation faite des individus d'une situation organisationnelle. L'étude montre que les variables individuelles, de groupe et de l'organisation sont susceptibles de faire varier l'interprétation des individus. Nous choisissons ainsi d'étudier plusieurs acteurs au sein de différents projets, dans une même organisation. La Figure 12 représente cette configuration.

Figure 12: Représentation graphique des niveaux d'étude dans notre étude de cas enchâssés



Notre recherche permet ainsi de comparer le sens donné par différents acteurs au sein d'un même projet, et de réaliser des comparaisons entre acteurs. En outre, si des tendances collectives se dégagent au niveau du projet, une comparaison inter projet peut être établie. Cette comparaison est d'autant plus pertinente que certains acteurs prennent part à deux projets simultanément (sur la Figure 12 c'est le cas de l'acteur C sur les projets 1 et 2 et de

l'acteur A sur les projets 1 et 3). Une analyse du sens donné par l'acteur à deux projets différents met en évidence différents ressorts inhérents au projet. L'ensemble de ces recherches prennent place dans un seul et unique contexte. Ce choix d'un seul contexte s'explique par notre volonté de comprendre en profondeur le contexte de l'étude. De plus, l'étude approfondie de cas enchâssés dans des contextes différents nécessite trop de ressources en temps, ce qui empêche un chercheur seul d'emprunter cette voie (Yin, 2003).

Le niveau d'analyse que nous utilisons pour traiter du sens donné au projet est celui de l'individu. Nous considérons le projet ainsi que l'organisation d'accueil comme des éléments contextuels qui peuvent modifier le sens donné au projet par les acteurs. Notre recherche se différencie ici de la plupart des autres recherches en management de projet, où le projet constitue l'unité d'analyse principale.

III.1.2.2. La nécessité d'élaborer un processus de recueil longitudinal

Selon Forgues et Vandangeon-Derumez (2003, p.423), trois caractéristiques définissent le caractère longitudinal d'une recherche :

- Les données portent sur au moins deux périodes distinctes ;
- Les sujets sont identiques ou du moins comparables d'une période à l'autre ;
- l'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée.

Afin de pouvoir aborder la question du sens donné au projet par les acteurs au cours du projet, une étude de cas de type longitudinal nous semble nécessaire. En effet, nous recueillons des données sur différentes périodes distinctes au cours du projet. Les acteurs, s'ils ne sont pas tous identiques (par le biais des démissions, remplacements, etc.) sont comparables dans leurs fonctions. En recueillant des données sur une période de vingt-sept mois, nous pouvons retracer l'évolution du sens donné par un acteur au cours de différentes périodes et aborder la dynamique du sens au cours du projet. Cette démarche nous permet de voir dans quelle mesure le sens donné au projet recouvre des aspects stables ou variables au cours du temps pour les acteurs du projet. Dès lors, un processus longitudinal peut nous permettre de mettre en évidence, ou au moins de déceler dans nos

données, des causalités multiples, des boucles de rétroaction ainsi que des voies d'action parallèles (Langley, 1997) nous permettant de mieux comprendre la dynamique du sens.⁷⁴

En outre, nous avons pu mentionner que l'intersubjectivité est un phénomène important dans de nombreuses approches sur le sens pour qu'un observateur externe puisse comprendre le sens d'une action (Weber, 1922 ; Searle, 1985 ; Schütz, 1998). Même si nous ne travaillons pas sur le sens de l'action, une immersion de vingt-sept mois au sein du terrain de recherche nous aura permis de mieux comprendre l'environnement des acteurs ainsi que leur façon d'appréhender le projet. Nous pouvons dans certains cas spécifier les éléments qui font émerger tel phénomène, et assurer ainsi une meilleure qualité des éléments théoriques produits dans le cadre de cette recherche (Mitchell et James, 2001).

Le choix d'une méthode longitudinale nous conduit également à opter pour un nombre de cas restreint. Le recueil et le traitement des données pour les études longitudinales est très consommateur de temps. Le nombre restreint de cas permet de limiter la durée de la recherche (Van de Ven et Huber, 1990). Cependant, les possibilités de comparaison se voient augmenter dans l'utilisation de l'étude longitudinale couplée à l'étude de cas enchâssés. Le Tableau 9 répertorie les trois comparaisons rigoureuses que nous pouvons ainsi établir en nous basant sur les trois unités que nous avons choisi de faire varier : le temps (étude longitudinale), l'acteur (unité d'analyse), le contexte projet (unité de contexte). Ces trois comparaisons sont réalisées dans le cas d'un contexte ici neutralisé, le contexte de l'entreprise d'accueil.

⁷⁴ Si dans ce travail nous ne sommes pas parvenu à modéliser une théorie de la dynamique du sens, le recueil de données que nous avons effectué pourra nous permettre d'envisager une telle modélisation au cours des mois suivant l'aboutissement de notre travail doctoral. Néanmoins, des éléments de dynamique du sens ont été mis en évidence au sein du ChapitreV.

Tableau 9 : Possibilités de comparaisons « rigoureuses » issues de notre design de recherche

Type de comparaison	Variable « contrôlée »	Variables « modificatrice »	Variable « neutre »
Un même acteur sur deux projets en même temps	Acteur Temps	Contexte projet	Contexte de l'entreprise
Un même acteur sur un même projet à des moments différents	Acteur Projet	Temps	Contexte de l'entreprise
Deux acteurs sur un même projet, en même temps	Projet Temps	Acteurs	Contexte de l'entreprise

Notre design de recherche nous permet ainsi d'établir trois types de comparaisons « rigoureuses ». Ces trois possibilités sont augmentées par deux comparaisons plus souples, exposées dans le Tableau 10, où les variables modificatrices sont plus nombreuses que les variables contrôles. Dès lors, nous ne pouvons pas de façon certaine imputer à une variable ou l'autre la modification du sens. Néanmoins, ces comparaisons « souples » nous permettent d'augmenter les pistes d'interprétations possibles pour divers phénomènes.

Tableau 10 : Possibilités de comparaison « souples » issues de notre design de recherche

Type de comparaison	Variable « contrôlée »	Variables « modificatrice »	Variable « neutre »
Un même acteur sur deux projets à deux moments différents	Acteur	Contexte projet Temps	Contexte de l'entreprise
Deux acteurs sur un même projet, à des moments différents	Projet	Acteurs Temps	Contexte de l'entreprise
Deux acteurs sur deux projets différents à un même moment	Temps	Projet Acteur	Contexte de l'entreprise

Ces comparaisons « souples » nous permettent de mettre en évidence des éléments de personnalité de l'acteur, du projet ou spécifiques à un moment donné qui prennent une importance forte dans le sens donné au projet.

L'étude de cas enchâssés dans une perspective longitudinale permet ainsi de nombreux types de comparaisons. Ces comparaisons sont nécessaires pour assurer la robustesse de

notre opérationnalisation dans l'ensemble des cas que nous étudions. Nous présentons maintenant la pertinence du cas choisi au regard de notre étude.

III.1.2.3. Pertinence du cas retenu pour l'étude

Nous avons choisi de réaliser notre étude chez Immochan, filiale Immobilière du groupe Auchan. Ce choix s'explique par plusieurs raisons⁷⁵. D'abord, Immochan constitue une situation particulière puisque cette entreprise a mis en place un mode d'organisation basé sur le projet moins de deux ans avant notre arrivée sur le terrain. Ce changement d'organisation constitue une singularité qui justifie le choix d'une étude basée sur une seule organisation (Yin, 2003). Aussi, nous avons saisi une opportunité qui s'offrait à nous. En effet, des membres de l'équipe de la direction générale d'Immochan ont été intéressés par une étude portant sur la façon dont le personnel d'Immochan s'habitue à travailler en « mode projet ». Notre étude a donc pu être mise en place au travers d'un contrat de recherche reproduit en annexe 2⁷⁶.

Aussi, d'un point de vue à la fois théorique et pratique, le choix d'Immochan semble pertinent. En effet, les projets de développement de centres commerciaux et de Zones d'Activités Commerciales permettent d'appréhender plusieurs questionnements liés au secteur de la grande distribution mais aussi à celui de l'aménagement du territoire. Des recherches récentes montrent que les projets d'aménagement urbain sollicitent de plus en plus les méthodes des sciences de gestion (Arab, 2007). L'architecture et l'urbanisme ont été négligés par les sciences de gestion mais il semble qu'un rapprochement commence à s'effectuer entre ces domaines, en particulier dans la gestion et le développement des connaissances (Prost, 2003). De plus, ce lien projet / architecture ressemble à un retour aux sources de la notion de projet (Boutinet, 1990). Immochan se trouve au croisement des problématiques organisationnelles, commerciales, architecturales et urbanistiques, ce qui en fait une entreprise particulièrement intéressante à découvrir.

⁷⁵ Nous signalons ici que nous avons pris des contacts avec deux autres organisations qui développaient des projets au moment de notre entame de recherche. L'une, compagnie de tuyauterie et de mécanique basée au Luxembourg, développe des projets de montage de stations d'épuration à travers la France et le Luxembourg. Le caractère éphémère des projets, révélé lors d'un premier entretien nous a conduit à abandonner l'étude. La seconde option éliminée a été l'étude du projet d'équipement par Le District Mosellan de Football de l'ensemble des clubs en matériel informatique. Ici aussi, après un entretien informel auprès d'un des responsables du projet, la condition des acteurs et du projet nous a semblé trop précaire pour assurer la continuité de l'étude longitudinale recherchée. La troisième option, au sein de l'entreprise Immochan, s'est montrée plus concluante.

⁷⁶ L'annexe 1 présente pour sa part la proposition de recherche que nous avons adressée à Immochan.

En outre, la construction de centres commerciaux et de zones d'activités commerciales en dehors des villes semble avoir un impact de plus en plus important sur le mode de vie des habitants des pays occidentaux (Thomas *et al.*, 2006). Mangin (2004) se base sur l'importance grandissante de ces pôles d'attractivité périurbains pour fonder son modèle de ville franchisée. Il nous semble intéressant de proposer une perspective interne du développement de ces centres commerciaux et zones d'activités commerciales afin de comprendre le pourquoi et le comment du développement de ces pôles commerciaux périurbains⁷⁷.

Enfin, l'opportunité de déployer notre étude au sein d'Immochan nous a semblé recouvrir un potentiel intéressant. En effet, les organisations de la grande distribution ont la réputation d'être sensiblement fermées sur elles-mêmes et donc assez inaccessibles à des personnes externes⁷⁸. Nous avons pu profiter de la présence d'un sponsor (Gombault, 2005) en la personne d'un membre de l'équipe de direction d'Immochan afin de nous introduire au sein des équipes de développement de projets commerciaux. Cette raison pragmatique que nous mettons en avant peut être qualifiée d'opportunisme méthodique au sens de Girin (1989).

Section III.2. Présentation d'Immochan Ile-de-France, terrain de la recherche⁷⁹

Nous avons explicité et justifié notre choix de réaliser notre étude au travers d'une étude de cas enchâssés dans un même contexte organisationnel. Avant de continuer l'explicitation des méthodes de recherche que nous avons suivies, il est important de poser le cadre dans lequel notre recherche s'est déroulée. Cette étape permettra au lecteur de mieux comprendre les choix de recueil et d'analyse des données que nous expliciterons par la

⁷⁷ Nous avons présenté une communication utilisant cet angle spécifique de notre travail au colloque *European Group for Organization Studies* (EGOS) à Amsterdam en juillet 2008 dans un *sub-theme* intitulé *Conceptualizing, Organizing, and Managing Cities*.

⁷⁸ Nous avons pu entendre ces jugements à de nombreuses reprises lors de présentations formelles ou informelles de notre recherche.

⁷⁹ Tous les noms de personnes et les lieux des projets qui suivent sont fictifs. Nous pensons que même si les interlocuteurs intéressés pourront identifier les passages qui leur sont associés, il n'est pas de notre ressort de stigmatiser telle ou telle personne au travers de l'association entre ses propos et son nom réel. Les noms des projets ont été modifiés car certains projets sont encore en phase de développement. Nous souhaitons éviter qu'une recherche par mots-clés puisse aboutir directement à ce document, où sont dévoilés certains problèmes des projets actuels.

suite. Nous présentons ainsi d'abord Immochan, entreprise support à notre recherche, puis chacun des trois projets sur lesquels a porté notre recherche.

III.2.1. Immochan, fabrique de projets d'immobilier commercial

« Aucun projet n'est une île » titrait un article d'Engwall (2003). En effet, pour bien comprendre chacun des projets que nous étudions, il est important de replacer ces projets dans le contexte organisationnel dans lequel ils prennent place, ainsi que de décrire la conjoncture du secteur de l'immobilier commercial dans laquelle les projets ont été développés durant notre travail empirique.

III.2.1.1. Immochan : filiale immobilière du groupe Auchan

Le métier de l'immobilier commercial

Créée en 1976, Immochan est la filiale immobilière du groupe Auchan. Elle acquiert son statut de filiale après avoir été gérée comme un département de l'enseigne Auchan. Le siège d'Immochan France occupe toujours un espace au sein du siège d'Auchan, à Croix dans la banlieue de Lille. Immochan est en charge de la promotion, la commercialisation, l'exploitation et la gestion du patrimoine dont elle est propriétaire. Elle a subi une modification de structure en 2004 en devenant une holding internationale avec des filiales dans douze pays dont la France.

Quelques chiffres permettant d'explicitier l'activité d'Immochan :

- 300 millions d'euro de revenus
- 307 centres commerciaux dont 120 en France
- 1,1 million de m² de galerie commerciale
- 12 pays

Historiquement, l'entreprise a acquis de nombreux terrains autour des hypermarchés qui se sont développés à travers tout le territoire français. Le portage de terrains nus étant considéré aujourd'hui comme un manque à gagner⁸⁰, Immochan cherche en priorité à valoriser les terrains déjà en possession de l'entreprise, et en second lieu à acquérir de nouveaux espaces où développer son activité. Les activités commerciales de développement des enseignes Auchan et la valorisation des terrains sont donc très liées,

⁸⁰ Sources : entretiens avec différents acteurs de l'entreprise

même si d'un point de vue formel, les patrimoines des deux enseignes restent séparés. Auchan est propriétaire du terrain sur lequel est implanté l'hypermarché⁸¹, alors qu'Immochan est propriétaire de la galerie commerciale, du parking, et des terrains où les parcs d'activités commerciaux sont implantés.

Le métier d'Immochan comporte principalement deux aspects. Le premier consiste à développer des centres commerciaux. Cette activité s'apparente à celle de promoteur immobilier, chargé du développement du construit afin d'assurer l'activité de l'exploitant du centre commercial. Cette activité d'exploitation est justement la seconde facette de l'entreprise, qui ne se contente pas de développer des centres commerciaux puis d'en laisser la gestion à d'autres acteurs. Immochan gère les parcs d'activités et les galeries marchandes que l'entreprise a développés.

Les principaux concurrents d'Immochan sont Ségécé, Bosch ou Klépierre, qui exercent les deux mêmes activités qu'Immochan. Néanmoins, ces entreprises ont plus tendance à développer des centres commerciaux pour les revendre à des exploitants par la suite, ou à acheter des centres commerciaux, les revaloriser, puis les revendre. La partie gestion des centres commerciaux fait partie de leur activité de façon plus annexe qu'Immochan. L'entreprise assure d'ailleurs une large part de sa communication envers les décideurs politiques sur le fait que l'entreprise assure elle-même la gestion des centres développés. Cela garantit le fait que le gérant du centre soit identifié au moment du développement du projet, ce qui n'est pas le cas des entreprises qui développent un projet puis le revendent à un gérant.

Immochan développe ainsi la plupart du temps son activité en facturant des loyers à des enseignes commerciales. Un bail commercial est signé entre les parties. Immochan est donc propriétaire du sol et des bâtiments. Les enseignes ne sont que locataires. Occasionnellement, Immochan peut procéder au travers de bail à construction, c'est-à-dire qu'elle accorde le droit à une enseigne de bâtir elle-même les bâtiments dans lesquels elle développera son activité. Immochan est alors propriétaire du sol, et l'enseigne est propriétaire des bâtiments.

⁸¹ Nous prenons ici appui sur le cas des hypermarchés Auchan qui sont le modèle commercial de base de l'organisation. Notons que la situation est identique avec les supermarchés ATAC ou Les Halles d'Auchan avec qui travaillent les responsables de projet Immochan que nous avons rencontrés.

Ces spécificités positionnent Immochan d'une façon sensiblement différente de celle de ses concurrents. Dès lors, les actionnaires demandent un rendement plus important à Immochan qu'à ses concurrents. Le directeur régional nous expliquait ainsi :

« C'est d'ailleurs ce qui nous différencie de Bosch, de Ségécé, ou d'Altaréa, c'est qu'on est beaucoup plus bridé, parce que nous avons des ratio rentabilité, plus élevés qu'en externe, et d'une part qu'en gros on visait 10% de rentabilité d'un programme, nos partenaires peuvent descendre jusqu'à 5% de rentabilité. »

Voyons maintenant l'encastrement d'Immochan au sein du groupe Auchan et de l'Association Familiale Mulliez, actionnaire d'Immochan.

Immochan au sein d'un groupe de grande ampleur

Immochan fait partie du groupe Auchan où elle couvre une partie des activités immobilières du groupe. Les trois autres activités du groupe sont la banque (Accord), les hypermarchés (enseignes Auchan principalement), et les supermarchés (essentiellement ATAC, Simply Market⁸² et les Halles d'Auchan). Notons qu'une nouvelle filiale immobilière au sein d'Immochan a été fondée au début de l'année 2008. Cette nouvelle organisation, Citania, a pour objectif de développer des projets immobiliers mêlant des activités de commerce, de logement et d'installations professionnelles telles que bureaux, cabinets médicaux, et autres. Philippe Petitprez, directeur général de Citania, est conjointement directeur aménagement et promotion d'Immochan. Le déploiement de cette nouvelle filiale a pour but de redonner un élan innovant à l'immobilier au sein du groupe Auchan. En effet, depuis le milieu des années 1990, Immochan n'a plus le statut d'entreprise innovante dans l'univers de l'immobilier commercial qu'elle avait auparavant⁸³. L'annexe 9 présente le communiqué de presse réalisé par Citania lors de sa création.

Par ailleurs, Immochan, tout comme le groupe Auchan, fait partie d'un réseau plus large appelé l'Association Familiale Mulliez (AFM). Cette association⁸⁴ regroupe les

⁸² Durant notre recherche, le groupe Auchan a commencé à transformer de nombreuses enseignes Atac en Simply Market. A terme, il semble que la totalité du parc Atac doive passer sous l'enseigne Simply Market.

⁸³ Sources : entretiens avec différents acteurs de l'entreprise et personnes externes de l'immobilier commercial

⁸⁴ Le terme « association » est impropre mais nous l'utilisons car c'est ainsi que cette organisation est couramment désignée, autant par les membres d'Immochan que dans la presse ou par ses propres membres.

actionnaires de la famille Mulliez détenant tout ou partie du capital de nombreuses enseignes, pour la plupart commerciales. Chez Immochan, cet attachement à la famille Mulliez est très fort. En de nombreuses occasions, la référence aux membres de la famille a été mentionnée par les personnes que nous avons rencontrées, qu'elles soient responsables de projets, commerciaux, ou managers à des postes divers. Le lien avec l'AFM est d'autant plus présent que le développement commercial des centres commerciaux et parcs d'activités commerciaux d'Immochan fait appel prioritairement aux enseignes de l'AFM, qui couvrent de nombreux domaines (sport, ameublement, automobile, restauration, etc.). Les enseignes Kiabi, Norauto, Decathlon, Boulanger, Cultura, et autres, viennent souvent prendre place dans les projets de parcs d'activités commerciaux alors que les enseignes Brice ou Flunch se retrouvent dans les galeries marchandes des hypermarchés du groupe. Néanmoins, nous avons pu constater que les responsables de projet et les responsables commerciaux font aussi appel à des enseignes hors AFM pour assurer le maximum d'impact commercial aux projets développés. Parvenir à attirer des enseignes telles Zara ou H&M dans une galerie marchande d'un programme est un véritable succès pour les responsables commerciaux.

III.2.1.2. Le passage d'une organisation par site à une organisation par projet

Jusqu'en 2003, Immochan avait une organisation structurée autour de sites de développement et d'exploitation. Chaque centre commercial et chaque parc d'activité commercial avait un responsable⁸⁵, chargé d'assurer à la fois le déploiement du site et d'en assurer la gestion quotidienne. Ces responsables devaient ainsi être des multi-spécialistes, devant être capables de :

- gérer des aménagements urbains en partenariat avec la Direction Départementale de l'Équipement (DDE) et les Sociétés d'Économie Mixte (SEM) chargées de l'aménagement du territoire des communautés d'agglomération ;
- prendre part aux projets de développement immobilier sur le site ;
- commercialiser les cellules vides et re-commercialiser les cellules dont les enseignes ont quitté le programme ;
- gérer l'entretien au quotidien des sites (parkings, locaux, etc.).

⁸⁵ Dissocié du responsable de l'hypermarché, celui-ci étant toujours géré par un directeur hypermarché Auchan.

En 2003, l'entreprise souhaite apporter plus de professionnalisme au déploiement et à la gestion des sites, et organise son activité au travers d'une structure par projets. Dès lors, chaque nouveau projet est géré par une équipe restreinte composée principalement d'un responsable projet, d'un responsable commercial, d'un responsable conception, d'un responsable technique et du directeur de l'hypermarché attaché au projet. Ces équipes peuvent aussi temporairement s'assurer les compétences de différents services supports, tels les services juridiques ou marketing.

La quasi-totalité de l'entreprise fonctionne aujourd'hui sous forme de projets. Un projet immobilier requiert entre cinq et sept ans en moyenne entre le moment où il est inscrit comme objectif à réaliser et le moment de son achèvement. Dès lors, en région parisienne, chaque responsable de projet assure le développement de huit à dix projets. Les responsables commerciaux sont en charge du même nombre de projets, mais doivent aussi assurer la re-commercialisation des cellules laissées vides par les commerçants qui ont quitté le programme. Les deux métiers sont réalisés à 100% pour le compte d'Immochan. Quant aux responsables conception et technique, ils doivent partager leur activité entre les projets Immochan et les projets Auchan, tout en étant juridiquement rattachés à Auchan.

Ce passage à une organisation par projets a permis selon les acteurs⁸⁶ d'augmenter le niveau de compétences dans le déploiement des sites commerciaux et leur gestion quotidienne. Cependant, pour certains acteurs, le passage d'une organisation avec un responsable par site à des équipes multi-sites dotées d'experts dans chaque domaine est difficile à réaliser. Le caractère collectif désormais induit par le travail en mode projet pose certains problèmes tels la multiplication des réunions, la déresponsabilisation des décisions, ou la dispersion inter-sites. En revanche, certains acteurs mentionnent les bénéfices de cette organisation compte tenu des challenges spécifiques à l'activité de l'immobilier commercial en France.

III.2.1.3. Le contexte de l'immobilier commercial

Immochan développe son activité sur douze pays. Cependant, notre étude s'étant uniquement déroulée en sein de la région Ile-de-France, nous présentons uniquement la

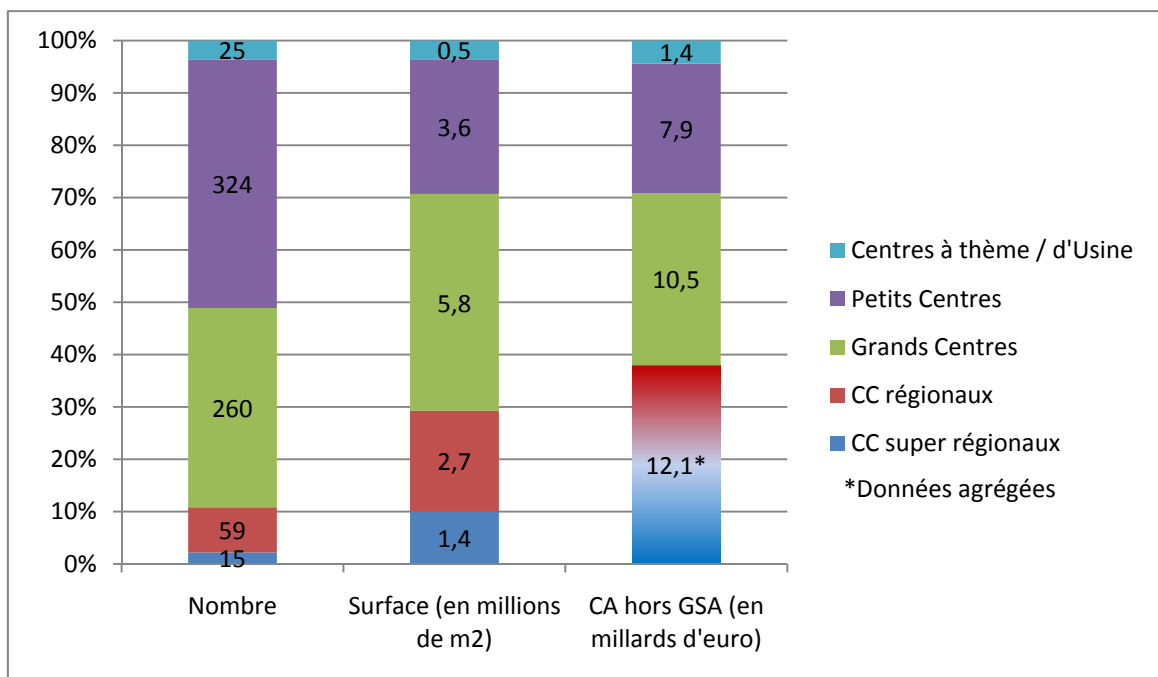
⁸⁶ Nous nous basons ici sur un ressenti général qui nous a été communiqué par plusieurs acteurs des équipes projet, par les dirigeants d'Immochan France et Ile-de-France, ainsi que des services support au déploiement des projets

structure du contexte de l'immobilier commercial en France puis mentionnons brièvement les spécificités liées à l'activité en région parisienne.

L'immobilier commercial en France

Le parc d'activité de l'immobilier commercial en France s'élève en 2007 à 683 centres commerciaux, parmi lesquels Immochan en compte 120. La Figure 13 décrit la structure du parc commercial en France. En 2007, la France a vu la création de six centres commerciaux et de douze extensions. Immochan a été l'acteur d'une de ces extensions (Plaisir) ainsi que d'une de ces créations (Poitiers).

Figure 13 : Structure du parc commercial en France en 2007



Source : Conseil National des Centres Commerciaux, <http://www.cncc.com> [Accédé le 08 décembre 2008]

Aujourd'hui, le secteur de la distribution par le biais des hypermarchés subit une crise quant à son développement. Le secteur des hypermarchés a atteint un seuil où la hausse de la consommation des ménages ne permet plus de faire augmenter le chiffre des affaires des hypermarchés. La consommation pour un panier de produits classique tend à stagner, voire à faiblir. Les hypermarchés cherchent donc d'autres moyens d'accroître leur performance : baisser les charges, ajouter des rayons manquants sur certains hypermarchés, ou diversifier l'offre de produits sur des secteurs innovants. Pour illustrer cette dernière tendance, Auchan a lancé en 2007 un abonnement de téléphonie mobile. Immochan, dont la mission

est d'accompagner le développement des hypermarchés du groupe, doit prendre en compte ce contexte difficile. Ainsi, la plupart des projets actuels développés par Immochan doivent servir de centres d'attraction pour diriger les clients potentiels vers les hypermarchés Auchan existants. Les projets de construction de centres commerciaux *ex nihilo* ne représentent plus qu'une part minime de l'activité de l'entreprise⁸⁷.

Le contexte de la région Ile-de-France

La région Ile-de-France a des spécificités qui nous ont été mentionnées par les acteurs des différents projets. Ces spécificités seraient de trois ordres : l'offre commerciale abondante, le pouvoir d'achat des ménages habitant la région, et la densité immobilière. Nous exposons brièvement chacune de ces particularités, qui expliquent les challenges que doit relever Immochan aujourd'hui dans la région Ile-de-France.

La première spécificité relevée par les responsables de projet et les responsables commerciaux tient dans le pouvoir d'achat élevé des ménages en Ile-de-France. Cette information se vérifie par les chiffres. Selon l'INSEE⁸⁸, les salaires moyens en Ile-de-France pour chaque catégorie de salariés sont plus élevés que dans les autres régions de France. Si les prix sont plus élevés dans cette région de 13% en moyenne, cette différence est surtout liée au secteur des services. Pour les activités proposées par les commerces dans les locaux d'Immochan, l'écart de prix s'établirait aux alentours de 1%⁸⁹. Dès lors, le pouvoir d'achat des ménages sur les produits proposés par Immochan est supérieur en région Ile-de-France à ce qu'il est dans le reste de la France. Ceci a pour conséquence de justifier la seconde particularité de cette région : l'abondance de l'offre commerciale.

En effet, la région parisienne propose une offre commerciale très dense, comparée au reste du territoire français. Cela s'explique à la fois par la densité de la population dans cette région et le pouvoir d'achat plus élevé de la population y résidant. Cependant, la densité de l'offre commerciale tend à poser des contraintes particulières à cette région. Les centres commerciaux sont géographiquement très proches les uns des autres. Par exemple, autour

⁸⁷ Aucun projet de création ex-nihilo n'était en cours de réalisation ni mentionné au cours de nos vingt-sept mois de recherche en région Ile-de-France. Il semble, d'après des entrevues informelles avec des membres de la direction générale, qu'un seul centre de ce type ne soit à l'ordre du jour en France pour Immochan.

⁸⁸ INSEE, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=CMRSEF04124, accédé le 11 décembre 2008

⁸⁹ INSEE, FESSEAU M., PASSERON V. et VERONE M., Les prix sont plus élevés en Ile-de-France qu'en province, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1210, accédé le 11 décembre 2008

du projet de Gervais⁹⁰, pourtant un des plus excentrés de la région Ile-de-France, se trouvent dix centres commerciaux dans un rayon de quinze kilomètres (voir Figure 19 p.138). Dès lors, une des possibilités de développement des organisations du secteur n'est plus la création de centres commerciaux mais l'expansion des zones commerciales existantes. Ainsi, la région Ile-de-France comporte des centres commerciaux et des zones d'activités commerciales comptant parmi les plus importantes d'Europe : les Quatre Temps à la Défense (250 enseignes dont des grandes surfaces), Parly 2 à l'Ouest de la région (plus de 200 boutiques), ou encore la zone commerciale de la Croix Blanche au Sud de la région, le long de l'axe de circulation de la Francilienne (350 entreprises dont 174 magasins).

Enfin, une troisième particularité de la région est constituée par la densité immobilière et la pression des prix de l'immobilier. En effet, l'activité commerciale est demandeuse d'espace. En région parisienne, cet espace tend à se restreindre, en particulier en comparaison avec les autres régions de France. Les projets en région parisienne sont soumis à des difficultés liées au manque d'espace, en particulier pour l'agrandissement des centres existants. Les surfaces où le PLU⁹¹ permet une construction commerciale sont quasiment toutes utilisées. Les modifications des PLU, autorisant les constructions sur des zones auparavant interdites sont recherchées pour le développement des activités commerciales. Dès lors, les prix de l'immobilier sont très élevés comparativement aux autres régions de France. Les loyers qu'Immochan facture aux enseignes dans cette région doivent ainsi prendre en compte le niveau des prix de l'immobilier.

Nous avons ainsi expliqué en quoi consiste l'activité d'Immochan et exposé les spécificités de l'activité commerciale en région Ile-de-France. Nous exposons maintenant l'organisation de la division Ile-de-France d'Immochan.

III.2.1.4. La division Ile-de-France d'Immochan

Organisation de la division Ile-de-France

La division Ile-de-France d'Immochan compte une dizaine d'employés, ce chiffre ayant varié assez largement au cours de notre période de recherche⁹². La région Ile-de-France est

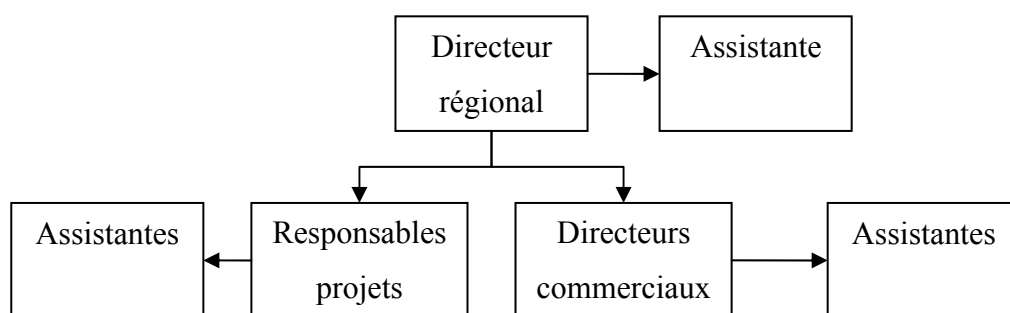
⁹⁰ Le nom est fictif, ainsi que l'ensemble des noms des projets et des personnes cités dans ce document.

⁹¹ Plan Local d'Urbanisme

⁹² Ce chiffre a pu baisser jusqu'à six au pire des cas. La division semble pouvoir réaliser le volume de travail nécessaire pour la région avec dix membres, même si cet effectif est largement plus restreint que chez les concurrents.

gérée par un directeur régional, issu de l'enseigne Auchan où il a occupé différents postes à responsabilité. Sous son autorité se trouvent deux directeurs commerciaux et plusieurs chefs de projets. Le nombre de ces derniers a varié entre zéro et trois d'aout 2006 à décembre 2008. Enfin, plusieurs assistantes partagent leur temps entre le directeur régional, les directeurs commerciaux et les responsables de projets. L'organigramme interne est donc très plat, composé uniquement de deux niveaux, comme le montre la Figure 14.

Figure 14 : Organigramme de la région Ile-de-France d'Immochan



Au-delà de l'organigramme interne, une vision plus large de l'organisation est nécessaire afin de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. En effet, la division Ile-de-France s'appuie sur un certain nombre de services support localisés au siège d'Immochan à Croix : ressources humaines, informatique, comptabilité, marketing, assistance juridique, contrôle budgétaire ou conception urbanistique. Dans d'autres cas, les membres des équipes projet ont recours à des services issus de la division Ile-de-France d'Auchan (en tant que filière distribution du groupe Auchan). C'est particulièrement le cas des services techniques.

Les acteurs partagent leur temps entre les différents projets. Les chefs de projet doivent donc s'assurer de la collaboration des membres de leurs projets. Mécaniquement, l'allocation d'un laps de temps à un projet diminue les ressources disponibles pour les autres projets. Cette situation est jugée problématique par tous les acteurs, membres des projets ou managers (régionaux, nationaux). En effet, s'il semble qu'Immochan soit

capable de développer des projets avec moins de personnel que ses concurrents⁹³, les acteurs d'Immochan évoquent les avantages de voir les acteurs des projets se consacrer à un projet unique, comme c'est le cas chez de nombreux concurrents. Dans la situation actuelle, la surcharge de travail leur laisse un gout amer quant aux possibilités qu'ils ont de traiter le projet en profondeur. Un des responsables de projets nous avouait ainsi :

« je leur ai dit moi j'ai le sentiment de toucher à tout, mais de rien finir. [...] est-ce qu'on est allé au fond des choses ? Est-ce que j'ai la possibilité d'aller au fond des choses ? Il faudrait pratiquement que j'aie le temps de rappeler chaque interlocuteur pour les débriefer, et puis refaire passer des signaux forts, euh voilà, et ça je n'en ai pas le temps matériel. Parce que ben par ailleurs les autres euh participants au mode projet sont pris sur 10 projets en parallèle, hein c'est ça... Donc est-ce qu'on se donne les moyens d'être partout ? Est-ce qu'on se donne les moyens de finir des opérations ? »

Le contexte de notre étude au sein d'Immochan Ile-de-France

Pendant notre étude, la situation chez Immochan était jugée inhabituelle au vu du turnover qu'a subi l'organisation au cours de notre période de recherche⁹⁴. Nous tenons compte de cette particularité dans nos analyses. Ce phénomène a été étudié dans des projets de développement de logiciels et montre qu'il entraîne des conséquences néfastes en termes de délais rallongés, augmentation des coûts et réallocation du personnel (Abdel-Hamid, 1992). Nous relatons ici cette situation afin que le lecteur puisse ressentir le contexte particulier de notre étude.

A notre arrivée chez Immochan, en août 2006, nous avons rencontré les deux responsables de projet de la région Ile-de-France. L'un d'eux n'a pas souhaité prendre part à notre étude. Arrivé depuis peu chez Immochan et sous période d'essai, il nous a manifesté son inquiétude d'être étudié au travers de notre recherche. Nous avons exposé que nos motivations n'étaient pas de juger son travail, et qu'il pouvait retirer des choses de notre collaboration, comme une prise de recul par rapport à sa façon de manager ses équipes.

⁹³ Selon un des membres de la direction générale d'Immochan, le directeur régional et des membres des équipes projet.

⁹⁴ La responsable formation et organisation par projet nous affirmait ainsi : « C'est la région où il y a eu le plus de turnover sur la période 2006-2008 donc c'est pas facile non plus ! »

Quelques jours plus tard, le directeur régional nous a demandé de ne pas poursuivre l'étude auprès de ce responsable. Dès lors, nous avons poursuivi notre étude auprès de Guy Durand qui souhaitait utiliser notre étude pour prendre conscience des points forts et des points faibles de ses pratiques de management de projet.

Le responsable de projet n'ayant pas voulu prendre part à notre étude a été licencié au cours de sa période d'essai. Il a été remplacé par une responsable de projet débutante dans le métier, issue des services marketing du siège. Après des divergences que nous exposerons plus en détail par la suite, M. Durand a démissionné de son poste en février 2007. Dès lors, la région ne disposait plus que d'une responsable de projet, Mme Ellroy, dont l'expérience à ce poste n'était que de quelques semaines. Nous avons assisté aux réunions de passation des dossiers entre Guy Durand et Mme Ellroy, qui semblait très inquiète à l'idée d'avoir à gérer l'ensemble des projets de la région. Quelques semaines plus tard, nous avons appris que Mme Ellroy était enceinte.

Pendant plusieurs mois, le directeur régional a conduit des recherches afin de recruter de nouveaux responsables de projet. Lorsque Mme Ellroy est partie en congé maternité, aucun recrutement n'a été effectué. Ce retard nous a été expliqué par le responsable régional par l'envolée de salaires dans la profession et l'incompatibilité des profils avec les missions à mener ou avec les valeurs de l'entreprise. Pendant environ trois mois, l'organisation a fait face à une absence de responsables de projets : les responsables commerciaux ainsi que le directeur régional ont alors assuré l'intérim jusqu'à l'arrivée de Madeleine Davila. Un nouveau recrutement puis le retour de Mme Ellroy ont permis de répartir le management de projet sur trois responsables. En juin 2008, la situation semblait ainsi stabilisée, les périodes d'essai des nouvelles recrues étant écoulées et leurs contrats ayant été confirmés. La particularité de cette situation nous a été mentionnée par les responsables commerciaux, qui sont restés en poste au cours de cette période.

Malgré tous ces changements, nous avons pu suivre les activités menées tout au long de cette période sur trois projets distincts. L'aide de Guy Durand dans notre confirmation au sein de l'organisation a été précieuse. Lors de sa démission, il représentait l'unique responsable de projet avec qui nous travaillions. Sa demande de continuité de l'étude ainsi que l'accord de recherche que nous avons signé avec l'entreprise (voir annexe 2) nous ont permis de convaincre les membres d'Immochan Ile-de-France de poursuivre notre

recherche. Les trois projets qui composaient notre étude ont été repris par d'autres acteurs, parfois plusieurs fois successivement. Le Tableau 11 ci-dessous présente brièvement les trois projets en question, que nous exposons plus en détail au cours des paragraphes suivants.

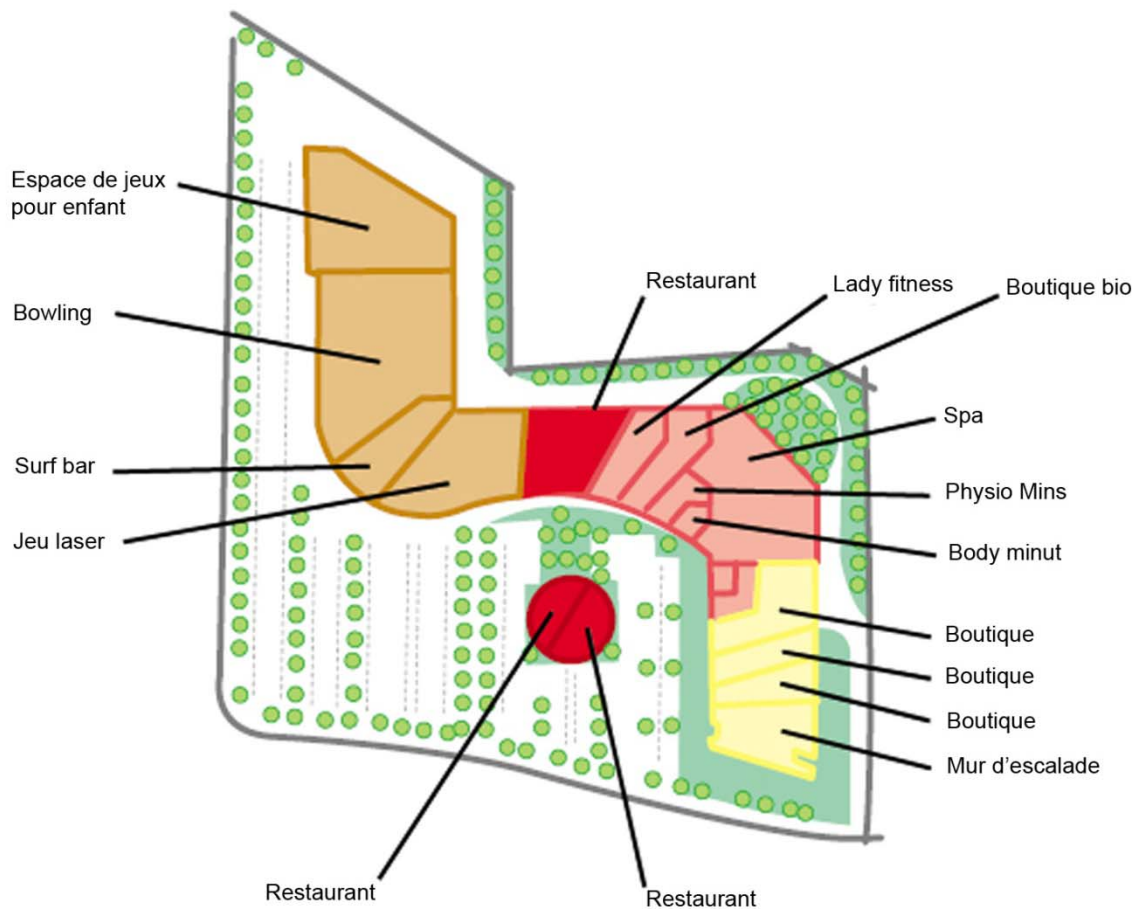
Tableau 11 : Caractéristiques des projets

Projets / Caractéristiques	Mouzon	Gervais	Bonneville
Objet	Développement d'un centre dédié aux loisirs	Développement d'un parc d'activité commercial classique	Développement d'un parc d'activité + galerie marchande + parking
Innovation	Secteur d'activité jamais exploré par Immochan	Aucune	Partenariat d'envergure jamais réalisé
Partenaires privilégiés	Co-promoteur de petite taille, personnes physiques	Enseignes commerciales classiques	Concurrent de puissance comparable

III.2.2. Projet Mouzon : premier centre commercial de loisirs en France

Le projet Mouzon propose de développer un centre de loisirs au sud de la région parisienne. Ce projet est le premier du genre en France. Il propose d'assembler au sein d'un même bâtiment, dans une zone d'activités commerciales, un centre de loisirs regroupant des activités telles que spa, escalade, salon de beauté, jeux virtuels, etc. Des services complètent l'offre, en particulier dans le secteur de la restauration. La Figure 15 représente le projet dans sa forme finale.

Figure 15 : Forme finale du projet de Mouzon

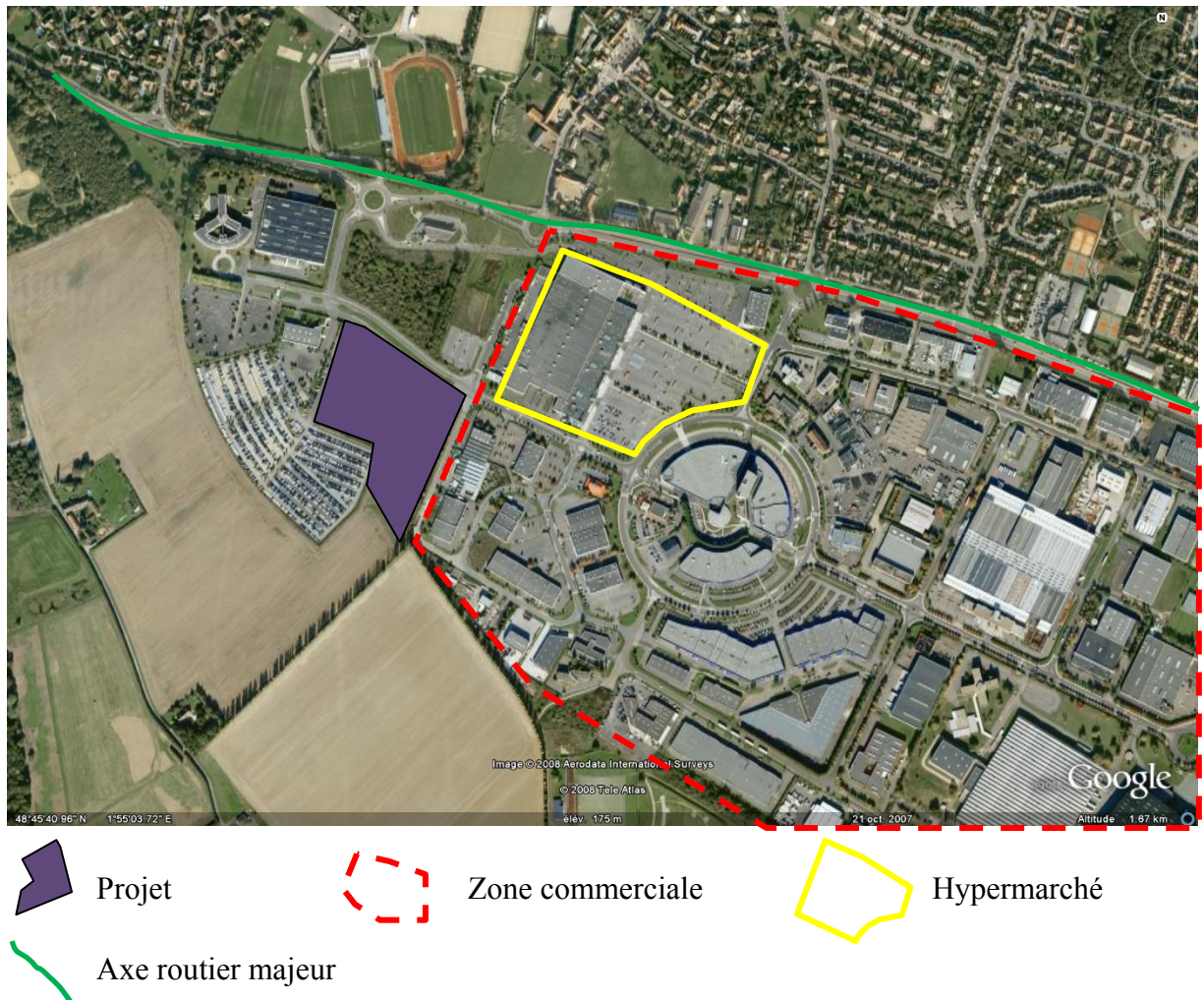


Source : site internet d'Immochan, <http://www.immochan.com/>

III.2.2.1. Une implantation difficile dans un site commercial régional

Le projet s'insère dans une zone commerciale, où de nombreuses enseignes exercent leur activité depuis de nombreuses années. La vue aérienne présentée en Figure 16 montre que le projet a une position difficile d'un point de vue commercial. En effet, il se situe à l'arrière de l'hypermarché. Ceci est un inconvénient majeur pour toute activité commerciale. Un bâtiment situé devant l'hypermarché a toujours les faveurs des enseignes. Ici, le projet est derrière l'hypermarché.

Figure 16 : Vue aérienne du projet Mouzon



De plus, le projet se situe en dehors de la zone commerciale actuelle. Les clients ont l'habitude d'avoir l'hypermarché comme frontière de cette zone. Le projet venant s'implanter au-delà de la frontière, il est commercialement moins intéressant. Le responsable commercial a tenté de développer un projet sur le terrain directement derrière l'hypermarché, faisant face au parc de loisirs. La venue d'une enseigne de poids permettant d'attirer les clients derrière le supermarché aurait été un renfort au projet de centre de loisirs. Cependant, toutes les tentatives de la sorte ont échoué.

En outre, comme le montre la vue aérienne ci-dessus, le projet a une implantation en retrait de l'axe routier principal. Celui-ci se situe au Nord, dans le prolongement de la zone commerciale. Dès lors, le site ne bénéficie pas d'une vitrine naturelle depuis l'axe routier. Les clients potentiels doivent donc connaître le site pour y parvenir, ce qui constitue un

frein supplémentaire pour attirer les enseignes. Le responsable commercial traduisait ainsi l'ensemble de ces difficultés :

« le site est quand même, c'est un bon site, très bon site, mais la difficulté c'est qu'il est placé quand même à l'arrière du site existant... Et d'ailleurs on dit souvent « le terrain arrière », dans notre vocabulaire, on emploie ces termes là. Et on sait par définition, on a le cas avec euh, par exemple la pizzeria qui nous dit ben le site m'intéresse, j'y crois beaucoup, la population, la typologie, la richesse, la concurrence pas très développée, etc. Je vais m'appuyer sur une étude de marché. L'étude de marché est ressortie en disant ben euh, le site est pas suffisamment porteur parce que pour la présence d'un restaurant, le premier critère c'est la localisation, et les restaurants veulent aujourd'hui être dans une localisation de trafic et là ben c'est à l'arrière. »

III.2.2.2. Une équipe inter-entreprises

Une des particularités de ce projet est qu'il n'émane pas directement d'Immochan. En effet, ce projet a été développé avec deux partenaires externes. D'abord, un promoteur immobilier qui détenait une partie des terrains sur lesquels se développe le projet aujourd'hui. Celui-ci avait pour projet de développer un centre de loisir conjointement avec un concepteur spécialiste du loisir. Pour mener à bien leur projet, ces acteurs avaient besoin de plus d'espace, et ont donc approché Immochan, propriétaire des terrains attenants. Dès lors, un contrat a été signé entre ces trois parties, assurant à chacun une part de l'activité de développement. Après ouverture du parc de loisirs prévue courant 2009, Immochan sera propriétaire des lieux et versera ainsi une « indemnisation » au promoteur partenaire. Ceci explique comment Immochan s'est investi dans une activité qu'il ne connaît pas.

En outre, Immochan n'a pas l'habitude de traiter avec des co-promoteurs et des concepteurs tels que ceux mobilisés sur ce projet. En effet le promoteur et le concepteur sont des petites structures de quelques personnes qui engagent leur responsabilité personnelle dans les projets. Les différences de structure ont pu parfois rendre le travail collaboratif difficile. Par exemple, la flexibilité souhaitée par les partenaires externes, issus de petites structures, n'a jamais été atteinte par Immochan. Le respect de procédure de rédaction des baux commerciaux, de fixation des prix des loyers, etc. paraissait totalement

décalé aux partenaires ainsi qu'aux commerçants du secteur du loisir, qui sont la plupart du temps des particuliers. Le contact auprès de ces commerçants est différent de celui auprès d'enseignes habituelles comme Boulanger, Kiabi, ou ZARA...

III.2.3. Le projet Gervais ou la difficulté de développer des projets dits « classiques »

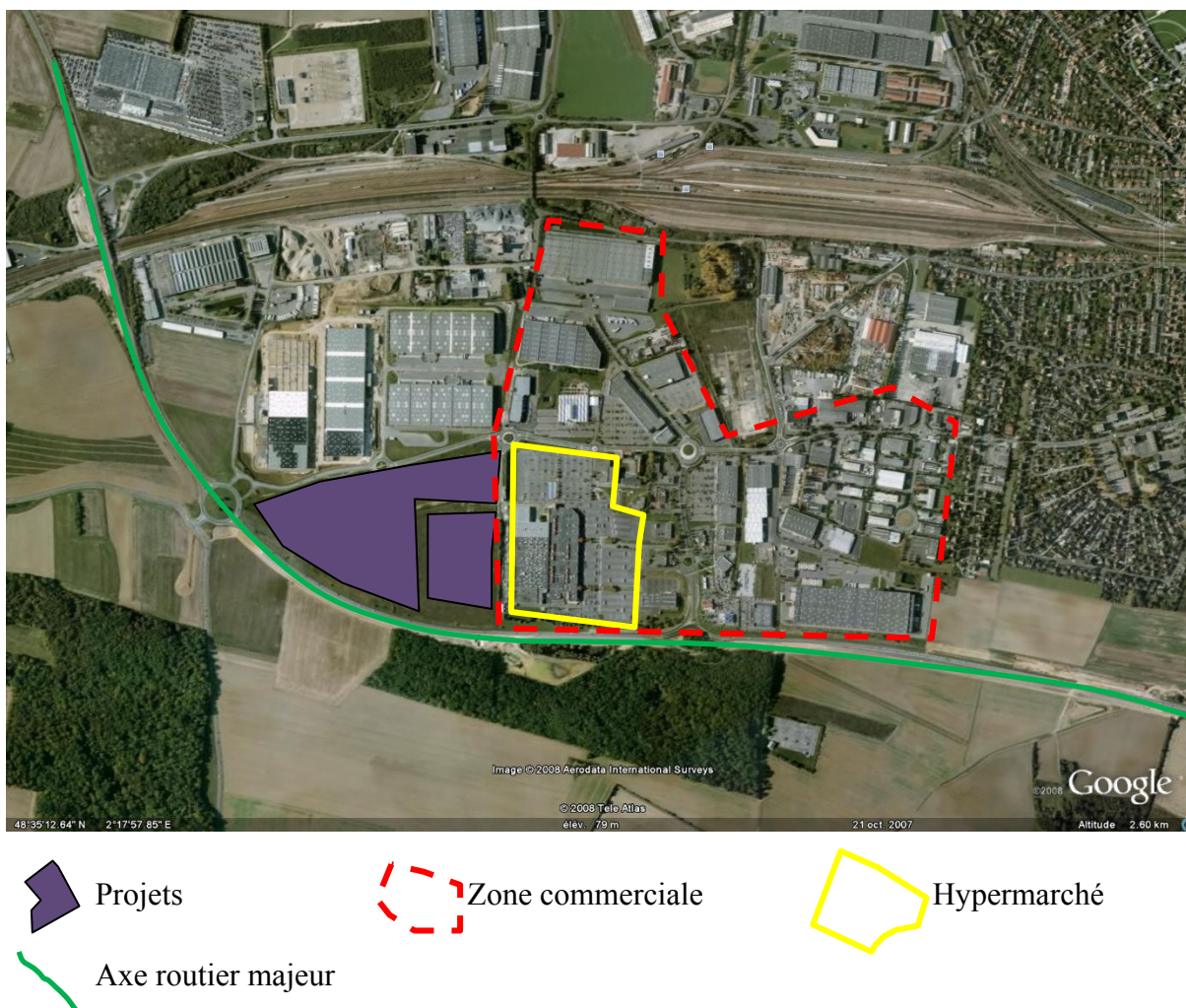
III.2.3.1. Un projet ? Des projets ? Définition ambiguë du projet de Gervais

Le site de Gervais (Figure 17) est composé d'une zone commerciale avec un hypermarché de taille moyenne : 11.600m². L'hypermarché a été agrandi en 2005 ainsi que la galerie marchande couvrant le devant de l'hypermarché.

A notre arrivée chez Immochan (août 2006), Guy Durand était en phase de livraison de grandes surfaces à l'avant de l'hypermarché, sur la zone commerciale. Il reprenait par ailleurs un dossier laissé de côté depuis près de deux ans, traitant de l'implantation d'une enseigne de bricolage à l'arrière de l'hypermarché (projet 1 sur la Figure 18 p.137). M. Brico avait contracté un bail à construction avec Immochan l'autorisant à construire les bâtiments dédiés à son activité de commerce. Néanmoins, après un recours en justice engagé par un concurrent désirant faire annuler l'obtention de l'autorisation d'activité acquise par M. Brico auprès de la CDEC⁹⁵, cette partie du projet n'était toujours pas finalisée en juin 2008. Les plans définitifs n'avaient pas été arrêtés et pouvaient évoluer à tout moment.

⁹⁵ Commission Départementale d'Équipement Commercial, voir annexe 6 pour plus de détail.

Figure 17 : Vue aérienne du site de Gervais



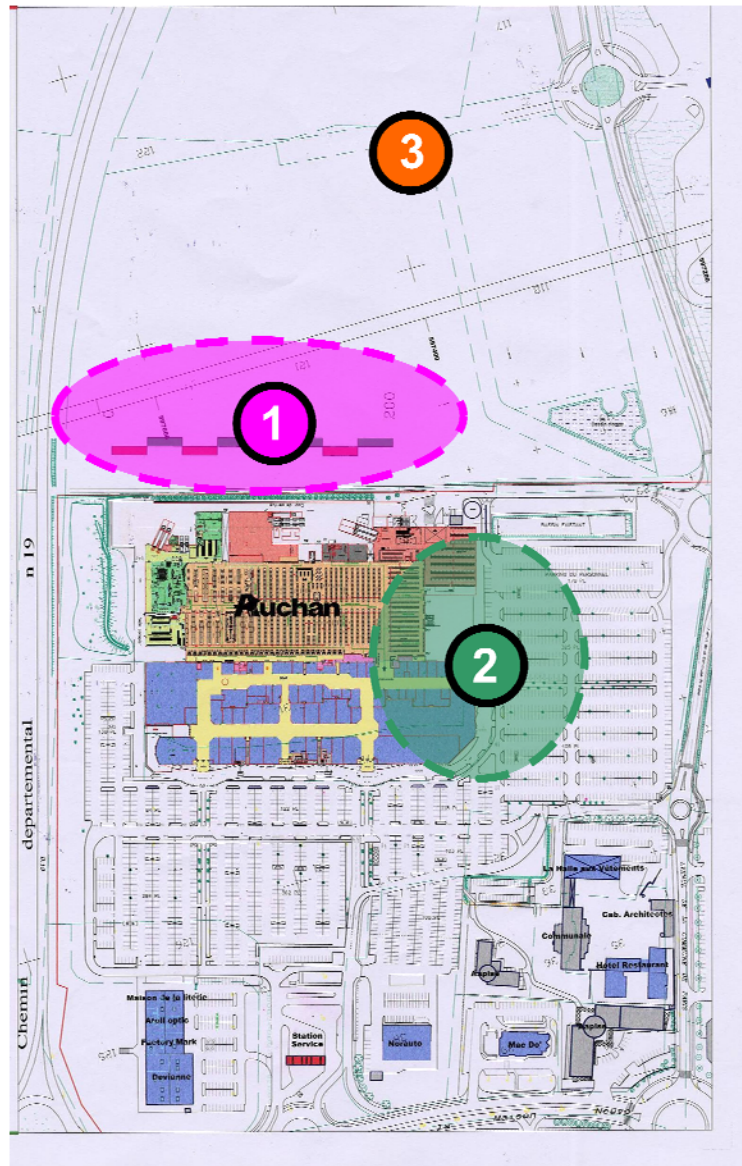
Entre août 2006 et juin 2008, de nouveaux projets sont venus se greffer sur cette implantation. Tout d'abord, début 2008, un projet de développement commercial à l'arrière de l'hypermarché et de l'enseigne de bricolage a été lancé (zone 3 de la Figure 18). De nombreuses options ont été envisagées pour l'activité commerciale sur ces terrains. Nous revenons sur ce point plus loin dans ce chapitre. Quelques semaines plus tard, l'extension de l'hypermarché ainsi que de la galerie marchande ont également été inscrites au programme de développement du projet Gervais (zone 2 de la Figure 18)⁹⁶.

Dès lors, nous avons pu constater qu'il existait un vrai flou sur la façon de mener le projet. S'agissait-il d'un seul projet, devant occasionner une demande unique d'autorisation

⁹⁶ L'annexe 8 propose une vue du projet Gervais avec les lieux d'insertion des zones 2 et 3

d'activité en CDEC pour l'ensemble du projet ? Un projet en trois phases, avec plusieurs demandes d'autorisation en CDEC, où les acteurs restent les mêmes au long des phases du projet qui se développeraient successivement ? Ou s'agissait-il de trois projets différents, devant mobiliser chacun des acteurs spécifiques ?

Figure 18 : Un projet ? Ou trois projets ? Ou trois phases ?



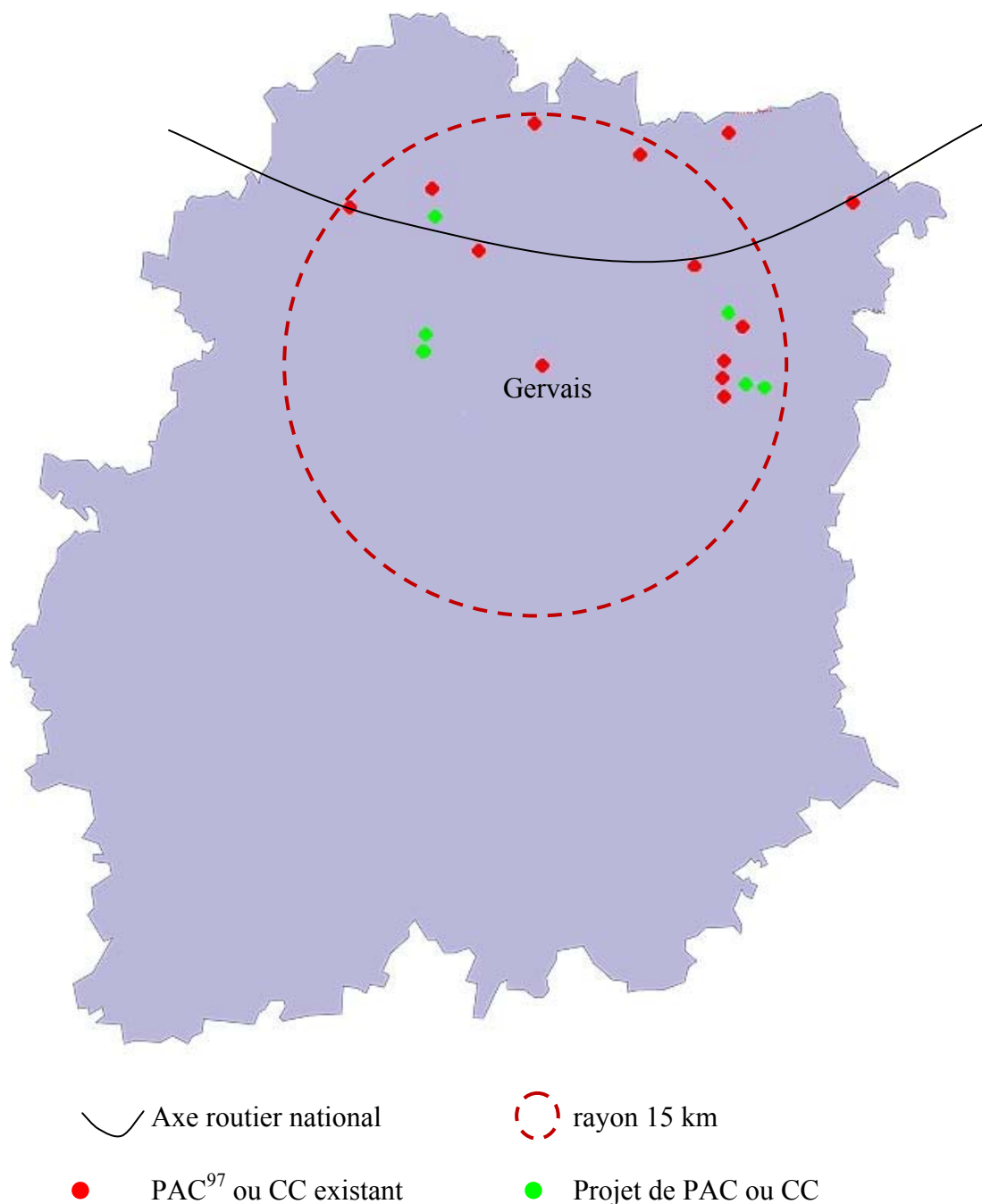
Source : présentation Immochan – Auchan, réunion du 18 mars 2008

III.2.3.2. La difficile compétition d'un centre local avec les centres régionaux alentours

La zone commerciale de Gervais, fait face à une concurrence commerciale vive. La Figure 19 montre que dans un rayon de 15 kilomètres autour de Gervais il existe déjà dix centres

commerciaux et parcs d'activités commerciales, et que six projets sont en cours d'élaboration. Nous voyons aussi qu'au Sud du département, il y a une pénurie de centres commerciaux. L'éloignement progressif de Paris et des axes majeurs de circulation explique ce phénomène.

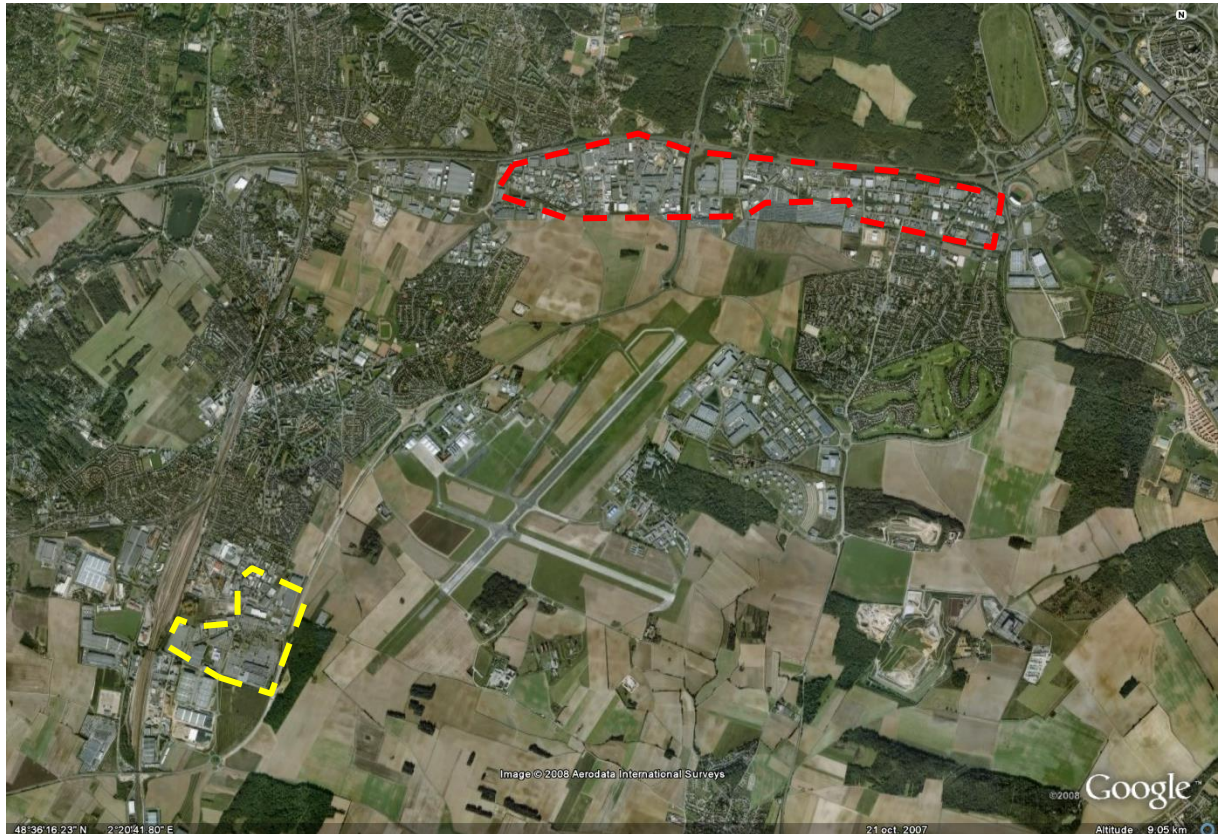
Figure 19 : Concentration commercial dans le secteur de Gervais



⁹⁷ PAC = Parc d'activités commerciales. CC = Centre Commercial

Une vue rapprochée de la situation du projet de Gervais (Figure 20) permet de mettre l'accent sur la promiscuité entre la zone de Gervais et la zone de Pré-Saint-Gervais, qui se situe à 5 km de la zone de Gervais. De plus, nous pouvons nous rendre compte que la taille de la zone concurrente est à peu près de cinq fois la taille de celle de Gervais.

Figure 20 : proximité de Gervais et d'une zone concurrente beaucoup plus étendue.



 Zone de Gervais

 Zone de Pré Saint Gervais

Ce désavantage de taille est accentué par deux désavantages majeurs du point de vue des responsables commerciaux. D'abord, la zone de Pré Saint Gervais se situe le long d'un axe routier très fréquenté. Les accès y sont très faciles et le passage aux abords de la zone facilite l'attraction de la clientèle. De plus, la zone concurrente est une zone implantée depuis plus de trente ans. Elle bénéficie donc d'une très grande notoriété autant chez les clients que chez les enseignes.

Dès lors, la principale difficulté du projet de Gervais se situe dans la possibilité de commercialiser les locaux prévus pour recevoir des enseignes. Un projet de PAC (sur la zone 2 de la Figure 18) avait été auparavant développé par un entrepreneur local. Les difficultés de commercialisation l'ont obligé à retirer son projet. La responsable

commercial de projet Gervais semble avoir les mêmes interrogations. Selon elle, il sera très difficile d'attirer des enseignes de renom sur la zone de Gervais compte tenu de la concurrence alentours. Ces interrogations ont été confirmées par une étude de potentiel réalisée par un cabinet externe pour le compte d'Immochan.

III.2.3.3. Des membres aux horizons et intérêts divers

Au-delà des difficultés de commercialisation vécues par les différents acteurs, et particulièrement par les responsables commerciaux, le projet Gervais témoigne de difficultés inhérentes à la cohabitation de différentes cultures métier au sein de projets différents.

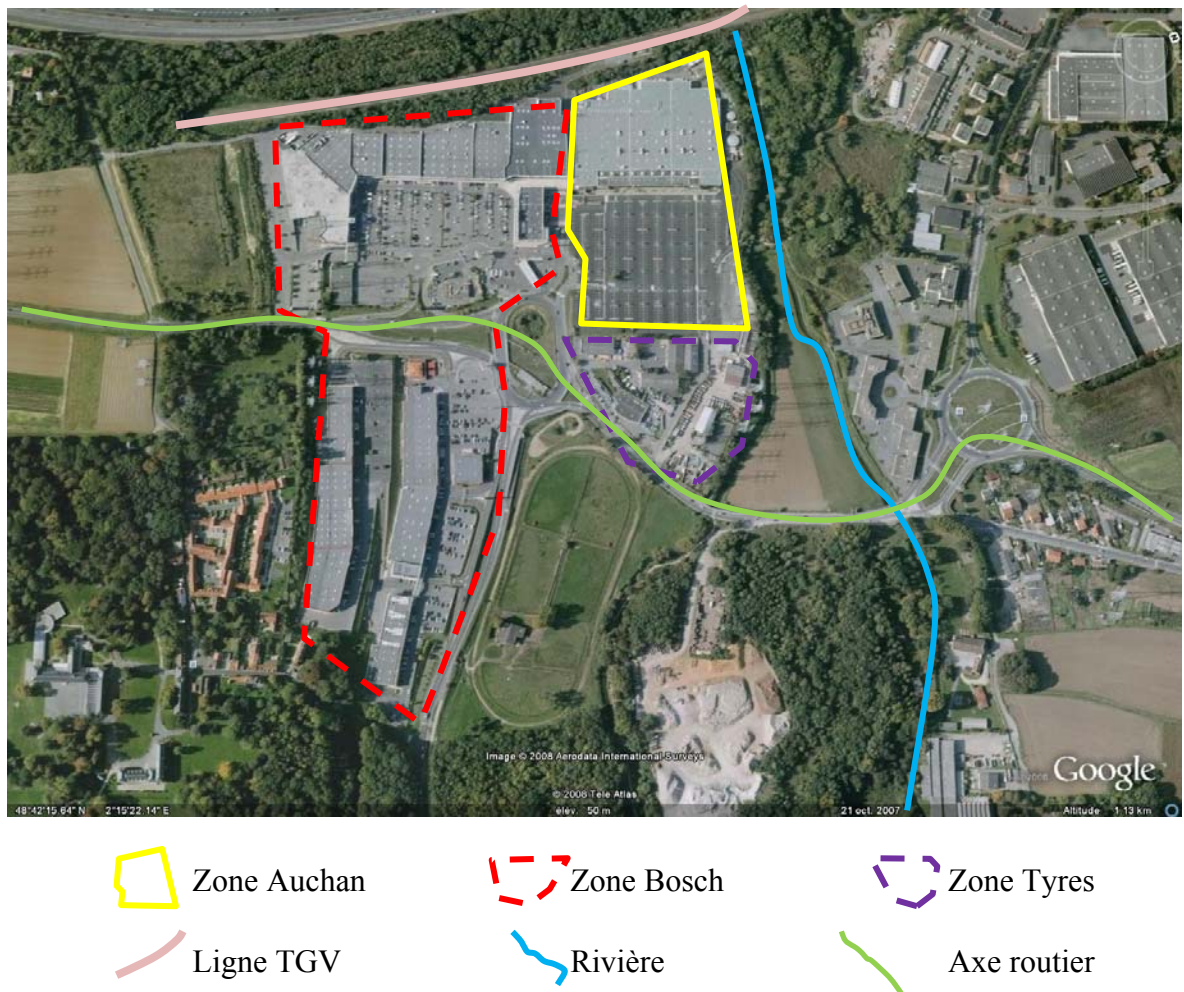
En effet, nous avons pu assister à plusieurs réunions où étaient présents des acteurs d'Auchan, des acteurs d'Immochan et des acteurs à la frontière entre les deux. Les acteurs du côté Immochan, ou à la frontière entre les deux organisations, envisagent le projet sur le long terme en se focalisant sur l'ancrage du site au cours des prochaines décennies. Le développement du projet est vécu autant comme un moyen d'enrichissement que comme une défense contre l'activité des concurrents. En revanche, la partie exploitation du projet, c'est-à-dire les acteurs d'Auchan et spécifiquement la direction de l'hypermarché, réfléchissent en termes de rentabilité des activités. Dès lors, ils proposent une dissociation des phases du projet, mettant de côté les phases les plus incertaines (zone 3 en particulier). Les hypermarchés sont évalués sur la base de la rentabilité et de la hausse du chiffre d'affaires d'une année sur l'autre, ce qui conduit à des intérêts divergents avec les acteurs d'Immochan. En effet, un développement immobilier occasionne mécaniquement des baisses d'activité temporaires et une hausse des charges liées aux investissements. Ce qui est considéré par les uns (Immochan) comme un investissement sur le futur, est considéré par les autres (exploitation Auchan) comme une baisse de performance entraînant des pertes salariales directes... Cette divergence d'intérêts et d'horizons temporels est aussi très présente dans le projet Bonneville.

III.2.4. Le projet Bonneville : un éternel renoncement pour Immochan ?

III.2.4.1. L'encastrement géographique d'un site ou les difficultés d'agrandissement inhérentes au manque de place

Le site commercial de Bonneville où Auchan développe son activité est encadré dans une série de contraintes géographiques importantes. La Figure 21 montre l'espace réduit dans lequel Immochan doit développer son projet.

Figure 21 : Vue aérienne du site de Bonneville



En effet, la zone sur laquelle le groupe Auchan a développé son activité est délimitée par une ligne TGV au Nord, une rivière à l'Est et deux zones commerciales au Sud et à l'Ouest, détenues par d'autres entreprises. La galerie marchande qui s'étend devant l'hypermarché ne comporte que seize boutiques. A l'inverse du site de Gervais, le potentiel commercial du site semble très fort, et de nombreuses enseignes pourraient être intéressées par une implantation au sein de cette zone d'activités commerciales. Le parking comportant le nombre de places nécessaires à l'activité actuelle, tout agrandissement de

l'hypermarché et / ou de la surface occupée par la galerie marchande nécessite d'empiéter sur le parking. Se pose le problème de l'agrandissement du parking, avec la création nécessaire d'un parking à étages.

III.2.4.2. Bonneville, ou la cohabitation difficile de deux ténors de l'immobilier commercial

Depuis les années 1990, de nombreuses propositions ont été faites pour mieux exploiter le potentiel commercial de Bonneville. Cependant, le propriétaire de la zone Bosch, personnage influent au niveau politique local, avait toujours utilisé de son influence pour faire avorter les projets proposés par Immochan. Les relations ont été très tendues pendant près de quinze ans, jusqu'à ce que l'entreprise Bosch rachète la zone commerciale détenue par l'ancien propriétaire.

L'entreprise Bosch est un des ténors de la promotion immobilière commerciale en France. C'est un concurrent de longue date d'Immochan et les relations entre les deux entreprises sont tendues. Plusieurs vives altercations entre les membres des deux groupes nous ont été rapportées au sein des entretiens et réunions. Un des acteurs s'exprimait ainsi à propos des premières négociations sur le projet :

« il faut qu'il y ait des contrepouvoirs, et j'entends bien avec le directeur d'Auchan [...], être en face [de Bosch], pour ne pas dire faire face ! Parce que c'est un peu faire face actuellement, vis-à-vis de [Bosch], ils sont un peu rouleaux compresseurs ! »

Néanmoins, l'entreprise Bosch était intéressée par un développement conjoint du site de Bonneville avec Immochan. De plus, certains membres de l'équipe du projet Bonneville chez Immochan et chez Bosch avaient tissé des relations amicales au cours de leur parcours respectif. Dès lors, le responsable de projet Immochan et le responsable de projet Bosch ont travaillé de concert pour élaborer un projet commun de refonte de la partie Nord de la zone commerciale de Bonneville. Immochan et Bosch pouvaient mutualiser leurs espaces et se répartir les droits de propriété *a posteriori*.

III.2.4.3. Une équipe projet aux contraintes et intérêts divergents

Le projet semblait être sur une bonne voie avec le rapprochement des deux responsables de projet. Cependant, les propositions émises par les différents acteurs ont été refusées par la

direction régionale d'Immochan et d'Auchan. En effet, le projet présenté ne prenait pas assez en compte les contraintes spécifiques de l'hypermarché. La baisse d'activité engendrée par l'ampleur des travaux a inquiété le directeur de l'hypermarché qui a fait valoir son point de vue auprès de sa direction. Le directeur régional nous annonçait ainsi :

« J'ai vu [le responsable Bosch] la semaine dernière au MIPIM, je lui ai dit : « vous savez il y a une problématique importante, j'ai vu les dessins, les dessins sont très ambitieux, et c'est vrai c'est un dessin intéressant, mais s'il y a un parking souterrain et un an de travaux, il y a une grande question à se poser c'est comment l'hyper va vivre pendant cette période ! Parce qu'on n'a pas de soupape de sécurité pour notre client avec le parking ! Et donc si l'hypermarché, si on n'a pas cette réponse première, et bien il ne se passera rien, aucun travaux, aucun dossier ne sera validé. » »

Ce revers stigmatise les relations entre Auchan et Immochan sur différents projets. Il a conduit Guy Durand à démissionner de son poste. Dès lors, le projet Bonneville a été repris en main par le directeur régional. L'ensemble des plans a été revu et Immochan s'oriente vers le développement de quelques boutiques supplémentaires sur ses terrains, impliquant la construction d'un parking dalles pour palier le manque d'espace.

Conclusion

L'exposé du contexte et des projets supports à notre étude était nécessaire afin que le lecteur puisse comprendre les choix que nous avons effectués en termes de recueil et d'analyse des données. De plus, nous utilisons par la suite différents verbatim pour expliciter certains choix. Ces verbatim ne peuvent être compris sans être remis en contexte par le lecteur, qui peut dès à présent s'imaginer l'activité du chercheur encadré dans son terrain de recherche traitant du sens donné aux projets par les acteurs.

Section III.3. Recueil et analyse des données

Nous présentons dans cette section les principes de recueil et d'analyse des données que nous avons suivis. Pour ce faire, nous nous sommes fortement inspiré du processus de recueil et d'analyse prescrit par la théorie enracinée. La théorie enracinée, telle que développée par Glaser et Strauss, (1967) est « *une méthodologie d'analyse générale liée à la collecte des données, qui utilise un jeu de méthodes systématiques pour générer une*

théorie inductive sur une aire substantive » (Glaser, 1992, p.16). La théorie enracinée peut se décliner en plusieurs méthodes d'accès aux données : l'enquête, l'expérimentation ou l'étude de cas (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978). En nous plaçant dans le cadre d'une étude de cas, nous pouvons utiliser les techniques de collecte et d'analyse de la théorie enracinée. Nous explicitons ici le recueil puis les principes d'analyses des données que nous avons suivis.

III.3.1. Le recueil des données

Notre recueil de données a été réalisé par le biais de trois moyens. Des données primaires (Baumard et Ibert, 2003) ont été recueillies au travers de la réalisation d'entretiens et de l'observation non participante de réunions. Des données secondaires tels des documents internes et des articles de presse professionnelle ou quotidienne nationale ont permis de compléter certains éléments de notre analyse. L'utilisation combinée de ces sources de données nous a permis d'enrichir notre interprétation des situations ainsi que de vérifier la qualité de certaines de nos analyses par le biais de la triangulation des données. Dans les trois sources de données, nous avons cherché à récolter des éléments issus de la grille de recueil des données présentée à la fin de la partie théorique (Tableau 8 p.104). Nous avons ainsi respecté le processus d'échantillonnage théorique en allant chercher les données là où nous pensions qu'elles permettraient de faire avancer notre étude.

III.3.1.1. L'observation de réunions

La première source de données que nous avons utilisée est l'observation non participante (Baumard *et al.*, 2003) de réunions entre les acteurs des projets. Il nous a été possible d'assister à au moins trois réunions sur chaque projet. Nous avons ainsi pu assister à dix sept réunions au total. Nous n'avons jamais pris part aux discussions lors de ces réunions afin d'influer le moins possible sur le comportement des acteurs en présence⁹⁸. Ces réunions ont été très diverses sur le fond comme sur la forme :

⁹⁸ Seuls quelques échanges informels ont été réalisés lors des déplacements en voiture ou en train avec des responsables de projet et des responsables régionaux. Aussi, nous avons eu accès à quelques informations sur certaines réunions ou pratiques grâce à des discussions informelles avec un membre de la direction générale du groupe. L'influence de l'ensemble de ces interactions sur les données recueillies peut être considérée comme quasi nulle.

- réunions téléphoniques où les acteurs devaient transférer de l'information préalablement identifiée et résoudre des points précis pour le développement des projets,
- réunions de transmission de projet entre responsables successifs,
- réunions de montage des projets, de proposition architecturales ou commerciales, soit entre des acteurs d'Immochan /Auchan, soit rassemblant des acteurs internes et externes,
- réunions de négociation avec les pouvoirs publics (Direction Départementale de l'Équipement et Société d'Économie Mixte),
- réunions de négociation commerciale autour du prix de baux commerciaux et de baux à construction,
- réunion de montage de projet entre co-promoteurs, type de réunion jugé très sensible par les responsables de projet d'Immochan.

Nous avons pu enregistrer seize des dix sept réunions auxquelles nous avons assisté⁹⁹. Une seule a fait l'objet de prise de note. Le refus d'enregistrement se comprend par la sensibilité des propos et des négociations jugée trop importante de la part des partenaires externes. Nous avons pu néanmoins prendre des notes tout au long de la réunion¹⁰⁰.

Cette source de données a été utile pour deux raisons particulières. D'abord, elle a permis de mettre en évidence les imbrications d'intérêts divers dans le développement de projets de centres commerciaux. Nous avons pu voir les sujets abordés par les acteurs, les réactions aux attaques de certains participants, les propositions émises par les participants et voir les comportements des acteurs en situation. Cette source de données ne correspond pas de façon brute au sens que les acteurs donnent au projet. Ces situations particulières mettent l'acteur en situation de jouer un rôle spécifique (Goffman, 1974a) face auquel nous devons prendre du recul. Néanmoins, l'observation des réunions permet de soulever des points importants du comportement des acteurs et du développement des centres

⁹⁹ Nous avons été surpris d'être accepté par les acteurs de cette façon. Lors des premières réunions, les responsables projet nous ont présenté comme chercheur travaillant sur le management de projet. Nous pensons que les personnes présentes aux réunions avaient l'habitude de se réunir avec des personnes qu'elles ne connaissaient pas pour leur métier. Dès lors, notre présence aux réunions n'est pas apparue comme une intrusion dans un monde fermé. Seule une fois, nous n'avons pas pu enregistrer les données mais nous avons eu le droit de prendre toutes des notes sur les propos des participants.

¹⁰⁰ Seule une discussion en aparté traitant de la situation d'un acteur particulier n'a pas été prise en note.

commerciaux dont nous n'aurions pas pu avoir connaissance autrement. De plus, cette source de données a été l'occasion pour nous d'organiser les entretiens en face à face avec les acteurs au cours desquels nous pouvions confronter ces derniers avec les propos tenus en réunion. Ainsi, nous avons pu trianguler les données afin de voir dans quelles mesures le comportement d'un acteur est cohérent avec ses propos et les propos des autres acteurs lors des entretiens suivants. Les tableaux suivants décrivent les réunions auxquelles nous avons pu assister sur les trois projets.

Tableau 12 : Description des trois réunions issues du projet Bonneville

Date	Présents	Organisme	Durée en min
18-oct.-06	Responsable de Projet	Immochan	96
	Responsable Commerciale	Immochan	
	Responsable Développement	Auchan	
	Responsable Conception	Auchan	
	Responsable Technique	Auchan	
	Directeur Hypermarché	Auchan	
22-févr.-07	Responsable de Projet	Immochan	55
	Responsable Développement	Auchan	
	Directeur Développement	Bosch	
	Gestionnaire du site	Bosch	
	Responsable Promotion	Bosch	
05-mai-07	Responsable de Projet	Immochan	79
	Acheteur Foncier	Immochan	
	Directeur Hypermarché	Auchan	
	Responsable Développement	Auchan	
	Responsable Conception	Immochan	
	Responsable Technique	Auchan	

Tableau 13 : Description des quatre réunions issues du projet Mouzon

Date	Fonction	Organisme	Durée en min
21-nov.-06	Directrice générale	Commercialisatrice	75
	Directeur général	Co-promoteur	
	Responsable de Projet	Immochan	
	Responsable commercial	Immochan	
	Assistante chef de projet	Immochan	
27-nov.-06	Directeur général	Habitat et Commerce	47
	Responsable de Projet	Immochan	
	Agent technique	Immochan	
05-déc.-06	Chef de Projet	Immochan	60
	Adjoint au maire	Mairie Mouzon	
	Urbaniste	Mairie Mouzon	
	Architecte	Cabinet Architecture	
	Assistante architecte	Cabinet Architecture	

Tableau 13 : Description des quatre réunions issues du projet Mouzon (suite)

12-nov.-07	Responsable de Projet	Immochan	16
	Responsable Technique	Auchan	
	Directeur Général	Co-promoteur	

Tableau 14 : Description des dix réunions issues du projet Gervais

Date	Fonction	Organisme	Durée en min
29-nov.-06	Directeur Général	Brico	93
	Responsable de Projet	Immochan	
	Responsable commercial	Immochan	
	Agent Technique	Auchan	
12-déc.-06	Responsable de Projet	Conseil Général	47
	Responsable Technique	Conseil Général	
	Chef de Projet	Immochan	
	Responsable Technique	Immochan	
	Responsable de Projet	SEM	
	Responsable Technique	SEM	
16-mars-07	Ex Responsable de Projet	Immochan	85
	Nouveau Responsable de Projet	Immochan	
21-mars-07	Ex Responsable de Projet	Immochan	89
	Nouveau Responsable de Projet	Immochan	
25-juil.-07	Directrice commerciale	Immochan	62
	Responsable de Projet	Immochan	
28-sept.-07	Responsable de Projet	Immochan	52
	Directrice commerciale	Immochan	
	Directeur Régional	Immochan	
29-févr.-08	Responsable de Projet	Immochan	135
	Directeur Développement Durable	Immochan	
	Architecte	Immochan	
	Responsable Conception	Auchan	
	Responsable Marketing	Auchan	
29-févr.-08	Responsable de Projet	Immochan	104
	Responsable Communication	Immochan	
18-mars-08	Responsable de Projet	Immochan	111
	Responsable Foncier	Immochan	
	Directeur Hyper	Auchan	
	Responsable Développement	Auchan	
	Responsable Conception	Auchan	
08-avr.-08	Responsable de Projet	Immochan	118
	Responsable Foncier	Immochan	
	Directeur Hyper	Auchan	
	Responsable Développement	Auchan	
	Architecte	Auchan	
	Responsable Conception	Auchan	

III.3.1.2. Entretiens

La seconde source de données qui nous a permis de traiter du sens est la réalisation d'entretiens individuels avec des acteurs des projets développés chez Immochan. Nous avons pu mener vingt-neuf entretiens. Certains entretiens traitaient de deux projets successivement. Ainsi, nous avons pu obtenir au moins dix entretiens sur chaque projet, ainsi que trois entretiens périphériques¹⁰¹.

Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) nous permettant de balayer un ensemble de thèmes jugés pertinents *a priori*. Après les quatre premiers entretiens, nous avons choisi de modifier notre façon de conduire les entretiens : nous sommes passé d'entretiens semi-directifs centrés à des entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2007). Cette technique nous a permis de mieux nous approcher des réelles préoccupations des acteurs en face de nous. Une remarque d'un des acteurs nous a fait prendre conscience du décalage entre notre ambition de nous approcher au plus près du sens donné au projet par les acteurs et notre démarche. Nous avons identifié l'ambiance de travail comme étant un facteur pouvant modifier le sens donné au projet (Bierhoff et Müller, 2005). Nous lui demandions donc comment il avait perçu l'ambiance de travail. Il nous a alors répondu :

« Je pense très honnêtement, je ne me pose jamais la question, et je m'en... pour être très vulgaire, [...], je m'en fous complètement ! »

Cette réponse a déclenché chez nous une prise de conscience que traiter de la question du sens donné au projet ne pouvait se faire en « obligeant » les acteurs à s'exprimer sur des thèmes définis *a priori*. Dès lors, nous avons mené nos entretiens de la façon suivante. Nous demandions à l'acteur de nous dire quelle était la situation actuelle sur le projet en question. Ensuite, nous lui demandions son point de vue sur des éléments du projet que nous connaissions, par exemple :

¹⁰¹ Ces entretiens ont été menés avec des acteurs non directement impliqués dans le développement des projets. Ils ont servi à une meilleure compréhension des enjeux organisationnels ou personnels des acteurs à des moments précis de la recherche.

« Mr X semble vouloir d'abord faire avancer la commercialisation avant de reprendre la formule projet du programme de Gervais. Pensez-vous que ce soit judicieux ? »

L'utilisation des réunions comme source de questionnement a été un point très enrichissant de notre recherche. Il nous semble que l'utilisation exclusive de l'une ou de l'autre de ces sources de données n'aurait pas pu nous permettre une telle profondeur dans l'exploration du terrain et une telle richesse de données. Nous avons ainsi pu poser des questions telles que les suivantes :

« Pour en revenir juste sur la réunion de la dernière fois, pourquoi tu t'étais fixé au départ d'obtenir un accord sur l'architecture du site ? Parce que c'était une information qu'on a lue dans le mail de convocation à la réunion, comme quoi l'objectif était d'obtenir un accord architectural sur le site... Pourquoi ? »

ou encore :

« Je reviens sur deux ou trois petits points de la réunion qu'on avait eue en octobre dans les locaux d'Auchan. Ce que j'avais remarqué particulièrement dans cette réunion, c'est que vous insistiez pour proposer une possibilité de liaisonnement par la suite avec le site X. J'avais eu un peu l'impression que c'était contre l'avis général du projet, mais aujourd'hui avec les nouveaux éléments, comment vous voyez le fait que vous ayez proposé ça à ce moment là ? »

La conduite des entretiens compréhensifs a parfois été difficile, car la qualité d'écoute nécessaire pour rebondir sur les propos des répondants est très élevée. De plus, avant chaque entretien, nous avons dû relire l'ensemble des entretiens ou des réunions précédemment réalisés avec notre interlocuteur. Cette pratique, fastidieuse, a permis d'augmenter notre crédit face aux interlocuteurs qui ont pu voir que nous connaissions bien le sujet abordé et que nous n'omettions pas de points importants.

Nous sommes conscient que plusieurs biais ont pu altérer la qualité des données recueillies. Les « occasions de relances manquées » (Romelaer, 2005) constituent le premier d'entre eux. En effet, à la lecture des retranscriptions, nous avons identifié plusieurs occasions où nous aurions aimé, *a posteriori*, pouvoir relancer l'interviewé sur un sujet abordé un peu trop superficiellement. Les relances mal formulées ainsi qu'une trop grande orientation des

réponses ont été des biais que nous avons parfois ressenti et dont nous avons tenu compte dans nos analyses. Aussi, dans le cas de questionnement par rapport à des événements vécus en réunion, l'interviewé parfois ne ressentait plus les choses de la façon dont il les avait exprimées en réunion. Si nous intégrons ces éléments dans la dynamique du sens, nous nous sommes toutefois demandé à quel point le recueil des données a été biaisé par notre volonté de nous rattacher à des données passées pour interviewer des acteurs au moment présent.

Nous avons toutefois tenté de minimiser l'effet du temps sur notre recueil de données. En effet, si l'on attend trop longtemps avant de recueillir des données rétrospectives sur des cas d'échec, l'accent est mis par l'interlocuteur sur « *la colère, la tristesse, la surprise et l'autocritique* » (Cannon, 1999). Les éléments recueillis sont ainsi déformés par le temps écoulé entre l'action décrite et l'entretien. Ainsi, même si le caractère rétrospectif du discours ne peut être totalement évité, nous avons tenté de faire parler les acteurs des actions récemment écoulées et de leur situation présente plutôt que d'un point de vue rétrospectif. Le biais est ainsi minimisé par notre connaissance de ces éléments mais ne peut être totalement contrôlé.

S'il est difficile d'évaluer objectivement notre prestation lors du recueil des données au travers d'entretiens, nous pouvons nous appuyer sur une petite phrase, entendue lors d'une conversation informelle dans les couloirs d'Immochan à la suite d'un entretien de près de trois heures où notre interlocuteur nous a fait part de ses difficultés à travailler au sein de la direction régionale d'Immochan Ile-de-France. Un des acteurs que nous avons interviewé s'est adressé à son assistante en mentionnant que « *[s]a séance de psy [était] terminée.* » La question de la possibilité de l'accès au sens nous a été souvent opposée en limite de notre recherche. Nous avons le sentiment au travers de cette petite phrase que nous avons pu accéder à certaines motivations profondes des acteurs qui ont bien voulu se confier à nous¹⁰². Ainsi, l'un des acteurs nous a dit à la fin d'un entretien qu'il aimait particulièrement bien parler avec nous parce qu'il pouvait parler de ce qui l'intéressait dans son métier, et pas uniquement de résultat, de rentabilité, etc. L'ensemble de ces signes lors

¹⁰² Sans son contexte, cette phrase pourrait être interprétée de diverses façons. Néanmoins, le contexte amical de la relation dans lequel elle a été émise et le fait qu'elle fait suite au plus long entretien de notre recherche sont des signes que nous interprétons pour avancer qu'il s'agit d'une phrase à comprendre de la façon que nous proposons ici.

des différentes interactions avec les acteurs nous semble plutôt dégager une fiabilité des données recueillies par le biais des entretiens par rapport à l'objet de recherche. De plus, lors des entretiens, certains acteurs s'expriment sur le sens que d'autres acteurs donnent au projet. Dès lors, nous pouvons trianguler les différents éléments afin d'asseoir la qualité du matériau recueilli.

Les tableaux suivants recensent les entretiens que nous avons menés pour chacun des trois projets, ainsi que les entretiens périphériques.

Tableau 15 : Recension des entretiens du projet Bonneville

	Date	Fonction	Entreprise	Durée en min
1	07-aout-06	Responsable de Projet	Immochan	78
2	30-oct-06	Responsable de Projet	Immochan	60
3	23-janv-07	Responsable Commercial	Immochan	88
4	25-janv-07	Responsable Conception	Immochan	53
5	15-févr-07	Responsable de Projet	Immochan	28
6	21-mars-07	Directeur Régional	Immochan	73
7	01-juin-07	Responsable Conception	Immochan	57
8	19-juil-07	Responsable Commercial	Immochan	55
9	30-aout-07	Directeur Régional	Immochan	59
10	27-nov-07	Responsable Commercial	Immochan	118
11	08-févr-08	Responsable Commercial	Immochan	50

Tableau 16 : Recension des entretiens du projet Mouzon

	Date	Fonction	Entreprise	Durée en min
1	01-déc-06	Responsable de Projet	Immochan	73
2	15-févr-04	Responsable de Projet	Immochan	28
3	20-févr-07	Commerciale	Commercialisatrice	87
4	07-mars-07	Directeur Commercial	Immochan	63
5	20-mars-07	Directeur Général	Cop-promoteur	40
6	21-mars-07	Directeur Régional	Immochan	73
7	26-juin-07	Directeur Commercial	Immochan	59
8	02-juil-07	Commerciale	Commercialisatrice	103
9	08-nov-07	Directeur Commercial	Immochan	46
10	19-févr-08	Directeur Commercial	Immochan	33

Tableau 17 : Recension des entretiens du projet Gervais

	Date	Fonction	Entreprise	Durée en min
1	07-aout-06	Responsable de Projet	Immochan	78
2	01-déc-06	Responsable de Projet	Immochan	73
3	23-janv-07	Responsable Commercial	Immochan	88
4	15-févr-07	Responsable de Projet	Immochan	28
5	20-avr-07	Responsable de Projet	Immochan	65
6	01-juin-07	Responsable Conception	Immochan	11
7	19-juil-07	Responsable Commercial	Immochan	55
8	19-juil-07	Responsable de Projet	Immochan	52
9	30-aout-07	Directeur régional	Immochan	59
10	22-oct-07	Responsable de Projet	Immochan	63
11	27-nov-07	Responsable Commercial	Immochan	118
12	08-févr-08	Responsable Commercial	Immochan	50
13	11-mars-08	Responsable de Projet	Immochan	96
14	15-avr-08	Responsable de Projet	Immochan	156
15	17-juin-08	Responsable de Projet	Immochan	107

Tableau 18 : Recension des entretiens périphériques réalisés pour le saisir le contexte de l'étude

	Date	Fonction	Entreprise	Durée
1	11-oct-06	Responsable Orga / SI	Immochan	93
2	26-mars-07	Ex Resposanble de Projet	Immochan	36
3	24-déc-07	Directeur Urbanisme	Immochan	81

Nous pouvons voir que pour la plupart des entretiens, ceux-ci ont été effectués avec des membres d'Immochan. Néanmoins, nous avons parfois sollicité des acteurs hors d'Immochan, telles que la commercialisatrice dans le cadre du projet Mouzon, car nous pensions que les éléments fournis pourraient enrichir notre compréhension de la situation des projets et commencer à tester la robustesse de notre opérationnalisation au-delà de la frontière d'Immochan. Néanmoins, la disponibilité réduite des différents acteurs et les relations stratégiques souvent confidentielles dans les projets en question ne nous ont pas permis de mener d'autres entretiens avec des personnalités externes participant aux projets.

III.3.1.3. Sources secondaires

Nous avons aussi utilisé des sources secondaires pour mener notre analyse. Nous avons pu avoir accès à des évaluations individuelles, des rapports de réunions, des présentations diffusées en réunion, des études marketing sur les projets en développement, etc. Ces données nous ont principalement servi pour nourrir nos questionnements envers nos interlocuteurs. Occasionnellement nous avons utilisé ces informations pour faire réagir nos

interlocuteurs sur des points très précis comme l'absence de critères environnementaux des projets dans l'évaluation des responsables de projet¹⁰³.

III.3.1.4. Synthèse des sources

Nous avons ainsi conduit vingt-neuf entretiens et avons assisté à dix sept réunions. Le Tableau 19 montre la répartition de ces sources selon les projets. Ceci correspond à 3044 minutes soit plus de 50 heures d'enregistrement et plus de 1300 pages de retranscriptions.

Tableau 19 : Répartition des réunions et entretiens par projet

Projet	Mouzon	Gervais	Bonneville	Périphériques
Réunions	4	10	3	/
Entretiens ¹⁰⁴	11	13	10	3

Au-delà de ces chiffres, il est important de noter que nous avons suivi les projets sur une période de vingt-sept mois, au total, et que nous avons ainsi pu suivre le sens donné au projet par certains acteurs tout au long de cette période. Cela a nécessité de rencontrer les acteurs à plusieurs reprises. Le Tableau 20 récapitule le nombre de rencontres formelles avec les acteurs, soit par le biais des réunions, soit par le biais des entretiens. En faisant la somme des personnes que nous avons rencontrées quatre fois ou plus, nous voyons que notre recherche s'est concentrée sur dix acteurs différents.

Tableau 20 : Nombre de rencontres avec les acteurs au cours des vingt-sept mois de recherche empirique

Nombre de rencontres formelles	Nombre d'acteurs concernés
14	1
8	2
7	2
6	2
5	1
4	2
2	6
1	16

¹⁰³ Nous soulignons ici que nous avons par deux fois souligné ce point au milieu de notre recherche. Quelques mois après, un dirigeant d'Immochan nous a sollicité pour nous faire part de nouveaux critères d'évaluation des projets, prenant en compte des critères environnementaux. Néanmoins, nous n'avons pas pu voir si ces critères étaient repris dans la fiche d'évaluation des acteurs du projet.

¹⁰⁴ Le total d'entretiens sur cette ligne ne correspond pas au total de vingt-neuf entretiens, nombre affiché plus haut. Cette différence s'explique par le fait que certains acteurs sont impliqués dans plusieurs projets. Un entretien réel peut alors correspondre à un entretien sur le projet Mouzon et un entretien sur le projet Bonneville. En revanche, les réunions ne portent que sur un seul projet à la fois.

Le rapport que nous avons pu établir avec les acteurs que nous avons vus à plusieurs reprises nous a permis de mieux comprendre le sens donné au projet par chacun d'entre eux. Nous ne pensons pas avoir résolu le problème de l'accès aux motivations profondes de l'acteur mais la répétition des rencontres dans le temps a permis l'établissement de rapports de confiance, voire amicaux avec les acteurs. Ceci nous semble important dans l'optique de compréhension des acteurs. L'aspect longitudinal de l'étude, d'abord pensé comme un moyen d'aborder la dynamique du sens, a ainsi eu des conséquences sur le lien créé entre le chercheur et les acteurs. Il nous a semblé que ces liens ne perturbaient pas l'étude. Au contraire, nous avons le sentiment que les liens ont permis aux acteurs de s'exprimer en toute confiance et de nous révéler des éléments très personnels.

Nous avons ainsi exposé la façon dont nous avons procédé pour recueillir les données support à notre analyse. Voyons maintenant les principes qui ont guidé notre analyse des données ainsi recueillies.

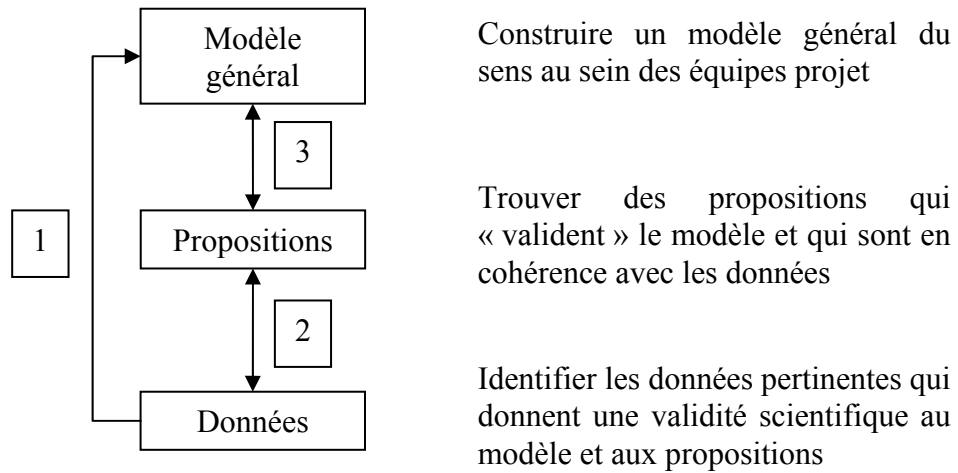
III.3.2. Principes d'analyse des données dans le cadre de la théorie enracinée

III.3.2.1. Des données au modèle général

La théorie enracinée propose une démarche structurée permettant l'abstraction théorique par l'analyse de données issues de l'aire substantive. La Figure 22 schématise le raisonnement global issu de la théorie enracinée tel que représenté par Bandeira-de-Mello et Garreau (2008).

L'objectif de la théorie enracinée consiste à établir un modèle général, mobilisant l'ensemble des concepts construits sur la base des données recueillies sur le terrain (relation 1 sur la figure ci-dessous) et explicitant une part importante de la variation (Strauss et Corbin, 1990 ; Corbin et Strauss, 2008). Cet objectif nécessite la mise en place d'un processus d'induction : une « *opération par laquelle l'intelligence passe des faits aux lois qui les expliquent* » (Mourral et Millet, 1995, p.169). Le modèle général doit ainsi rendre compte des faits relevés sur l'aire substantive. Dans notre cas, ce modèle général se traduit dans l'opérationnalisation du concept de sens.

Figure 22 : Schématisation du raisonnement dans l'application de la théorie enracinée



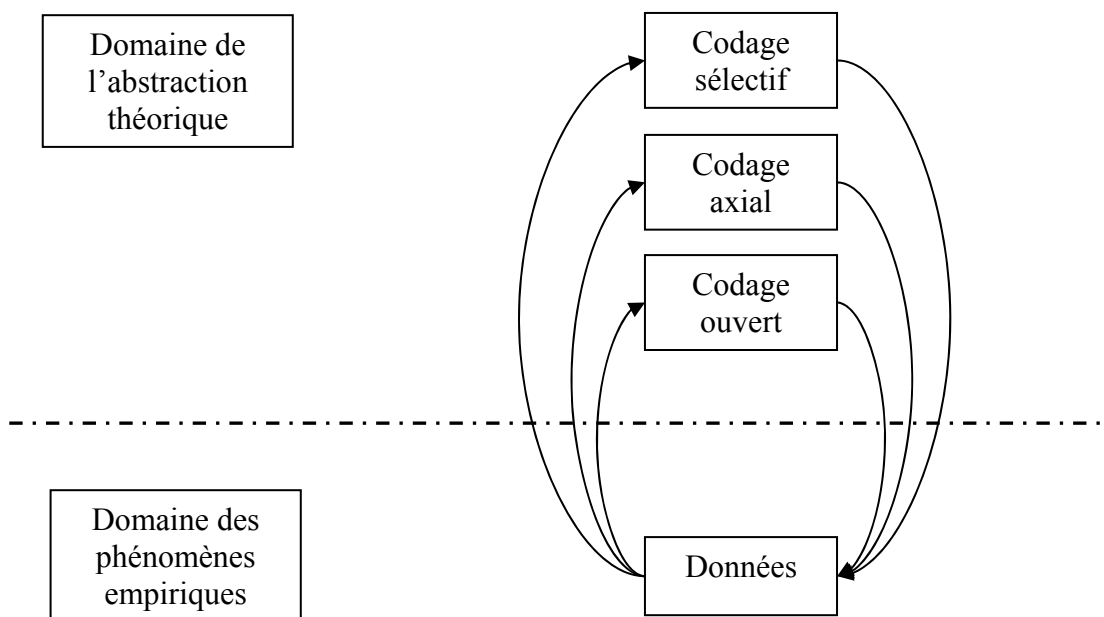
Souvent, la théorie enracinée est appréhendée sous la forme d'une théorie inductive (Guillemette, 2006). Cependant, nous mettons ici en évidence que l'abduction et la déduction interviennent à certains moments de la recherche. Ainsi, dans la relation 2 de la figure ci-dessus, étape initiale dans notre processus de recherche, le chercheur tente de formuler des propositions logiques issues des données collectées, des hypothèses sur le fonctionnement de la réalité qu'il étudie. Le raisonnement est alors abductif, au sens de Peirce (1998) : le chercheur émet une conjecture sur des itérations de faits qu'il compare, qu'il ordonne, sans pour autant pouvoir spécifier l'ensemble des propriétés de ces phénomènes. Par la suite, nous avons tenté de construire un modèle général permettant de i) refléter directement les données (relation 1) et ii) d'inclure les propositions de façon logique (relation 3). Ainsi, nous devons pouvoir trouver des propositions logiques, conséquences directes des propriétés du modèle. Un raisonnement déductif « *qui conduit de propositions données aux propositions qui en découlent rationnellement* » (Mourral et Millet, 1995, p.73) est alors mis en œuvre. Si ces propositions s'accordent avec les conséquences du modèle, alors c'est que le modèle est vérifié empiriquement par les faits, et donc valable dans les conditions observées. Pour cela, nous passons aussi par une phase hypothético déductive de validation des propositions théoriques et de la consistance du modèle sur l'ensemble des données. Nous combinons ainsi dans cette recherche les trois formes de raisonnement abduction-déduction-induction qui permet selon Peirce d'atteindre le meilleur niveau d'objectivité (David, 1999).

III.3.2.2. Les trois codages de la méthode d'analyse de la théorie enracinée

Glaser (1978, p.7) insiste sur le fait que la théorie enracinée est propice dans une démarche d'abstraction des données et de transcendance des théories précédentes. La démarche d'analyse proposée par la théorie enracinée semble particulièrement bien adaptée à notre recherche, qui propose de parvenir à un niveau d'abstraction des données relatives au sens afin d'en proposer une opérationnalisation qui tienne compte des recherches précédemment réalisées dans une logique de transcendance de connaissances (Glaser, 1978).

Dans la démarche d'analyse au travers des méthodes de la théorie enracinée, l'interaction entre la collecte et l'analyse des données est très poussée. Les trois types de codages mentionnés dans la Figure 23 servent à identifier les catégories potentiellement pertinentes (codage ouvert), les relier entre elles (codage axial) et sélectionner celles qui expliquent le mieux la phénomène étudié (codage sélectif).

Figure 23 : Interaction circulaire entre les données et l'analyse en théorie enracinée



A partir des premières données collectées, un codage ouvert est réalisé, où le chercheur identifie les catégories potentiellement pertinentes, ainsi que leurs propriétés. En fonction de ces premières analyses, non seulement d'autres données seront collectées mais les données déjà recueillies seront revisitées à la lumière des premières analyses. Un codage axial est réalisé pour identifier les liens entre les catégories identifiées. Selon les résultats

et ce codage, d'autres données seront recueillies pour compléter les analyses. Le processus d'analyse est ainsi un aller-retour constant entre données et analyse où :

- i. les données viennent enrichir les analyses en les renforçant, les contredisant ou les affinant
- ii. les analyses successives sont autant de points de vue pour revisiter l'ensemble des données collectées
- iii. les analyses orientent le recueil des données en fonction des éléments permettant d'asseoir la théorie à construire. Le codage sélectif intervient en dernier lieu pour assurer le maximum de parcimonie au modèle théorique développé.

Nous avons la plupart du temps respecté les principes d'analyse de la théorie enracinée tels que présentés ci-dessus. Néanmoins, comme nous le verrons lors de l'opérationnalisation du concept de sens, certains passages de notre réflexion ont penché vers une prise en compte de la littérature dans l'analyse des données, ce qui nous a peut-être amené à forcer les données dans des cadres préétablis. En effet, les chercheurs en théorie enracinée repoussent la prise en considération aux étapes finales de la modélisation théorique, afin de voir si la littérature sur le sujet parvient aux mêmes résultats. Nous verrons dans l'historique de notre opérationnalisation lors du Chapitre IV que nous avons parfois glissé de cette optique pure des procédures d'analyse de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1992) vers une optique plus modérée (Kelle, 2005), prenant en compte de façon épisodique la littérature existante dans l'approche du concept de sens.

III.3.2.3. Utilisation du logiciel Atlas.ti

Avant d'entrer dans le processus que nous avons suivi pour opérationnaliser le concept de sens, nous précisons que nous avons utilisé le logiciel Atlas.ti comme support à l'analyse de nos données. L'utilisation d'un logiciel CAQDAS¹⁰⁵ au sein des recherches qualitatives tend à se répandre très rapidement. Ceci s'explique par les nombreuses fonctionnalités liés à l'utilisation de ces logiciels (Lewins et Silver, 2007). Le choix d'un CAQDAS est très important pour se conformer pour la cohérence entre l'esprit du logiciel et celui de la

¹⁰⁵ CAQDAS est l'anagramme de Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. Bournois et al. (2002) utilisent la version française de cette anagramme qui prend la forme ADQAO (Analyse de données qualitative assistée par ordinateur)

recherche (Bournois *et al.*, 2002 ; Lewis, 2004). Atlas.ti est particulièrement indiqué dans les recherches inductives basées sur la théorie enracinée¹⁰⁶ (Lewis, 2004). Il présente différentes fonctionnalités qui nous ont permis de développer les possibilités d'analyse à notre disposition. Bandeira-de-Mello et Garreau (2008) recensent l'ensemble des possibilités et pièges liés à l'utilisation de ces logiciels afin de mieux s'appropriier l'outil que représente le logiciel.

L'utilisation d'Atlas.ti nous a permis en particulier de répertorier l'ensemble de nos analyses au sein de la fonction Mémo du logiciel. Ainsi, tout au long de la recherche, nous avons accès à une base de données centralisée de nos interprétations et analyses. La notation systématique de la date nous permet par ailleurs de retracer le processus d'analyse, et nous a permis de reconstruire les étapes de notre opérationnalisation (Cf. Section IV.1.).

En outre, Atlas.ti est un logiciel spécifiquement destiné à l'utilisation de l'approche de la théorie enracinée dans la recherche en sciences sociales. L'utilisation de codes est associée à la construction des catégories du modèle¹⁰⁷. En outre, un outil de représentation graphique facilite la génération de théories à partir des données. En effet, la création de liens entre les catégories, ou entre les propriétés de chacune des catégories est facilement réalisable à l'aide de l'outil graphique. Le visionnage des éléments de la recherche sur un écran nous a permis de construire des liens qui ne nous étaient pas apparus clairement à la lecture des données. Une fois ces liens apparus avec la traduction graphique de nos analyses, ces liens ont pu être validés par un retour aux données.

III.3.2.4. Choix du terme du recueil et de l'analyse des données

Lors de la conduite de l'analyse au travers des techniques de la théorie enracinée, une des décisions les plus délicates est le choix de se retirer du terrain (Goulding, 2001). Le principe de saturation théorique énonce que le chercheur peut se retirer du terrain lorsque les catégories et leurs relations sont stabilisées, c'est-à-dire que le recueil de nouvelles

¹⁰⁶ Notons que ce processus d'analyse est réalisable avec d'autres logiciels tels que Nvivo par exemple. Néanmoins, les fonctionnalités des logiciels diffèrent sur quelques points qui nous ont amené à préférer Atlas, en particulier de par la possibilité qu'il offre de travailler sur des réseaux de codes plutôt que sur un arbre des codes.

¹⁰⁷ L'annexe 11 propose des copies d'écran pour que le lecteur puisse voir comment se présente le logiciel. En outre, la Figure 27 p.171 est aussi issue de l'utilisation d'Atlas.ti pour construire notre opérationnalisation.

données n'apporte plus d'informations nouvelles en termes de définition des catégories et de relations entre les catégories (Corbin et Strauss, 2008). Lorsque les nouvelles données prennent leur place dans le modèle développé sans remettre en cause la définition des concepts ni les relations établies, le chercheur peut s'extraire du terrain. Cette décision est très délicate car il est impossible d'être certain que l'entretien ou la réunion suivant le retrait du terrain n'aurait pas remis en cause une partie de nos analyses.

Nous avons décidé de nous retirer du terrain lorsque, après dix huit entretiens et dix réunions à partir desquels notre opérationnalisation a évolué, les sept réunions et onze entretiens suivants ne nous ont pas permis de faire progresser notre opérationnalisation du concept de sens. De plus, la variation dans les relations entre les catégories conceptuelles nécessaires pour répondre aux questions de recherche traitant a été assez forte pour ne pas nécessiter de recueillir des données supplémentaires afin d'avoir assez de variation dans l'échantillon. Ainsi, l'opérationnalisation de notre concept a été stabilisée et la variation des phénomènes assez importante au terme des vingt-neuf entretiens et des dix sept réunions pour justifier un retrait du terrain.

Nous avons dans ce chapitre exposé la méthodologie suivie pour mener notre recherche empirique. L'étude de cas enchâssés dans une perspective longitudinale semble pertinente pour saisir la complexité des phénomènes liés au sens développé par différents acteurs au sein d'un même contexte organisationnel. La mobilisation des techniques d'analyse de la théorie enracinée nous permet de travailler à différents niveaux d'abstraction. Dès lors, le lien entre les données et le concept nous permet d'opérationnaliser le concept de sens. Nous exposons ainsi au cours du chapitre suivant notre opérationnalisation du concept de sens.

Chapitre IV. Opérationnalisation du concept de sens : résultat empirique

L'opérationnalisation du concept de sens représente un premier résultat de notre travail doctoral. Elle permet de lier le concept théorique aux données empiriques et donc d'assurer un recueil systématique des données nous permettant d'étudier le concept de sens dans des situations de gestion. Cette étape était nécessaire puisque nous n'avons pas pu trouver d'opérationnalisation ou de définition directement opérationnalisable du concept de sens dans la littérature en sciences de gestion. Nous présentons le processus que nous avons suivi pour proposer cette opérationnalisation et en discutons ses implications.

Section IV.1. Démarche d'opérationnalisation du concept de sens

Au cours des prochains paragraphes, nous allons retracer notre processus de construction de l'opérationnalisation du concept de sens. Sept étapes ont été nécessaires pour stabiliser une opérationnalisation du concept qui permette de saisir au mieux le concept de sens. Chaque étape résulte d'une tentative d'abstraction des données au sein de catégories conceptuelles puis d'un test de cette opérationnalisation sur l'ensemble des données. Nous suivons donc un processus itératif inductif / déductif avec des allers-retours théorie / données tel que décrit par Orton (1997) dans le cadre de la théorie enracinée. Les schémas présentés constituent ainsi les représentations graphiques de l'opérationnalisation du concept de sens à chacune des étapes de notre recherche. A chaque étape, nous avons formulé une discussion sur la pertinence de l'opérationnalisation proposée afin de l'améliorer progressivement jusqu'à l'étape finale.

IV.1.1. Sens entre présent et futur

La première tentative d'opérationnalisation a été réalisée quelques semaines après le début de la recherche empirique. Dès les premiers entretiens, nous avons pu voir, au travers d'un codage ouvert, que le sens donné au projet correspondait à une tension entre une ambition managériale et des contraintes pesant sur l'activité des acteurs. Un des responsables de projet s'exprimait ainsi :

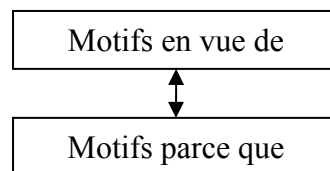
« Quand on part du postulat "on veut développer le site", la première chose à faire c'est étudier le potentiel économique du site. Donc c'est une étude de marché. »

L'acteur ici nous décrit que face à une finalité de développer un centre commercial, il y a un ensemble de contraintes à respecter qui proviennent de l'implantation du centre commercial dans une zone de chalandise donnée. Aussi, lors de la première réunion à laquelle nous avons assisté, un des acteurs mentionnait :

« Je veux dire, on a une contrainte telle d'emprise foncière que nos marges de manœuvre elles sont vraiment minimales. »

Ici encore, l'acteur envisage son action au travers du lien entre l'objet qu'il souhaite réaliser et les contraintes qui pèsent sur lui. La répétition des verbatim traduisant cette tension entre ambition et contraintes nous a permis de faire un lien avec le sens tel que proposé par Schütz (1998), à savoir le sens comme une construction logique entre éléments « en vue de » et éléments « parce que ». En effet, l'ambition managériale peut être traduite par des "motifs en vue de" et l'ensemble des contraintes, historiques, juridiques, commerciales, et autres, par des "motifs parce que".

Figure 24 : Première étape : Le sens apparaît tel que décrit par Schütz



Nous avons alors analysé ce qu'impliquerait une opérationnalisation du sens sous cette forme. Nous nous sommes rendu compte que nous baser sur la phénoménologie de Schütz était incohérent d'un point de vue épistémologique avec l'établissement d'une grille d'opérationnalisation du concept de sens que l'on puisse répliquer dans d'autres recherches. Cette « erreur » de cadrage aurait pu être identifiée auparavant mais ce n'est qu'en tentant d'opérationnaliser le sens sous cette forme que nous avons perçu l'incommensurabilité des positionnements épistémologiques. L'optique post-positiviste que nous souhaitions adopter se révélait ainsi incompatible avec la phénoménologie. En effet,

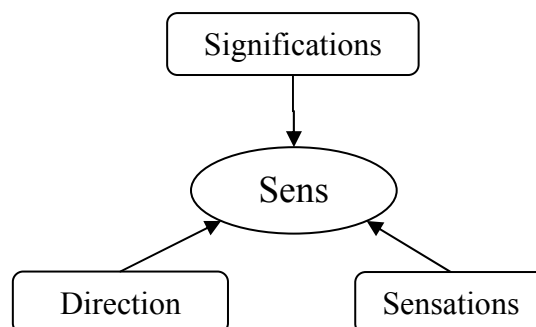
« [la phénoménologie] postule [...] que la conscience de soi exclut radicalement toute objectivité et constitue un phénomène spécifique dans lequel le Soi n'est jamais un objet comme les autres » (Lipianski, 2002, p.11).

Nous devons dès lors nous extraire d'une posture phénoménologique pour pouvoir mener notre projet de construction d'une opérationnalisation du sens. Nous avons alors poursuivi le codage ouvert pour saisir les principales catégories émergentes dans le sens que les acteurs donnent au projet.

IV.1.2. Le sens tripolaire

Après la découverte de diverses catégories telles que la confiance, l'incertitude, le positionnement envers les autres membres du projet, la volonté d'avancer ou de bloquer certaines actions sur le projet, nous avons utilisé le concept de sens tel que proposé par Barbier (1998) afin de voir dans quelles mesures ce concept pouvait correspondre au sens donné par les acteurs au projet (Figure 25).

Figure 25 : Deuxième étape : Le sens selon Barbier



Nous avons ainsi identifié dans le discours des acteurs un mix de ces différents éléments. Le sens donné au projet pouvait être exprimé selon la direction choisie pour le projet, les sensations de stress ou d'excitation ainsi que selon des significations, telles que ce que signifie travailler en groupe projet. Nous témoignons ici d'une « dérive » de notre processus de recherche puisque, selon Glaser (1978 ; 1992) cette démarche pousse à « forcer » les données dans un cadre conceptuel préétabli alors que l'induction devrait être plus présente. Si les multiples transformations suivantes témoignent de l'effort de ne pas nous cantonner au modèle préexistant, nous devons reconnaître l'influence du modèle de Barbier sur notre perception et notre processus de recueil des données.

Nous illustrons ici au travers de l'analyse de deux catégories qui ont émergé de notre codage ouvert – la confiance et la dissonance cognitive – comment le concept de sens dans une l'approche de Barbier semble subsumer les catégories identifiées empiriquement.

L'utilisation du concept de confiance pour comprendre la structure du sens

Un des premiers thèmes qui a émergé dans l'analyse du sens donné au projet par les acteurs est le thème de la confiance. Dès les premiers entretiens que nous avons menés, les acteurs nous ont parlé de la confiance à la fois nécessaire et générée par le fonctionnement en équipe projet. Nous abordons ici la façon dont les analyses empiriques et l'analyse de la littérature ont interagi pour renforcer notre opérationnalisation du sens.

Lors de la première réunion à laquelle nous avons assisté, la confiance avec les partenaires a été abordée par un des acteurs du projet. Le directeur développement du projet en question s'exprimait ainsi en parlant des partenaires immobiliers avec lesquels Immochan et Auchan doivent traiter pour développer le centre commercial de Bonneville :

« Non mais bon, il faut aussi leur faire confiance... »

Lors de l'entretien suivant directement cette réunion, le responsable de projet s'exprimait de cette façon :

« Aujourd'hui on se comporte comme des adversaires. Et la négociation c'est une guerre de tranchées. Donc il n'y a pas encore eu ce dépassement en se disant, euh, il n'y a pas encore eu cette... confiance mutuelle. On est encore dans la phase « tranchées », ou d'observation où on a ce sentiment de pas vouloir céder un pouce de terrain parce que c'est de l'orgueil mal placé. »

Dès lors, il nous semblait que la confiance entre les acteurs du projet pouvait être décryptée selon trois dimensions¹⁰⁸. D'abord, la direction souhaitée par les acteurs propose une dimension intéressante pour l'analyse. Le premier verbatim ci-dessus laisse clairement entendre que si les entreprises veulent voir le projet aboutir (direction), la confiance est requise entre les acteurs du projet. La direction exprimée par les acteurs pour le projet entre

¹⁰⁸ Nous avons utilisé quelques références portant sur la confiance afin de cerner ce concept (par exemple Whitener *et al.*, 1998 ; Mendez, 2001 ; Ogien et Quéré, 2006). Néanmoins, nous n'avons pas cherché à approfondir notre revue de la littérature à propos de la confiance afin de ne pas nous laisser influencer par les modélisations théoriques préexistantes.

alors en question dans l'établissement de la confiance. Mais cette confiance n'est pas réellement ressentie, il s'agit plus d'une volonté de faire émerger un système de référence cognitif où les conflits interindividuels sont proéminents. La confiance revêt ainsi un aspect significatif au sens où elle modifie les significations mobilisées pour évaluer les autres acteurs du projet.

En revanche, le second verbatim montre que la confiance est aussi quelque chose que les acteurs ressentent, sans que l'acteur ait vraiment prise sur ce ressenti. Le responsable de projet affirme qu'il aimerait que la confiance s'installe mais que pour l'instant les acteurs ne parviennent pas à franchir le pas, à ressentir cette confiance mutuelle. L'aspect « sensations » est donc bien présent dans l'analyse de la confiance.

Cette microanalyse¹⁰⁹ (Strauss et Corbin, 1990 ; Corbin et Strauss, 2008) nous a révélé une structure de la confiance selon trois axes, correspondant à la structure du sens telle que Barbier la présente. Il nous semble ici que la confiance est subsumée par le concept de sens, qui l'intègre dans sa totalité. Chaque partie du sens (direction, sensation, significations) se retrouve dans l'analyse du concept de confiance. La confiance met ainsi en place des mécanismes qui composent en partie le sens donné au projet. La découverte du texte de Barbier (1998) environ un an après le début de notre recherche a ainsi orienté notre analyse des données dès les premiers mois de recherche empirique. Ce premier « test » ayant été concluant, nous avons cherché à voir si la robustesse de cette approche pouvait être mise en cause sur d'autres phénomènes.

L'analyse d'occurrences de dissonance cognitive renforce la structure du sens

Un des thèmes traités par la littérature traitant du sens est la dissonance cognitive. Par exemple, Weick (1995) affirme que la construction de sens est cognitive et qu'elle devient un centre d'intérêt majeur lorsque l'acteur a des difficultés à créer du sens face à une situation. De même Zarifian (2000) distingue entre sens et signification dans la problématisation que génère l'évènement face auquel l'acteur doit créer du sens. Dans les deux cas, c'est un problème d'interprétation des phénomènes dû à une incapacité ou une confrontation d'interprétations qui place le sens au centre de l'intérêt des auteurs.

¹⁰⁹ Procéder à une microanalyse consiste à déconstruire les éléments de blocs de données. Il peut s'agir de mots, de groupes de mots ou de phrases lorsqu'il s'agit de données textuelles. L'objectif est de comprendre ce qui est contenu dans les données mais qui n'est pas rapporté de façon explicite. Ce processus permet de faire émerger des catégories potentielles et d'augmenter le nombre de voies d'interprétations possibles.

Nous avons alors cherché à repérer les cas de dissonance cognitive dans nos données, en nous basant sur les moments où nous remarquions chez les acteurs « *un état de tension désagréable dû à la présence simultanée de deux cognitions (idées, opinions, comportement) psychologiquement inconsistantes* » (Festinger, 1957). Il nous est apparu alors qu'outre les éléments cognitifs qui fondent la dissonance, les émotions étaient au centre du processus de construction de sens suite à cette dissonance cognitive. L'étude de la déception de Guy Durand sur le projet de Bonneville¹¹⁰ a renforcé notre conviction qu'une structuration du concept de sens autour du triptyque cognition – affects – finalités se justifie.

En effet, Guy Durand souhaitait développer un ou plusieurs projets de grande envergure dans le cadre de son activité chez Immochan. Il me présentait lors de notre premier entretien sa volonté de faire construire un centre commercial ayant l'allure d'un paquebot. Il semblait enchanté à l'idée d'innover d'un point de vue architectural et visuel au travers de ce projet. Quelques semaines après, il m'annonçait que le projet était suspendu à cause de blocages de la part des élus de la ville où le projet aurait dû être mené.

Dès lors, il s'est investi sur le projet de Bonneville. Ce projet correspondait à un défi important puisque ce projet était dans une impasse depuis plusieurs années. Le propriétaire foncier avec qui Immochan se partageait la zone commerciale n'avait de cesse de bloquer les projets d'expansion nécessitant un accord de sa part¹¹¹. A la suite du rachat des biens de ce propriétaire par une société foncière spécialisée dans le développement immobilier, la situation a ainsi pu changer. Suite à plusieurs réunions avec les nouveaux acteurs du projet, Guy Durand a pu faire avancer le projet de concert avec les partenaires immobiliers. Dès lors, il pensait que le plus difficile était derrière lui et que le projet allait pouvoir se développer rapidement.

Cependant, les blocages sont venus de l'interne. Des acteurs d'Auchan, ainsi que d'Immochan, ont posé leur veto au projet proposé par Guy Durand et les partenaires externes. Nous reviendrons plus tard sur les raisons de ces faits. Néanmoins, cet exemple

¹¹⁰ Nous incluons ici quelques éléments de description du sens donné par Guy Durand au projet Bonneville. Nous explicitons ces éléments plus en profondeur au Chapitre 5.

¹¹¹ Cette version des faits nous a été relatée par l'ensemble des acteurs d'Immochan. Nous ne pouvons assurer de la véracité de cette version mais nous pouvons attester que c'est celle qui a été présentée à M. Durand ainsi qu'aux responsables de projets qui ont rejoint Immochan par la suite. Cette histoire fonde ainsi la façon dont Guy Durand s'est approprié le projet.

montre une dissonance cognitive entre ce que Guy Durand attendait comme accueil à sa proposition de projet et la réponse de l'entreprise. A partir de ce moment, nous avons pu assister à une rupture entre Guy Durand et son entreprise. Les directions affichées par l'entreprise ne se retrouvaient pas dans les directions révélées par les réactions aux propositions de projet de Guy Durand. Il nous a alors dévoilé qu'il ne se sentait plus comme allant dans le même sens que l'entreprise : les priorités souhaitées par la direction d'Immochan et celles qu'il donnait à son travail et à ses projets étaient trop éloignées. Les émotions attachées jusqu'ici au développement d'un projet d'importance comme celui de Bonneville (fierté, ambition, plaisir, motivation, etc.) se sont transformées en émotions négatives, telles que le désenchantement, la colère, ou l'amertume. Nous avons pu assister à des discussions relatant ces éléments lors de réunions¹¹². Néanmoins, il nous semble important de souligner ici que Guy Durand n'a souligné que des différences de point de vue entre lui et les dirigeants de son entreprise sans jamais mettre en cause des individus donnés. Il parlait de la difficulté à changer les choses : comme s'il avait toujours été conscient de ces difficultés mais que la confrontation directe et tangible à ces dernières dans un projet a déclenché une prise de conscience subite qui a totalement changé le sens qu'il donnait au projet.

La place des émotions nous a paru prépondérante lors du dernier entretien que nous a accordé Guy Durand. Alors que les entretiens précédents avaient duré entre une heure et deux heures, le dernier entretien n'a duré que vingt-six minutes, au cours desquelles nous avons perçu un changement de ton et d'envie chez lui, se bornant la plupart du temps à relater des faits. Nous lui avons fait part de ce sentiment à notre dernière entrevue, où nous avons assuré un feed-back de notre étude. Il nous a affirmé que les choses avaient changé et que bien sûr il était difficile de continuer alors qu'il savait qu'il allait partir. Les éléments cognitifs, du fait de la prise de conscience de la divergence des finalités des acteurs, ont modifié le sens que Guy Durand donnait au projet de Bonneville.

La dissonance cognitive s'est donc fondée d'abord sur une différence de directions entre les projets individuels que voulait poursuivre Guy Durand et les priorités proposées par la direction d'Immochan. Dès lors, des émotions négatives sont devenues de plus en plus

¹¹² Nous soulignons ici qu'à la demande de Guy Durand et de ses partenaires lors de cette réunion, nous n'avons pas pris de note de cette discussion qui s'est déroulée en aparté de la réunion en question.

présentes chez Guy Durand qui ne savait plus quelle piste privilégier. Diverses interprétations se chevauchaient pour appréhender le projet selon qu'il privilégie son point de vue ou celui souhaité par la direction. La dissonance cognitive a ainsi mis en œuvre les trois composantes du sens telles que définies par Barbier. La réalisation de cette seconde micro analyse nous renforce ainsi dans l'idée que l'approche tripolaire du sens chez Barbier est pertinente pour aborder le sens donné au projet par les acteurs.

IV.1.3. Le sens dans une relation acteur / objet

Barbier (1998) place le sens au centre des trois pôles de son modèle, soit les significations, la direction et les sensations. L'analyse proposée par Barbier s'inscrit dans la transmission du sens de l'éducateur à l'élève. Cela induit une différence fondamentale avec notre objectif de recherche qui est de proposer une grille d'analyse du sens qu'un acteur donne à une situation. Ainsi, dans notre construction, le sens résulte d'une relation entre un élément externe à l'acteur (ici, le projet), et des éléments internes, que nous avons appréhendé jusqu'ici au travers des trois ensembles décrits par Barbier. Le sens ne peut pas se trouver au centre des trois composantes mais dans la relation avec l'objet qu'est le projet. Nous devons cependant nous prononcer sur le fait de savoir dans quelle mesure le projet est un élément interne des acteurs ou une réalité qui leur est externe.

Le projet ne peut exister indépendamment de l'action des membres du projet. En effet, sans activité de la part des acteurs, le projet n'existe pas. Peut-on avancer pour autant que le projet n'existe qu'au travers des acteurs et serait ainsi une composante interne des acteurs ? Nous avons relevé des éléments qui nous laissent penser que projet et acteurs doivent être différenciés, et que le projet est une réalité externe pour les acteurs. Au final, même si les acteurs ne l'expriment pas directement de cette façon, nous pouvons considérer que le projet est considéré par les acteurs comme une réalité qui leur est externe. Deux raisons principales nous poussent à aller dans cette voie : l'existence d'artefacts encadrant l'activité au sein des projets, et le turnover au sein des projets. Nous exposons successivement les deux justifications de considérer le projet comme une réalité externe aux représentations des acteurs du projet.

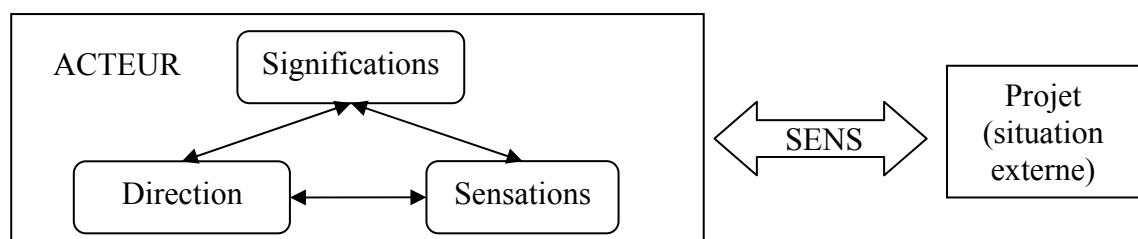
Considérons d'abord l'existence d'artefacts encadrant l'activité au sein des projets. Ces artefacts se matérialisent dans des fiches métiers de gestion de projet (par exemple : responsable projet, responsable commercial), les fiches activités de projet (par exemple :

monter un projet, piloter et anticiper) ainsi que par des formations spécifiques à l'activité de projet. Ces éléments nous ont été présentés au début de notre recherche empirique comme étant prépondérants dans la façon de travailler en mode projet chez Immochan¹¹³. Aussi, nous avons pu avoir accès aux fiches d'évaluation de certains acteurs d'Immochan. Sur ces fiches d'évaluation, la mention des projets spécifiques est explicite. Ces éléments sont externes aux acteurs du projet, et leur existence ne dépend pas des acteurs du projet. Ils traduisent une structure et des artefacts dans lesquels l'existence du projet se matérialise. Le projet prend la forme d'une réalité externe à l'action des acteurs, dans laquelle les acteurs évoluent.

Aussi, le turnover chez les membres du projet laisse entrevoir que le projet existe indépendamment de chacun des acteurs. En effet, nous avons mené notre recherche au cours d'une période où le turnover au sein de la division Ile-de-France d'Immochan a été très élevé. Entre notre arrivée au sein de l'organisation et notre départ, l'ensemble des responsables de projet ont changé. Les acteurs étaient conscients que malgré leur départ, le projet continuerait d'exister. Dès lors, même s'ils savent que leur activité crée le projet, ils savent aussi que leur remplacement assure la continuité du projet et que celui-ci existe indépendamment de la participation de chacune des personnes à ces projets.

Par rapport au modèle de Barbier, nous devions dès lors « externaliser » le sens de la frontière de l'acteur, en établissant le sens dans la relation entre l'acteur et la situation vécue, comme le montre la Figure 26.

Figure 26 : Troisième étape : le sens, une relation entre l'acteur et le projet



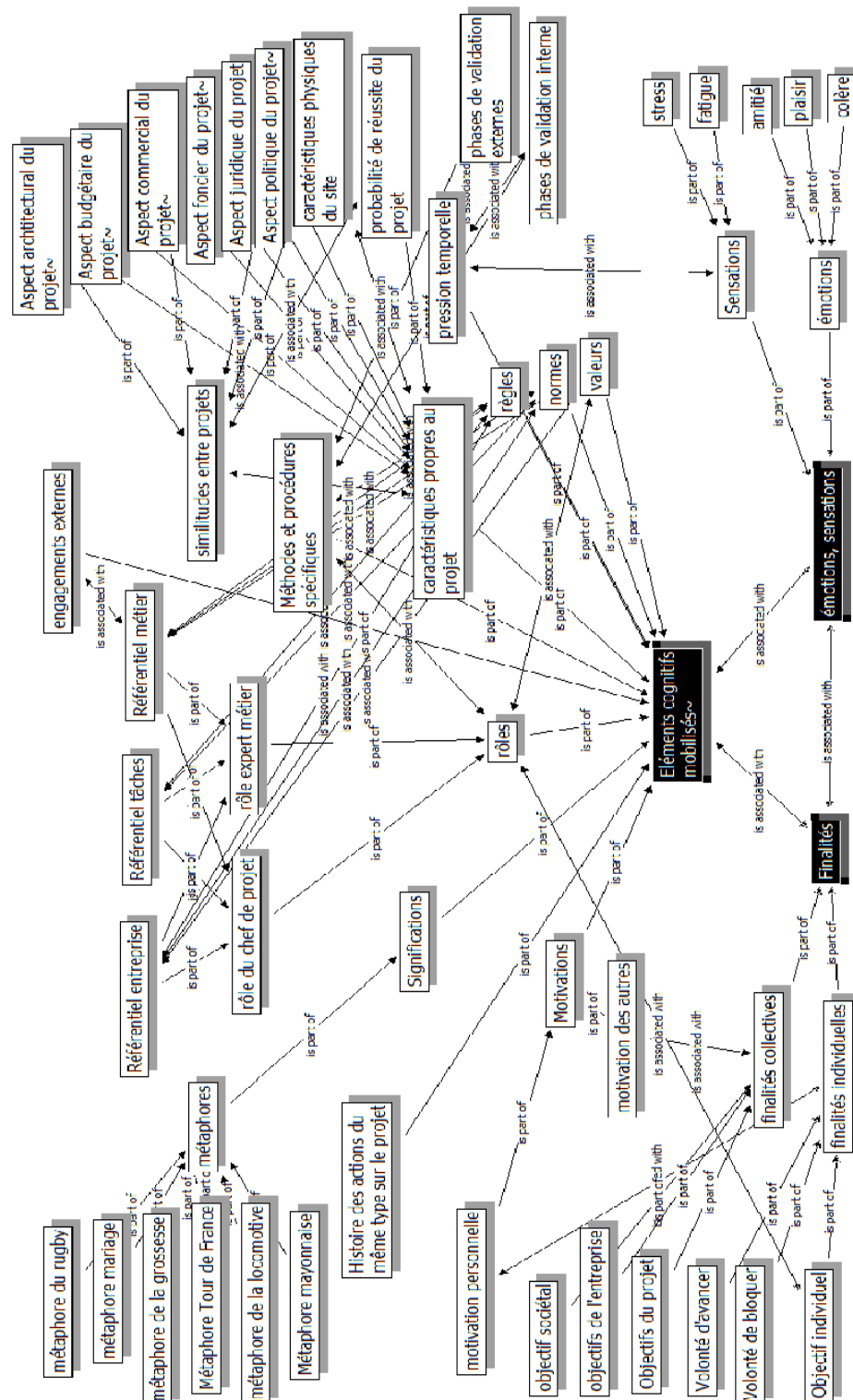
¹¹³ Nous avons pu consulter plusieurs de ces documents au siège d'Immochan à Croix. Aussi, nous avons pu nous entretenir avec un responsable du siège ayant participé à l'élaboration de ces différents référentiels. Des documents nous ont été ainsi transmis pour une utilisation dans notre recherche. La confidentialité concernant le contenu de ces documents nous ayant été demandée, nous ne pouvons les produire en annexe.

IV.1.4. Vers une meilleure opérationnalisation du concept de sens

La structure tripolaire de Barbier (1998) semblant correspondre à une opérationnalisation possible du sens, nous avons recherché de façon systématique au sein des données empiriques l'ensemble des éléments qui pouvaient composer les trois pôles du modèle de Barbier : significations, direction et sensations. Le passage d'entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) à des entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2007), laissant plus de place à l'expression de l'acteur dans le cadre de sa compréhension propre des situations de gestion nous a permis de laisser émerger le plus d'éléments possibles dans le sens donné par l'acteur au projet.

Dès lors, nous avons pu clairement distinguer que les éléments qui entrent dans le cadre des catégories significations – direction – sensations du modèle de Barbier ne reflétaient pas la totalité des éléments qui permettent aux acteurs de donner un sens à la situation vécue. Par exemple, nous avons identifié l'utilisation d'éléments cognitifs que nous ne pouvions rattacher à des significations, tels que le rapprochement par analogie de la situation vécue avec des situations similaires. Nous avons aussi pu voir que le sens donné à la situation était fonction des préférences des acteurs, des normes en vigueur dans l'organisation, et de bien d'autres éléments qui ne se conformaient pas à des significations chez Barbier (signes, symboles, mythes). Nous avons ainsi à ce moment renversé le raisonnement en nous appuyant sur les données empiriques et en utilisant l'abstraction pour revisiter chacun des pôles mis en évidence par Barbier. La figure de la page suivante, issue de l'utilisation du logiciel Atlas.ti dans cette recherche, illustre au travers d'éléments choisis que nous sommes partis d'éléments empiriques (en périphérie du graphique) afin de créer par abstraction des catégories théoriques qui prennent en compte l'ensemble des éléments utilisés par les acteurs pour donner du sens à la situation.

Figure 27 : Améliorer les catégories d'éléments qui permettent à l'acteur de donner du sens : un processus d'abstraction des données aux catégories¹¹⁴

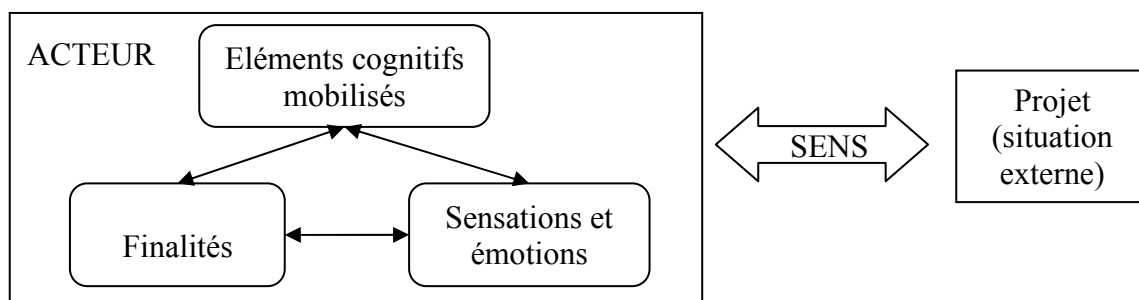


¹¹⁴ Pour une question de lisibilité, cette figure ne mobilise pas l'ensemble des éléments empiriques pris en compte dans notre démarche mais permet d'illustrer nos propos.

Nous avons ainsi remplacé le concept de "significations" par "l'ensemble des éléments cognitifs mobilisés par l'acteur". Il serait impossible de créer une liste de l'ensemble des éléments intégrant cette catégorie. Aussi, le concept de "direction" défini par Barbier comme l'orientation vers la finalité de la vie ne nous a pas semblé assez précis et pertinent. Nous l'avons remplacé par celui de "finalités". La finalité est le caractère de ce qui tend vers un but. Différents éléments empiriques traduisent des finalités : l'intention de l'acteur, les objectifs qu'il poursuit, autant d'un point de vue personnel que collectif, et autant à court qu'à long terme. Enfin, nous avons gardé le concept de sensations, en lui associant les émotions. Nous ne précisons pas ici les détails de cette catégorisation et renvoyons le lecteur p.180 pour le détail de l'opérationnalisation. Nous continuons ainsi à spécifier le processus d'analyse suivi dans notre recherche.

Nous avons ainsi pu enrichir les pôles définis par Barbier en réalisant un processus d'abstraction à partir des données vers des catégories favorisant une meilleure appréhension de l'ensemble des éléments permettant à l'acteur de donner sens à une situation. Nous avons ainsi pu opérationnaliser le concept de sens en traduisant ce concept au travers de trois catégories d'éléments qui nous permettent de l'identifier à partir de données empiriques. Le graphique ci-dessous correspond à cette quatrième étape dans notre analyse.

Figure 28 : Quatrième étape : vers une meilleure définition des pôles du sens



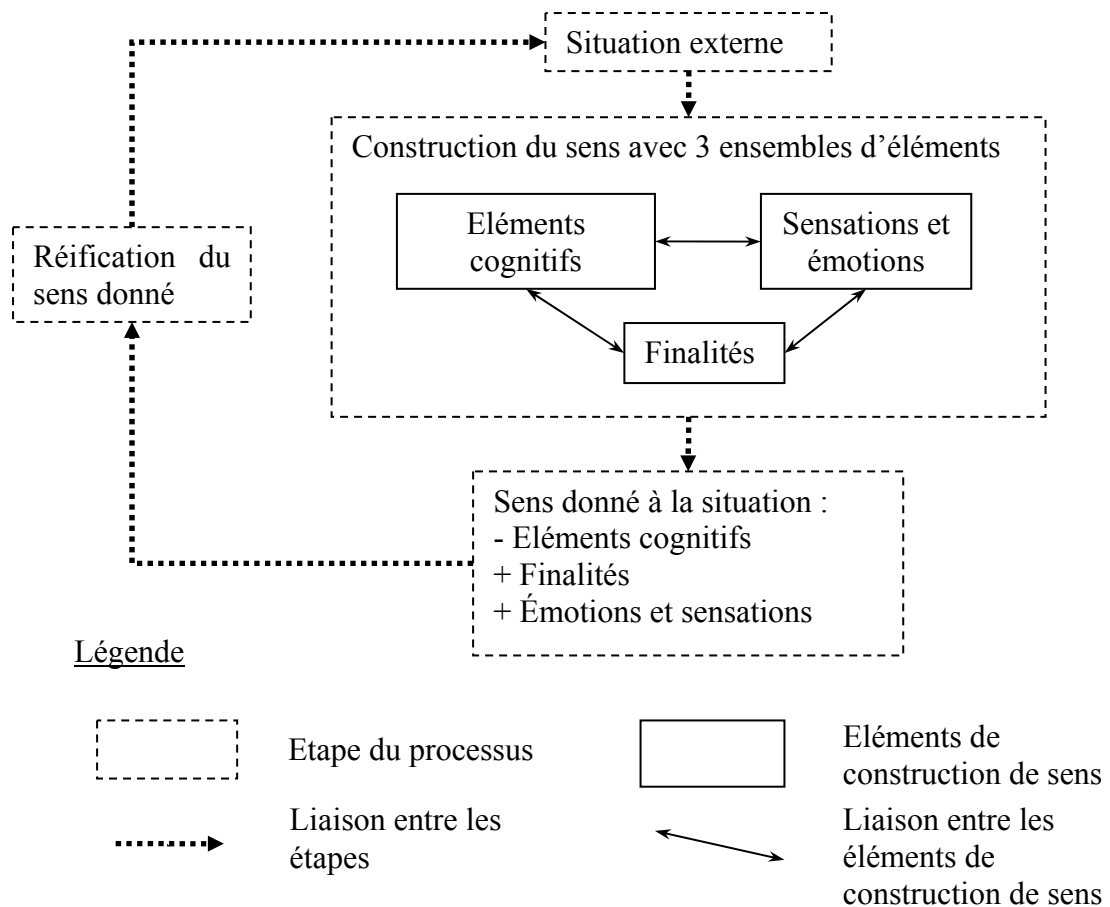
IV.1.5. Première modélisation du processus de construction de sens

La cinquième étape de notre analyse tient à une meilleure spécification de la relation acteur / projet. Nous nous sommes rendu compte en tentant d'appliquer l'opérationnalisation de l'étape 4 que définir le sens au travers de la double relation acteur – situation externe ne permettait pas de savoir ce que recouvre la double flèche devant traduire une certaine dynamique dans le concept de sens. Nous avons voulu préciser en

quoi le sens tient de la relation 1) de la situation externe vers l'acteur et 2) de l'acteur vers la situation externe. Nous avons alors repris l'ensemble des données afin de voir quelles pouvaient être les étapes d'un processus de construction de sens.

Le sens a alors été conçu comme le résultat d'un processus de construction de sens, défini comme un moyen de saisir la réalité grâce aux trois pôles identifiés au cours des phases précédentes (éléments cognitifs, finalités, émotions et sensations). Nous avons ainsi identifié différentes étapes du processus. D'abord, la réalité externe est traduite grâce à une opération de construction de sens, sorte de filtre par lequel l'acteur appréhende la situation. Le sens est donné à la situation dès lors que l'ensemble des éléments dans chacun des trois pôles est stabilisé. Il se compose des éléments de la construction du sens un fois stabilisés. L'acteur réifie le sens donné à la situation, en lui octroyant le statut de « vérité ». Il va ainsi considérer le sens donné à la situation externe comme étant la réalité de la situation. La Figure 29 représente notre modélisation du processus de construction de sens lors de cette cinquième étape.

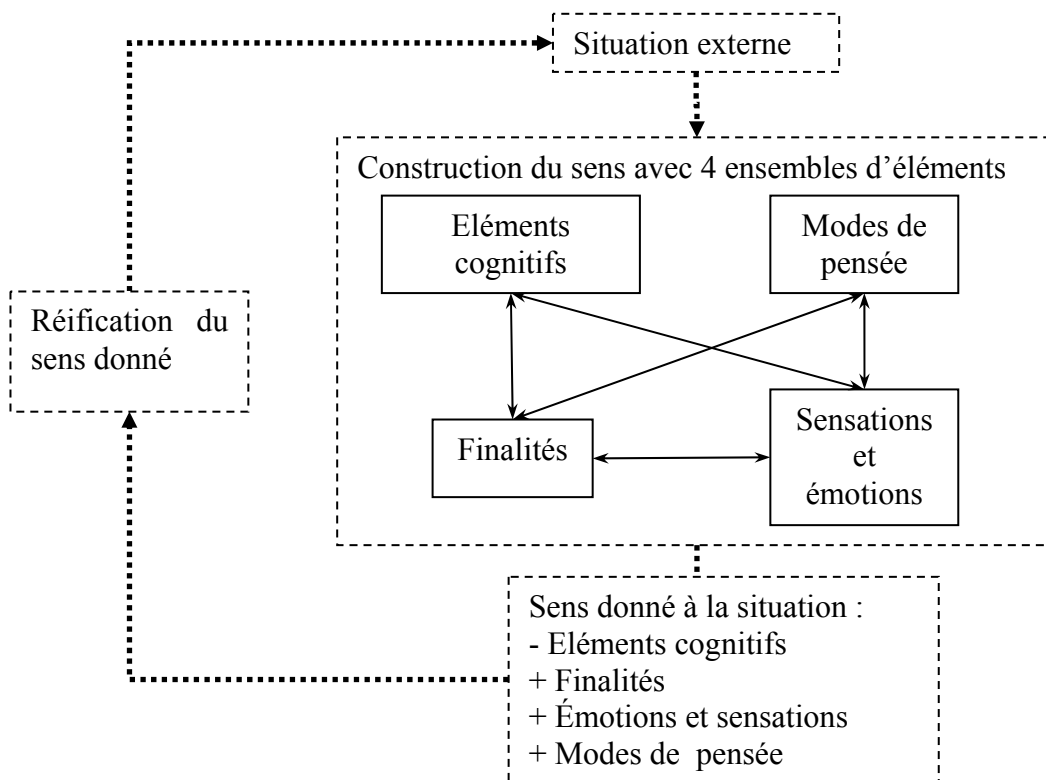
Figure 29: Cinquième étape : vers une modélisation du processus de construction de sens



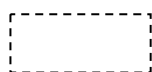
IV.1.6. Exploration du rôle des modes de pensée dans la construction de sens

En tentant de voir dans quelle mesure cette représentation du concept de sens permet de rendre compte des éléments empiriques (phase de vérification), nous nous sommes aperçu que nous ne tenions pas compte dans notre opérationnalisation et modélisation des modes de pensée des individus alors qu'ils apparaissent dans les éléments empiriques. Des éléments tels que « *quand je vois [ceci], j'en déduis [cela]* » ou « *quand je vois telle situation, je me dis que pour nous ce n'est pas si grave* » mettent en évidence l'utilisation d'un raisonnement déductif ou de l'analogie dans le processus de construction de sens. Nous avons dès lors ajouté à notre opérationnalisation les modes de raisonnement comme un quatrième pôle dans l'étape de construction de sens et donc dans l'opérationnalisation du sens (Figure 30).

Figure 30 : Sixième étape (*rejetée a posteriori*) : mise en évidence des modes de pensée dans les éléments constitutifs du sens



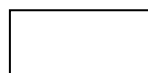
Légende



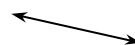
Etape du processus



Liaison entre les étapes



Eléments de construction de sens

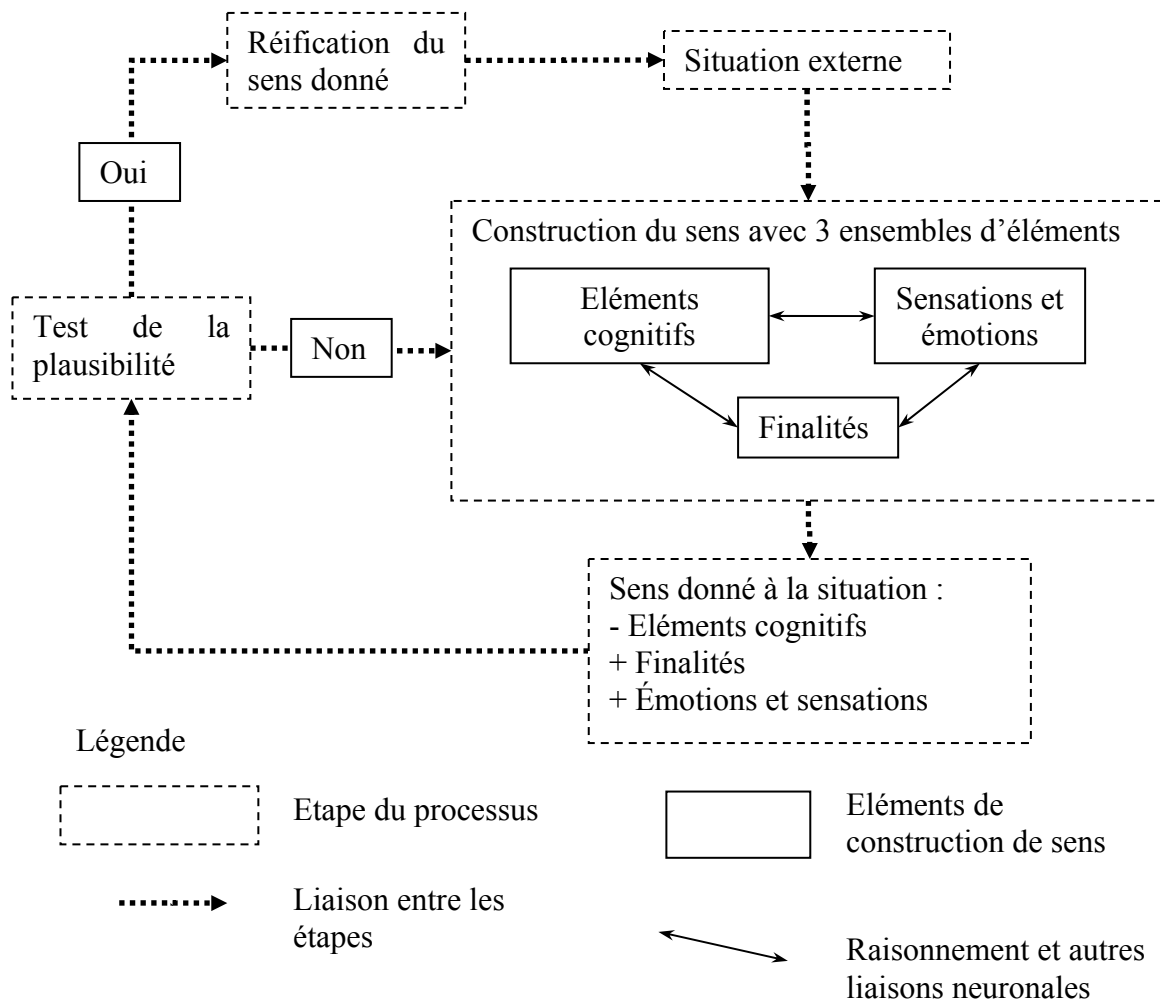


Liaison entre les éléments de construction de sens

IV.1.7. Finalisation de la modélisation du processus de construction de sens

Cependant, en testant cet ajout sur les données empiriques, nous avons pris conscience que les modes de pensée que nous avons identifiés ne constituaient pas un pôle supplémentaire mais une partie des liens entre les différents pôles du sens. L'identification de ces liaisons entre les pôles, dont la nature nous avait peu préoccupé jusqu'ici a émergé du fait de notre persistance à vouloir continuellement améliorer notre opérationnalisation et à tester systématiquement toute nouvelle avancée sur l'ensemble des données empiriques. L'« erreur » de concevoir les modes de pensée comme un pôle du sens nous a en réalité permis de définir la nature des liaisons entre les pôles du sens. Il nous a semblé pertinent de les désigner par « Raisonnement et autres liaisons neuronales ». Ces liens peuvent en effet recouvrir différents modes de pensée, soit les types de raisonnements habituels (déduction, induction, abduction, analogie), soit des liaisons moins bien identifiables par des concepts établis, mais qui fondent un terrain de recherche en neurobiologie, en psychologie, etc. (par exemple Blanc, 2006). Dans ces liaisons, il faut inclure l'impact que peut avoir une sensation, comme la douleur ou le stress, sur la mobilisation d'éléments particuliers pour saisir la réalité et lui donner un sens. La sixième étape que nous avons produite (Figure 30), mentionnant un ensemble d'éléments propres aux modes de pensée a donc été supprimée pour revenir à la cinquième étape (Figure 29). Néanmoins, nous avons pu, grâce à cette « erreur », prendre conscience de la nature entre les liens des éléments constitutifs du sens. Si l'opérationnalisation reste ainsi la même entre l'étape 5 et l'étape 7, la légende de la Figure 31 précise désormais la nature des liaisons entre les éléments de construction de sens.

Figure 31 : Septième étape (définitive) : stipulation des liaisons entre les éléments du sens et ajout du test de plausibilité



Aussi, nous nous sommes rendu compte que nous avons omis une étape dans le processus de construction de sens. En effet, une fois l'ensemble des éléments du sens (éléments cognitifs, sensations et finalités) stabilisés, les acteurs appliquent un test de plausibilité au sens qu'ils ont donné à la situation. Cela correspond à une des caractéristiques du processus de *sensemaking* chez Weick (1995). Si le sens donné paraît plausible aux individus, alors seulement le sens donné devient la réalité externe pour les individus. Nous avons relevé des itérations de doutes face au sens donné :

« Enfin, je ne sais pas, c'est peut-être moi qui ne voit pas les choses comme lui... »,

ou encore :

« Peut-être que je me trompe ! [...] C'est peut-être pas ce qu'on attend de moi finalement ! ».

Si l'acteur prend conscience que le sens qu'il a donné jusqu'ici à la situation ne lui semble pas plausible, il va revoir certains éléments du sens : soit mobiliser d'autres éléments cognitifs, soit poursuivre d'autres finalités, voir revoir son jugement et ressentir d'autres émotions. Des réactions du type :

« Non, c'est vrai que finalement ça ne vaut peut être pas la peine de s'ennerver... »

témoignent d'un réajustement du sens. Dès lors, un nouveau sens sera donné à la situation. Si ce sens paraît plausible à l'individu, alors il considérera le sens qu'il aura donné à la situation comme la réalité de la situation. Cette étape a été ajoutée à notre modélisation finale présentée Figure 31. Ces réflexions dénotent alors une certaine réflexivité des acteurs sur leur propre situation. Néanmoins, nous n'allons pas dans le sens de Zarifian (2000) pour qui le sens part d'une interrogation sur les événements. Parfois, le sens donné à une situation ne repose pas sur un questionnement mais reste quasi inconscient. Le sens paraît alors être naturellement construit. Le caractère plausible du sens est tellement élevé que l'acteur n'envisage pas d'autre sens possible pour se saisir de la réalité d'un événement ou d'une situation.

Les dix entretiens réalisés après cette étape d'analyse ainsi que les réunions auxquelles nous avons assisté ont conforté l'opérationnalisation et la modélisation du concept de sens proposées. Les analyses effectuées renforcent ces deux construits théoriques et semblent attester de l'adhérence de l'opérationnalisation du sens et de la modélisation du processus aux données.

IV.1.8. Synthèse des questionnements et choix effectués au fur et à mesure

L'opérationnalisation du concept de sens ainsi que la modélisation du processus de construction de sens ont été possibles grâce à différents développements. Chacun de ces développements a été pour nous l'occasion de formuler des questionnements auxquels nous avons tenté de répondre grâce aux données recueillies. Nous présentons ci-après dans le Tableau 21 l'ensemble des questionnements que nous nous sommes posés, formulés sous forme d'hypothèses que nous avons « testées » au regard de l'ensemble des données. Nous avons gardé trace de ces réflexions grâce à l'utilisation de la fonction mémo

d'Atlas.ti¹¹⁵. La description du processus de recherche est un élément prépondérant dans l'évaluation de la qualité de la recherche proposée dans le cadre d'une théorie enracinée (Corbin et Strauss, 2008). Certains questionnements, formulés tardivement, ont occasionné des réponses non revues par la suite, car ils présentaient dès leur formulation une bonne adhérence par rapport au terrain. En revanche, les premiers questionnements ont parfois attendu plusieurs mois avant de trouver une réponse qui soit pertinente face aux données. Nous présentons le statut final de l'hypothèse (validation ou invalidation) en y insérant un commentaire sur le traitement effectué. Dans tous les cas, les choix finaux, qui forment un ensemble de propriétés liées au sens, ont été testés sur l'ensemble des données.

Nous avons ainsi explicité le plus clairement possible le cheminement qui nous a permis de proposer une opérationnalisation du concept de sens et une modélisation du processus de construction de sens. Néanmoins, nous avons laissé entre parenthèse la spécification de l'opérationnalisation. Nous allons ainsi préciser les éléments de l'opérationnalisation du concept de sens au cours de la prochaine section.

¹¹⁵ Certaines avaient été formulées sous Word ou sur des feuilles éparses. Nous nous sommes efforcé de reprendre ces notes sous Atlas.ti de façon la plus systématique possible afin de ne pas perdre des possibilités d'interprétation en cours d'analyse.

Tableau 21 : Traitement des questionnements successifs pour l'opérationnalisation du concept de sens

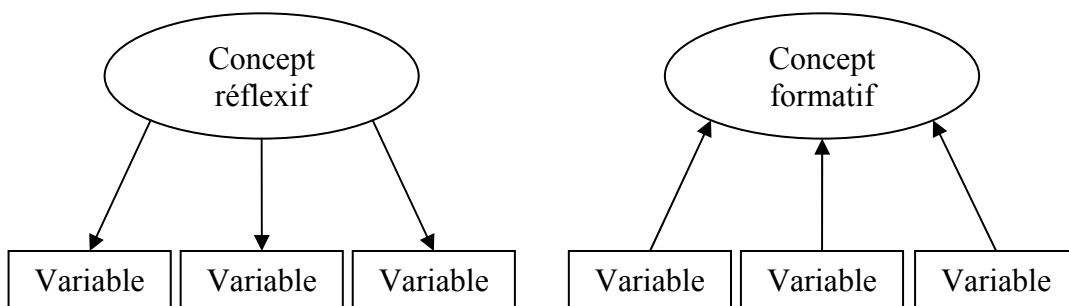
Étape	Pratiques associées	Questionnement	Validation	Commentaire
1	Identification de variables potentiellement pertinentes pour l'étude d'un concept	Prise en compte des motifs de l'action, "motifs en vue de" et "motifs parce que" (Schütz, 1998) ?	Partielle	Reformulations dans le cadre des finalités et des éléments cognitifs mobilisés par le cerveau-esprit.
2	Identification d'un modèle qui correspond mieux aux données que le modèle existant	Insertion des sensations dans le modèle du sens (Barbier, 1998)	Oui	Intégration au côté des émotions pour l'impact sur les éléments cognitifs.
3	Émergence de la relation entre deux objets sur l'aire substantive : vers une première modélisation	Le sens est dans la relation entre le projet et l'acteur (Barbier, 2000)	Partielle	Le sens est donné à un projet. Néanmoins, le sens est propre à l'acteur et devient ce qu'est réellement le projet pour l'individu.
4	Abstraction des données vers des catégories bien définies	Il est plus juste de parler d'émotions et de sensation que seulement de sensations (données) Les significations ne sont pas suffisantes. L'ensemble des éléments cognitifs doivent être pris en compte (données et Le Ny, 2005)	Oui	Les sensations comme la douleur, le stress, etc. qui ne font pas partie des émotions (Annexe 7) en tant que telles sont importantes pour donner du sens au projet. Il existe un ensemble d'éléments cognitifs qui permet à l'acteur de créer du sens (associé aux finalités et aux émotions et sensations). Les normes, les caractéristiques du projet, etc. doivent être ajoutées aux significations.
5	Modélisation d'un premier processus temporel	Le sens est un phénomène rétrospectif (Weick, 1995)	Partielle	Le sens se base à la fois sur des éléments rétrospectifs mais aussi sur des anticipations de l'avenir.
6	Test de l'ajout d'une variable au construit théorique	Les modes de pensée sont un des pôles du sens (données)	Non	Les modes de pensée constituent des liens entre les éléments de sens mais ne constituent pas un pôle en soi.
7	Rejet de l'hypothèse de l'étape 6 et affinage des liaisons entre catégories de l'objet	Le sens est une traduction de la réalité	Partielle	La construction de sens est une traduction de la réalité au travers des trois pôles. Néanmoins, une fois cette réalité traduite, elle devient réalité pour l'acteur par un phénomène de réification.

Section IV.2. Spécification de l'opérationnalisation

Cette section est consacrée à décrire de façon précise l'opérationnalisation que nous proposons du concept de sens. Cette opérationnalisation, créée dans l'optique de fournir une grille de lecture des phénomènes liés au sens dans les équipes projet, repose sur les trois pôles du sens identifiés : cognition, finalités, émotions et sensations.

Nous avons abordé le concept de sens comme un construit réflexif : nous avons cherché à identifier quelles sont les facettes distinctes qui reflètent au mieux le concept de sens. Pour cela, nous sommes parti d'une définition du sens issue du Petit Robert, exposé en introduction du Chapitre I. Cette démarche diffère de celle où les variables identifiées forment ce que le chercheur appellerait « sens » une fois qu'il a identifié les variables sur lesquelles il travaille. La Figure 32 montre la différence entre ces deux approches.

Figure 32 : Différence entre variables réflexives et variables formatives

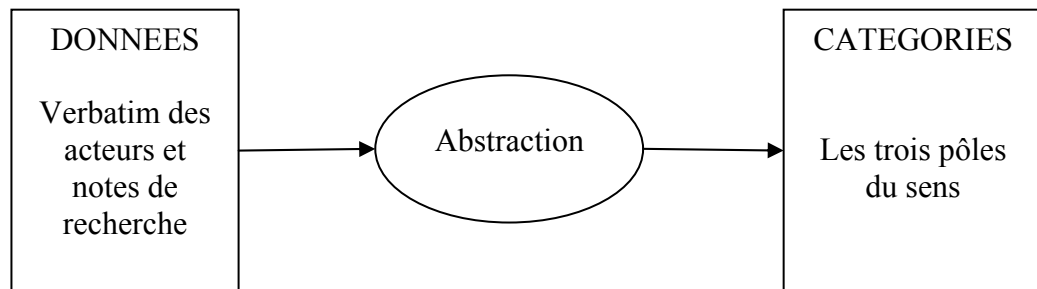


Bien que nous ayons utilisé un concept réflexif, notre définition du concept de sens a évolué au cours de notre recherche. La définition initiale se révélant trop imprécise et surtout divisée en quatre parties, nous proposons une définition nouvelle du concept de sens qui tient compte des variables qui reflètent au mieux le concept. **Nous définissons le sens comme le résultat de l'activité d'un individu qui se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, des finalités de l'individu et des émotions et sensations qu'il ressent¹¹⁶.** Donner du sens à un projet équivaut dès lors à saisir la réalité de ce projet au travers des éléments cognitifs, de finalités et d'émotions et sensations.

¹¹⁶ Définir le sens a été une des difficultés majeures de notre travail de recherche. La définition que nous proposons ici n'est guère satisfaisante en termes de formulation. Nous avons choisi le terme « saisir » pour traduire l'idée que l'acteur « intercepte » une situation qui se déroule devant lui pour lui donner du sens. Nous nous référons à l'anglais « *to grasp* » pour éclaircir notre utilisation du verbe saisir. Nous avons souhaité éviter l'utilisation des verbes « comprendre », trop orienté vers le pôle cognitif, ou « appréhender » et « percevoir », qui traduisent de façon moins forte l'activité nécessaire de l'acteur dans la construction du sens.

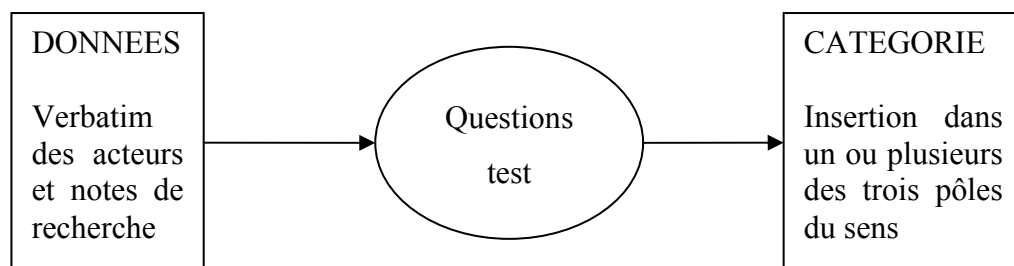
La Figure 33 illustre que nous avons exploré les données afin de créer par abstraction des concepts organisant les éléments empiriques de façon à regrouper les éléments similaires. Nos catégories diffèrent ainsi de celles proposées par Barbier (1998) en y intégrant un ensemble d'éléments plus large tout en restant cohérents entre eux.

Figure 33 : Processus d'abstraction des données aux concepts



Nous avons ainsi créé trois pôles qui regroupent des éléments cohérents entre eux, à savoir les éléments cognitifs, les finalités et les émotions et sensations. Une fois ces pôles créés, nous devons trouver un moyen de reconnaître, au sein des données empiriques, quels éléments prennent place au sein de chacun des pôles. Etant dans l'incapacité de décrire l'ensemble des éléments qui représentent chacun des pôles, nous avons établi trois questions-test permettant d'identifier quelles sont les données qui entrent dans le périmètre des trois catégories de notre opérationnalisation.

Figure 34 : Processus d'identification systématique des données au sein des pôles du sens



Au cours des paragraphes suivants, nous donnons une définition de chacun des pôles puis expliquons comment nous reconnaissons ces objets, dans le discours des acteurs ou dans les notes prises lors des réunions et entretiens au travers de la question test.

IV.2.1. Les éléments cognitifs mobilisés par le cerveau-esprit

Les éléments cognitifs mobilisés correspondent à l'ensemble des éléments qui peuvent devenir objet de connaissance chez un individu. Assemblés les uns aux autres, ils

correspondent à la représentation mentale de l'objet que représente le projet. De nombreux éléments cognitifs interagissent pour former cette représentation mentale. Nous en mentionnons ici quelques uns, sachant que leur liste est potentiellement infinie.

Parmi ces éléments, nous trouvons les caractéristiques spécifiques du projet (aspects budgétaire, commercial, architectural, politique, etc.) ainsi que les similitudes avec d'autres projets. Les méthodes spécifiques au management de projet interviennent aussi de façon prédominante : phases de validation interne ou externe, ainsi que les rôles des acteurs au sein du mode projet. Il peut s'agir du rôle attendu des autres ou du rôle perçu par l'acteur (Katz et Kahn, 1966).

Les significations sont l'un des éléments mobilisés par les acteurs donnant un sens au projet. Ces significations sont d'ordre divers. Elles recouvrent en premier lieu les significations des mots, dans le contexte dans lequel ces mots sont utilisés. Les significations d'actions diverses sont aussi mobilisées : que signifie dans le contexte du mode projet d'avoir une attitude autoritaire ? Que signifie le fait d'être contredit par le directeur régional en réunion BSCC¹¹⁷ ?

L'utilisation de métaphores pour décrire une situation est aussi caractéristique des éléments utilisés par les acteurs pour se saisir de la réalité du projet. Nous avons pu en relever plusieurs, qui signifient à chaque fois des éléments différents. Leur utilisation par les acteurs dénote une façon spécifique de se représenter le projet.

De plus, les normes, les règles et les valeurs sont des éléments qui sont utilisés par les acteurs. Ces éléments peuvent être liés aux rôles attendus ou perçus, ainsi qu'aux méthodes et procédures spécifiques. Ils peuvent aussi venir d'éléments externes, comme les valeurs individuelles issues de l'identité des acteurs. Cette identité se conçoit à la fois comme identité organisationnelle (Sainsaulieu, 1977 ; Whetten et Godfrey, 1998), issue des références à l'organisation, aux tâches à effectuer ou au métier, mais aussi identité individuelle, hors du champ de l'organisation (Kaufmann, 2005).

Pour reconnaître les éléments cognitifs au sein des données empiriques, nous devons nous poser la question : est-ce que l'élément en question est un élément que l'acteur connaît, pense connaître, ou reconnaît ? Nous n'accordons pas d'importance au fait que la

¹¹⁷ Bilan de Site des Centres Commerciaux. Voir annexe 5 pour un compte rendu de ce type de réunions

connaissance soit fondée sur une vérité établie ou une croyance erronée. Nous ne vérifions pas ici si le sens est adapté à la situation, mais simplement comment les acteurs donnent du sens au projet. Si la réponse à la question test est positive, alors nous pouvons le classer au sein des éléments cognitifs. Si la réponse est négative, il en est exclu.

Prenons un exemple. Un des acteurs nous expliquait ainsi que :

« je crois que c'est un métier où... enfin le professionnalisme il s'acquiert avec les années, ça fait plus de 16 ans que je fais de la promotion immobilière et donc on n'est pas promoteur immobilier du jour au lendemain, enfin en quittant une école, c'est petit à petit en travaillant. Euh, l'amour du métier je crois que c'est... Aujourd'hui c'est vrai que c'est un métier qui requiert une passion pourquoi parce que surtout dans le domaine commercial on fait et on défait un projet. »

Afin de savoir si le verbatim ici présenté peut entrer dans la catégorie 'éléments cognitifs', nous nous posons la question de savoir si le sujet de l'énoncé de l'acteur est un élément que l'acteur connaît ou reconnaît. Ici, nous pensons que l'acteur transmet sa connaissance de ce qu'est le métier de promoteur immobilier. Nous ne pouvons pas savoir si cette croyance est objectivement fondée ou si elle n'existe que dans l'esprit de l'acteur. Néanmoins, elle obtient dès lors le statut d'élément cognitif mobilisé par l'acteur dans notre opérationnalisation.

IV.2.2. Les émotions et sensations

Le second pôle de notre opérationnalisation a trait aux émotions et sensations éprouvées par les acteurs. Nous définissons l'émotion comme un état affectif dans lequel se trouve un individu à un moment donné. La sensation décrit un phénomène psychophysiologique initié par un élément externe ou interne entraînant un changement d'état affectif ou représentationnel. Emotions et sensations sont donc intimement liées, certaines sensations pouvant être à la base d'émotions et vice-versa. Si par définition les sensations changent la façon dont les individus perçoivent et se représentent les éléments externes, le lien entre émotions et cognition est réalisé de façon empirique (Blanc, 2006). Il n'est pas forcément nécessaire que l'acteur ait conscience d'éprouver des sensations pour modifier sa perception des événements. Dès lors, connaître les sensations des acteurs du projet permet de mieux comprendre le sens qu'ils donnent au projet. Nous soulignons ici que notre opérationnalisation est donc conforme à la requête de Fiol (2005) qui propose

d'appréhender sur un même plan affects et cognition lors des études utilisant les aspects cognitifs du comportement humain.

Afin de savoir si le verbatim ou les notes de recherche correspondent à un élément pouvant être inclu dans ce pôle du sens, la question test que nous avons constituée est la suivante : est-ce que l'élément en question traduit un état affectif ou physique particulier chez l'acteur ?

Par exemple, lorsqu'un membre du projet nous indique :

« Ben [ce projet], si vous voulez, je suis allé sur le site, et je n'ai pas le coup de cœur... »

ou encore :

« Tu vois j'ai l'impression d'avoir un peu commencé à bâtir un peu quelque chose avec des fondations avec de la connaissance projet, j'ai commencé à construire le rez-de-chaussée et un peu le premier niveau et j'ai un peu peur que pffffff ! ça s'écroule, quoi... »,

nous avons l'expression par l'acteur de son propre état affectif. En revanche, lors de réunions, nous avons pu prendre des notes sur le ton sur lequel s'expriment certains acteurs, traduisant l'exaspération par exemple. L'utilisation de fichiers audio en support de la retranscription nous a ainsi aidé à retrouver certaines émotions qui peuvent apparaître plus nuancées à la seule lecture des retranscriptions.

Notons que le statut des éléments traduisant les émotions et sensations peut être double. En effet, lorsque l'acteur prend conscience de telle émotion ou sensation, et qu'il l'utilise pour exposer sa compréhension de la situation, la donnée obtient un double statut puisqu'en plus de faire partie des émotions et sensations, elle devient aussi un élément cognitif mobilisé par l'acteur. L'acteur stressé peut prendre conscience de ce stress et penser que tel ou tel élément du projet en est la cause. Dès lors, la sensation de stress prend pour nous non seulement le statut de sensation, par définition, mais obtient aussi celui d'élément cognitif mobilisé par l'acteur.

IV.2.3. Les finalités

Enfin, les finalités correspondent au troisième pôle de notre opérationnalisation. La finalité est le caractère de ce qui tend vers un but. Différents éléments empiriques traduisent des

finalités : l'intention de l'acteur, les objectifs qu'il poursuit, autant d'un point de vue personnel que collectif, et autant à court qu'à long terme. D'un point de vue collectif, l'acteur peut vouloir participer au développement des centres commerciaux novateurs, à la démocratisation de la consommation, ou vouloir faire d'Immochan une société foncière reconnue auprès des collectivités locales pour son respect de l'environnement par exemple. En termes d'intention, l'acteur peut vouloir bloquer le projet pour une raison particulière, qu'il s'agisse du respect d'une procédure non appliquée, ou du désir de nuire à autrui. D'un point de vue individuel, l'acteur peut avoir des finalités diverses, telles qu'être reconnu par ses pairs, se dégager du temps pour sa famille, etc. Face à un projet très consommateur de temps, un acteur pourra trouver ce projet dérangeant car il l'empêche de se consacrer à un autre projet qu'il préfère, ou de passer du temps avec sa famille. Un autre acteur pourra en revanche apprécier la quantité importante de temps nécessaire pour un projet car il veut montrer qu'il est capable de gérer des projets complexes et être reconnu par sa hiérarchie. Les finalités sont donc multiples, tant au niveau individuel que collectif.

La question test que nous avons établie pour savoir si un élément empirique pouvait intégrer le pôle « finalités » de notre opérationnalisation du sens est la suivante : l'élément empirique en question traduit-il la poursuite d'un but chez l'acteur ?

Prenons le cas d'un acteur qui poursuit un objectif assigné par l'entreprise, par exemple développer 1.000.000 m² de nouveaux projets sur dix ans. Lorsque l'acteur s'exprime, et qu'il affirme vouloir développer plus de surface sur un projet pour atteindre cet objectif, nous allons appliquer les trois questions test. Le verbatim associé sera à la fois un élément cognitif car l'acteur mobilise une connaissance (celle des objectifs assignés par l'entreprise) et une finalité car l'acteur affirme poursuivre ce but. Ainsi, si certaines finalités ne reposent pas sur une connaissance particulière (un acteur qui nous dirait « j'ai envie de me faire plaisir sur ce projet »), d'autres reposent sur l'appropriation par l'acteur d'objectifs qui lui sont proposés ou imposés. Ces éléments ont le double statut d'éléments cognitifs et de finalités.

IV.2.4. Contrôle de l'identification des éléments : triangulation et double codage

Nous avons mis en place deux contrôles permettant d'apprécier la façon dont nous pouvions allouer chacun des éléments à l'un des pôles du sens. Le premier est la triangulation des données. Nous avons mis en place deux types de triangulation. D'abord, une triangulation en relevant les propos d'un même individu en réunion et en entretien.

Nous avons pu ainsi apprécier la cohésion entre les propos émis en public face aux membres du projet et ceux émis en face-à-face avec le chercheur. Nous avons pu par ce biais mettre en évidence l'influence des rôles tenus par les acteurs face à leurs collègues au sein de l'équipe projet. Nous avons aussi triangulé les analyses faites par certains acteurs sur leurs collègues et les données que nous avons recueillies directement auprès des collègues. Ainsi, nous avons identifié l'amitié entre deux acteurs comme étant prépondérante dans le sens que donnait un des acteurs au projet de Bonneville. Un autre membre du projet s'exprimait de la sorte :

« Guy a de la compétence et travaille bien avec [un membre de chez Bosch], parce qu'ils se connaissent bien, ils ont travaillé ensemble, c'est des copains, euh, même s'ils peuvent ensemble en aparté imaginer un super truc, il ne sera validé que s'il est recevable par le directeur de l'hyper. »

L'analyse produite par cet acteur lors d'un entretien confirme ainsi l'analyse que nous avons préalablement réalisée, stipulant que pour cet acteur, le sens donné au projet se fondait en grande partie sur l'amitié avec un autre acteur. Nous avons aussi utilisé ces analyses inter membres des projets pour recueillir des informations utilisées par la suite lors d'entretiens.

Le second contrôle que nous avons effectué est la vérification des interprétations entre différents chercheurs. Deux vérifications ont été menées. La première a consisté à utiliser notre opérationnalisation du sens pour analyser des données d'une autre étude empirique. Lors de nos échanges avec le chercheur nous ayant procuré les données, nous avons pu échanger sur la façon de classer les éléments au sein de notre opérationnalisation. Par exemple, notre interlocuteur se demandait comment différencier les règles générales des règles émergentes face à une situation extraordinaire¹¹⁸. Nous avons alors mentionné que les deux sont des éléments cognitifs à prendre en considération comme tels. Néanmoins, le modèle a permis de faire émerger une relation émotion / éléments cognitifs au moment de l'action qui n'est pas présente dans le cadre des règles telles qu'exprimées de façon générale¹¹⁹. De même, nous avons pu échanger sur la façon de traiter le « bon sens » des acteurs dans leur discours, ainsi que sur leur intuition. Ces divers échanges nous ont permis

¹¹⁸ La situation décrivait une tension entre le traitement normal des morts dans les morgues des hôpitaux et le traitement spécifique lors de la canicule de 2003.

¹¹⁹ Pour plus de précision, se reporter à Adrot et Garreau (2009)

de voir quelles étaient les limites de notre opérationnalisation et des questions-test afin de les formuler au mieux. Après ces échanges, toutes les interprétations des données convergeaient en termes de traitement par le biais de notre opérationnalisation.

Enfin, nous avons effectué un double-codage sur nos données avec l'aide de trois collègues chercheurs. Ce double codage ayant pour but de voir dans quelle mesure les quatre chercheurs sont d'accord sur le codage des verbatim avec des catégories identifiées, nous avons proposé cent-quarante-sept verbatim utilisés dans notre recherche en demandant aux trois autres chercheurs de voir dans quelle(s) catégorie(s) ils placeraient les verbatim proposés. L'annexe 14 présente le processus que nous avons suivi pour réaliser le double codage ainsi la manière dont nos pourcentages d'accord sont réalisés.

Le Tableau 22 présente le degré d'accord entre les quatre chercheurs. Ce degré est calculé sur le fait qu'un code est identifié ou non pour chacun des verbatim proposés.

Tableau 22 : Pourcentage d'accord entre les chercheurs sur l'attribution d'un code à un verbatim dans le processus de double codage

	Chercheur 1	Chercheur 2	Chercheur 3	Nous
Chercheur 1	-	73,01	78,23	86,62
Chercheur 2		-	73,47	79,59
Chercheur 3			-	88,89
Nous				-

Le degré d'accord le plus faible entre les chercheurs étant de 73, 01% et pouvant aller jusqu'à 88,89%, l'identification des éléments au sein des trois catégories par le biais des questions-tests nous semble réalisable par d'autres chercheurs.

Aussi, nous avons regardé pour chaque verbatim le nombre de correspondances entre les trois codes pour chacun des verbatim. Ainsi, il existe huit possibilités de coder chaque verbatim. Nous présentons ici le nombre de verbatim codés exactement de la même façon par les chercheurs, selon qu'aucun, un, deux ou les trois éléments sont communs.

Tableau 23 : Nombre de verbatim codés selon le nombre de codes communs

	Ch*. 1 / Ch.. 2	Ch.. 2 / Ch.. 3	Ch.. 1 / Ch.. 3	Nous / Ch.. 1	Nous / Ch.. 2	Nous / Ch.. 3	%
0 élément en commun	4	5	2	0	4	0	1,7
1 élément en commun	24	22	15	7	14	8	10,2
2 éléments en commun	59	58	60	45	50	33	34,58
3 éléments en commun	60	62	70	95	79	106	53,51

* pour une question de présentation, « Ch. » désigne le terme de « Chercheur »

Nous voyons ainsi que dans 53,51% des cas, les verbatim sont codés exactement de la même façon : les chercheurs identifient tous les quatre la présence ou l'absence de chacune des catégories de variables du sens dans le verbatim. Dans 34,58% des cas, deux éléments sont semblables. Dans 11,9% des cas, cet accord est très faible avec un ou aucun élément en commun. Nous avons pu remarquer que ces cas correspondent la plupart du temps

- à des descriptions de l'historique du projet où les chercheurs peuvent ne pas identifier de façon claire les éléments du sens donné au projet par l'acteur au moment de son discours,
- à des cas où les émotions et sensations ne sont pas ressenties par les codeurs au travers de la retranscription des entretiens et réunions.

Ainsi, dans au moins 73% des cas, les chercheurs classent un verbatim au sein de la même catégorie. Dans 85% des cas ils parviennent à un accord satisfaisant (deux éléments sur trois) sur l'identification des éléments. Face à ces résultats, nous pouvons avancer que notre opérationnalisation est assez spécifiée pour permettre à d'autres chercheurs une utilisation de cette opérationnalisation. Néanmoins, il nous semble qu'une connaissance de l'historique des projets et une certaine empathie avec les acteurs permettent de mieux déceler certains des éléments du sens dans la retranscription de leurs propos. Nous rejoignons ici Weber (1922) et Schütz (1998) pour lesquels l'empathie avec l'acteur est importante pour saisir le sens.

IV.2.5. Remarques sur la construction tripolaire

La grille de lecture que nous proposons au travers de l'opérationnalisation du concept de sens ici peut soulever quelques interrogations.

D'abord, il est possible de considérer les finalités comme des éléments cognitifs et qu'elles devraient dès lors prendre place au sein du pôle éléments cognitifs. Nous pensons pourtant que la dissociation éléments cognitifs / finalités est justifiée. Ainsi, cette distinction permet de mettre l'accent sur l'importance des finalités. Insérées au sein des éléments cognitifs, elles perdent en représentation au sein de la grille de lecture. Les éléments intentionnels, nous l'avons montré, ont un poids important dans la littérature sur le sens, au travers de notions comme l'intention (Anscombe, 1990 ; Anscombe, 2002), les "motifs en vue de" (Schütz, 1998), le sens visé (Weber, 1922), ou la direction (Barbier, 1998). De plus, notre analyse a montré qu'en fonction des finalités recherchées par les acteurs, le sens pouvait largement différer. La mise en exergue de ce pôle au sein de notre grille de lecture se justifie par le poids que nous voulons donner à cet élément comme outil d'analyse et donc de compréhension des situations de gestion.

Ensuite, se pose le problème de la séparation des éléments émotionnels et cognitifs (Jacob, 2004). Plusieurs auteurs militent pour un traitement indivisible de ces éléments (Damasio, 1999b, 2000 ; Dejours, 2001 ; Damasio, 2003). Nous ne prenons pas part dans cette recherche au débat sur l'indivisibilité des éléments corporels et cognitifs. La mise en exergue des émotions et sensations dans un pôle séparé de notre opérationnalisation tient de la nécessité de traiter de façon systématique les émotions et sensations dans l'analyse du sens donné au projet par les acteurs. Notre opérationnalisation ne pouvant pas être extensive¹²⁰, il nous était nécessaire de différencier les éléments cognitifs des émotions et des sensations pour ne pas laisser croire que nous ne prenions pas en compte les émotions et sensations dans notre grille de lecture. C'est donc ici un souci de facilité d'utilisation de l'opérationnalisation et de clarté d'analyse qui nous a poussé à proposer un pôle émotions et sensations dissocié du pôle cognitif.

¹²⁰ Une opérationnalisation est extensive si elle permet de stipuler l'ensemble des éléments à insérer au sein de chacune des catégories de l'opérationnalisation. Il nous est impossible de faire cela car le nombre d'éléments à relever est quasi infini pour chacune des catégories. Nous devons nous contenter de définir les caractéristiques des éléments qui composent chacun des pôles, et adopter ainsi une logique intensive.

IV.2.6. Mise en évidence des postulats de notre opérationnalisation

Après avoir construit cette opérationnalisation du sens, nous nous sommes demandé dans quelle mesure elle permettait d'appréhender l'ensemble des situations où l'acteur « se saisit de la réalité externe¹²¹ ». Nous avons alors pris conscience que l'opérationnalisation que nous proposons n'est recevable que si nous exposons les postulats sur lesquels elle repose. Chaque postulat est relatif à un des pôles de la construction de sens. Nous nous efforçons de montrer par des exemples que leur inclusion dans l'opérationnalisation du concept de sens est nécessaire.

Cette démarche a aussi pour but de répondre à la question : qu'est-ce qui ne fait pas partie du sens ? En effet, il nous paraît important de proposer un cadrage de ce concept afin de ne pas donner l'illusion que « toute production cognitive a trait au sens », ou que « tout positionnement par apport à un phénomène serait sens ». Notre opérationnalisation repose sur des postulats que nous éclaircissons ici.

IV.2.6.1. La liberté des finalités

Le premier postulat est relatif à la liberté des finalités. Nous avançons ce postulat comme le plus important car il nous semble que c'est celui qui peut être empiriquement le plus souvent remis en cause. En effet, il nous semble important que l'acteur puisse bâtir des finalités qui lui sont propres. Or, certains systèmes (religieux, politiques, idéologiques, et autres) pourraient empêcher la construction de finalités personnelles. Seules des finalités collectives apparaîtraient, l'individu s'oubliant lui-même. Dès lors, le sens ne peut exister que si l'individu a conscience qu'il peut effectuer d'autres choix. Si aucune finalité autre que celle(s) proposée(s) par le système n'est envisageable, le sens ne peut être construit.

IV.2.6.2. La capacité à ressentir des émotions et des sensations

Le second postulat, moins fort mais nécessaire, est celui de la capacité à ressentir des émotions. L'illustration permettant d'expliquer la nécessité de poser ce postulat est celle d'un homme ayant eu un accident qui ne peut plus ressentir d'émotions (Blanc, 2006). Cet homme ne construit ainsi plus de sens face aux situations : il réagit à des éléments externes, mais est incapable de se positionner par rapport à eux, d'émettre un avis.

¹²¹ Selon notre définition.

Cette situation sort du cadre de ce que nous appelons le sens. Un individu privé d'émotions et de sensation peut bâtir des représentations mentales de phénomènes, envisager des finalités à ses actions, mais ne peut pas créer de sens.

IV.2.6.3. La mobilisation d'éléments cognitifs

Enfin, la construction de sens est relative à la mobilisation d'éléments cognitifs. L'individu qui enlève sa main d'une source de chaleur intense réagit. On pourrait dire que la sensation de chaleur lui a fait enlever sa main. On pourrait même voir une finalité à ce geste : ne pas se brûler. Néanmoins, sans mobilisation d'éléments cognitifs, nous ne serions qu'en présence d'une réaction instinctive et non d'une construction de sens. Une fois la main enlevée, cet élément pourrait être repris dans la construction d'un sens rétrospectif, construit par exemple autour du danger inhérent à la cuisson des aliments. Cette réflexion post-action relèverait de la construction de sens, mais l'action de retirer la main de la source de chaleur ne pourrait être traitée au travers de notre grille d'analyse.

Nous avons ainsi mis en évidence les postulats sur lesquels repose notre opérationnalisation du sens. C'est pourquoi nous avons ajouté *a posteriori* les termes relatifs à chacun des pôles du sens dans notre définition, que nous réexposons ici : le sens comme le résultat de l'activité d'un individu qui se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, des finalités de l'individu et des émotions et sensations qu'il ressent.

Section IV.3. De la pertinence de l'analyse effectuée

Nous avons ainsi spécifié notre opérationnalisation. Nous proposons une première analyse de la qualité de cette opérationnalisation qui constitue notre premier résultat de recherche.

IV.3.1. Utilité et fécondité de la grille d'analyse

L'utilité de notre grille d'analyse est double. D'abord, en ce qui concerne les recherches sur le sens, nous pouvons affirmer qu'une telle grille d'analyse qui permette d'opérationnaliser le concept de sens n'a jamais été proposée auparavant. Nous proposons ici un outil permettant de lier de façon rigoureuse et systématique le concept de sens à des données relevées empiriquement. Cet outil permet ainsi une étude scientifique du sens dans des situations de management. De plus, il permet la comparaison entre les différentes études puisque il propose un cadre utilisable dans l'ensemble des situations où les acteurs donnent un sens à une situation. Ainsi, notre démarche va dans le sens de Pfeffer (1995)

qui dénonce le manque de rigueur méthodologique dans l'approche weickienne. Nous ne comblons pas ici les manques méthodologiques de la théorie du *sensemaking* mais proposons un cadre rigoureux pour l'analyse du sens donné à une situation¹²².

En outre, cette grille nous semble intéressante car elle permet à un individu externe à la situation de comprendre le sens donné à la situation (ici, le projet) par les acteurs. Ainsi, même si nous avons utilisé l'intersubjectivité avec les acteurs du projet pour générer cette grille d'analyse, nous pensons que cette grille est un outil permettant d'accéder au sens sans avoir nécessairement besoin d'un haut degré d'intersubjectivité avec l'acteur. L'identification systématique des éléments entrant dans l'opérationnalisation dans le discours des acteurs permet de reconstruire le sens donné à la situation par l'acteur. Certes, le discours de l'acteur peut être biaisé de multiples façons : volonté de cacher ses desseins, honte d'affirmer quelque chose, etc. Néanmoins, la triangulation des données et le recueil des émotions et sensations, que le chercheur peut souvent identifier, devrait permettre de rétablir le sens réellement donné à la situation par l'acteur.

Aussi, en termes de fécondité, notre grille d'analyse nous semble atteindre un haut degré dans le potentiel d'analyse qu'elle permet. Nous avons utilisé cette grille d'analyse pour identifier divers phénomènes au sein des équipes projet : développement de la confiance, jonglage entre les différentes temporalités du projet, souffrance de certains acteurs, etc. Le Chapitre VI. permettra de mettre en valeur quatre de ces analyses. D'autres seront utilisées sous forme de communication ou d'articles. Une communication a déjà été réalisée lors du colloque SCOS lors de l'été 2009 en appliquant cette opérationnalisation du sens à des données issues de la réponse à la crise provoquée par la canicule de 2003 en France (Adrot et Garreau, 2009). Ainsi, le potentiel d'analyse issu de l'utilisation de notre opérationnalisation du concept de sens nous semble très riche, et répond à certaines demandes des chercheurs telles que la rigueur méthodologique ou la prise en compte conjointe des éléments cognitifs et des affects.

IV.3.2. Utilisation des critères de qualité de la recherche en méthode des cas

Nous reprenons ici les critères émis par Gombault (2005) dans le cadre des études de cas pour évaluer la qualité de l'opérationnalisation proposée comme premier résultat de

¹²² Nous abordons de façon plus développée la question de la complémentarité de notre approche avec celle du *sensemaking* à la section VII.1.1.1 p.267.

recherche. Nous mettons en évidence dans quelle mesure notre recherche correspond aux cinq critères avancés par Gombault¹²³.

Tableau 24 : Evaluation de la recherche selon les critères de fiabilité et de validité

Dimension	Critère	Evaluation
Fiabilité	Complétude	• Triangulation des modes de production de données : induction, abduction, vérification. • Triangulation des théories : les données ont été analysées sous l'angle des différentes théories du sens afin de compléter les pistes d'interprétation possibles. • Présentation cohérente de l'évolution et des résultats de recherche.
	Saturation	• Saturation empirique : les nouvelles données ne semblent plus remettre en cause et illustrent l'opérationnalisation proposée. • Saturation théorique : les données ont pris place dans les trois pôles du sens et leur interaction sans produire de nouveaux thèmes¹²⁴.
Validité	Acceptation interne	• Acceptation du chercheur et de la recherche : bonne. Nous avons pu rester 27 mois en abordant des sujets sensibles chez les acteurs. • Acceptation du retour d'analyse : des discussions autour des résultats de recherche et de leurs implications managériales ont eu lieu et sont prises en compte dans ce document. Voir Tableau 39 • Haut degré d'intersubjectivité avec les acteurs.
	Cohérence interne	• Satisfaisante : plusieurs dispositifs pour la vérifier et ayant entraîné des modifications : propositions et communications lors de colloques et séminaires doctoraux, discussions poussées avec le directeur de thèse, exposé des analyses au sein d'un groupe de travail. • Double-codage permettant de s'assurer d'une possible maîtrise de l'opérationnalisation par d'autres chercheurs.
	Confirmation externe	• Pré-validation de la recherche par les membres du jury de pré-soutenance. • Acceptation de parties de résultats lors de communications à des colloques.

¹²³ D'autres critères sont nécessaires afin de prendre en considération l'apport de l'opérationnalisation et des résultats proposés, en particulier les critères de validité convergente, de validité discriminante et de validité nomologique. Nous pensons que cette évaluation est plus pertinente en fin de restitution de notre travail, une fois que le lecteur aura pris connaissance de l'ensemble de notre travail.

¹²⁴ Notons ici que ce critère est variable selon le niveau de catégorisation retenu. Nous avons ici adopté un niveau d'abstraction élevé autour des trois pôles du sens. Si ce critère devait être appliqué à un niveau intermédiaire, nous n'aurions pas saturé les catégories. Néanmoins, la logique intensive que nous avons exposée nous permet d'avancer que nous avons rempli ce critère.

Conclusion

Le Chapitre IV. Nous a permis de proposer une opérationnalisation du concept de sens à travers :

- i. une définition du sens,
- ii. une définition des trois composantes qui le composent : éléments cognitifs – éléments intentionnels – émotions et sensations,
- iii. une question-test pour repérer ces éléments de façon empirique,
- iv. et des postulats nous permettant d'exclure des situations qui ne conviennent pas à l'étude du sens tel que nous la proposons.

Nous avons souhaité décrire ici le processus par lequel nous sommes parvenu à notre opérationnalisation du sens et une modélisation du processus de construction de sens pour permettre l'évaluation de notre recherche par différents chercheurs. La volonté de transparence apportée à notre processus de recherche ainsi qu'au cadre que nous proposons permettra à d'autres chercheurs de modifier et / ou d'améliorer les éléments ici présentés.

Ce chapitre établit ainsi la réponse à notre première question de recherche : « Quelle opérationnalisation peut-on proposer pour étudier le concept de sens dans le cadre des équipes projet ? » Nous allons à présent tenter de répondre à notre seconde question de recherche, à savoir « Quel sens les acteurs donnent-ils au projet auquel ils participent ? ». L'utilisation de la grille d'analyse ici présentée permettra de structurer nos propos dans le prochain chapitre.

Chapitre V.

Description du sens donné au projet par les acteurs

Nous décrivons dans ce chapitre le sens que deux acteurs de différents programmes de construction de centres commerciaux donnent au projet. Nous avons choisi de nous focaliser sur deux acteurs car leurs situations apportent chacune un éclairage particulier dans les deux domaines qui nous occupent dans cette recherche, à savoir le concept de sens et le management de projet.

Les éléments ici présentés nous ont permis de construire le concept de sens tel que nous l'avons décrit au cours du Chapitre IV. Une fois cette construction réalisée, nous avons repris l'opérationnalisation du concept de sens présenté plus haut afin de l'appliquer aux données. Chaque entretien réalisé avec les acteurs ici présentés et les réunions auxquelles ces acteurs ont participé ont été analysés suivant l'opérationnalisation proposée. Cette phase de découpage des données nous a permis d'identifier clairement les éléments présents dans chacun des trois ensembles de construction de sens : éléments cognitifs mobilisés, finalités et sensations. L'histoire, ainsi racontée du point de vue des trois acteurs, est basée sur notre opérationnalisation du concept de sens et la réorganisation des données selon cette grille de lecture. Nous présentons en annexe 12 le classement des données réalisé pour Guy Durand sur la base du codage systématique des données des entretiens et réunions auxquels Guy Durand a participé.

Une synthèse par entretien / réunion a alors été élaborée sur la base de ce découpage « hors contexte ». Il apparaît alors que des phases clairement identifiables apparaissent alors qu'une lecture brute des données ne permettait pas d'appréhender les ruptures de sens de façon aussi claire. L'utilité de l'opérationnalisation effectuée nous semble alors permettre une avancée certaine dans la compréhension du sens donné au projet par les acteurs, et souvent de comprendre leur comportement de façon plus claire. Par la suite, nous avons reconstruit le processus historique du projet sur la base des recommandations de Langley (1999) sur la construction théorique à partir des données processuelles.

L'annexe 13 montre ainsi comment nous avons reconstruit l'historique du sens donné au projet par Guy Durand selon les données recueillies.

Certaines des données en notre possession n'ont pas pu trouver place dans ce document, bien qu'elles soient très intéressantes et qu'elles aient été intégrées dans le cadre de notre étude. Nous nous étions en effet engagés auprès des acteurs à ce que certaines informations recueillies, personnelles ou confidentielles restent sous embargo. L'accord de confidentialité stipulant cette restriction à la restitution de nos données peut être consulté en annexe 3. Certaines informations qui pourraient porter préjudice aux acteurs ne sont ainsi ici pas restituées. Si les informations ici mentionnées peuvent être sensibles, nous nous sommes assuré que ces informations ont été divulguées par les acteurs eux-mêmes au sein d'Immochan.

Nous aborderons ainsi les cas de Guy Durand, responsable de projet sur l'opération de Bonneville, puis de Madeleine Davila, responsable de projet sur le site de Gervais. Nous proposons ainsi au lecteur une immersion dans l'univers de chacun de ces individus au travers du sens que chacun donne au projet à différents moments du projet. Nous reconstruisons ainsi l'historique du projet¹²⁵ selon le sens donné par chacun de ces acteurs. Cela nous permet de proposer au lecteur un historique sur chaque projet, qui n'est pas l'historique des faits mais du sens donné par trois acteurs. Certains éléments ne représentent ainsi que la perception de chacun des acteurs, conformément aux éléments qu'ils nous ont relatés.

Section V.1. Le sens donné par Guy Durand au projet Bonneville : de l'ambition à la rupture

Guy Durand travaille chez Immochan depuis janvier 2005. Lors de notre arrivée chez Immochan, il est ainsi en place depuis un an et demi. Son arrivée coïncide avec la mise en place chez Auchan d'une organisation basée sur le fonctionnement par projets. Lors de nos premiers jours au sein d'Immochan, puis lors de différentes rencontres avec les membres d'Immochan, Guy Durand nous est présenté comme le « champion » du mode projet par ses collègues et par sa hiérarchie. Il représente ainsi le responsable de projet quasi idéal, modèle pour ses collègues et envié par les entreprises concurrentes. Néanmoins, lui et ses

¹²⁵ Cet historique n'est pas complet. Il se fonde sur la période où l'acteur en question a pris part au projet au cours de notre période de recherche.

collaborateurs admettent que son caractère parfois autoritaire peut être en décalage avec le fonctionnement idéal des équipes projet. Nous allons ainsi relater le projet de Bonneville selon le sens que lui a attribué Guy Durand au cours des sept mois où nous l'avons suivi sur ce projet. Pour ce faire, nous nous basons sur six rencontres avec M. Durand, se décomposant en deux réunions et quatre entretiens individuels portant sur le projet de Bonneville.

V.1.1. L'ambition associée à la reprise d'un projet délaissé potentiellement porteur

En aout 2006, le projet de Bonneville est un projet potentiellement porteur pour la carrière de Guy Durand. Le site de Bonneville a connu de multiples difficultés au cours des deux décennies précédentes. En particulier, les relations entre les prédécesseurs de Guy Durand pour la gestion du site et le propriétaire immobilier des terrains attenants (voir Figure 21 p.141) étaient désastreuses, ce qui a empêché Immochan de pouvoir développer son parc d'activités commerciales. Aujourd'hui, Bosch a racheté le parc d'activités et les terrains de l'ancien propriétaire, ce qui constitue une opportunité pour ne plus avoir à faire face aux barrages politiques érigés par ce dernier. Guy Durand pense alors pouvoir développer un projet novateur à partir de l'agrandissement et de la réorganisation de la galerie commerciale.

La reprise en main du projet par Guy Durand lui permet d'ambitionner d'« écrire l'histoire » du projet. Les difficultés sur ce projet sont nombreuses. Outre les accès restreints, la densité commerciale, les lignes électriques passant au-dessus des terrains, etc., la principale contrainte réside dans le manque de place pour étendre l'activité commerciale. Néanmoins, Guy Durand a déjà réfléchi au fait de pouvoir construire un parking dalle à l'avant de l'hypermarché. Dès lors, en construisant deux ou trois nappes de parking, il pourrait agrandir la surface dédiée au commerce et assurer un nombre de places de parking suffisant pour accueillir les clients.

Cependant, Guy Durand pense que l'aspect visuel d'un parking dalle classique est discutable. Il essaie d'utiliser son rôle de responsable pour influencer le projet vers une forme de centre commercial qu'il apprécie :

« Moi ce que j'ai demandé, il n'y a rien de plus vilain qu'un parking, moi je ne veux pas de parking, euh, de blocs. Il faut que vous arriviez à trouver des trémies qui puissent amener la lumière sur les parkings du bas, et puis qu'on puisse

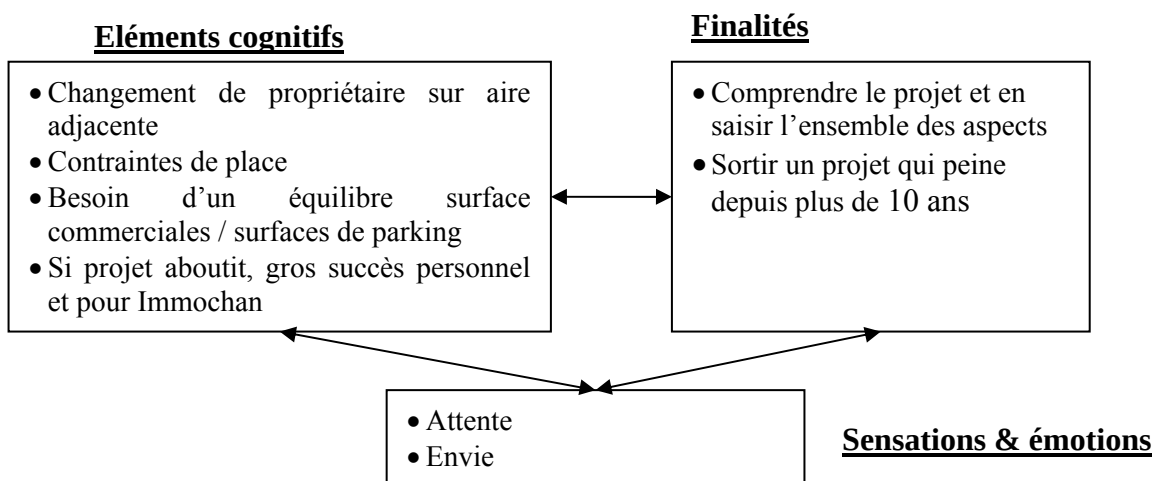
végétaliser, pour qu'en haut on ait l'impression qu'il y ait de la végétation. Donc ça c'est des indications que tu donnes en tant que chef de projet. »

Il pense alors utiliser le parking comme une façade pour l'hypermarché. Cette technique est très peu courante mais permet d'élaborer un visuel attrayant pour le parking utilisé habituellement dans une optique uniquement fonctionnelle de stockage de véhicules. Sur ce projet, le parking dalle pourrait être utilisé comme une façade d'accueil ainsi que comme une première promenade pour le client. Le centre commercial, que l'on peut comparer selon Guy Durand à l'Agora chez les grecs, prendra ainsi sa fonction de site accueillant où l'ensemble de la population pourra se retrouver.

A ce moment, Guy Durand ne sait pas trop comment les choses vont évoluer. Il va demander au responsable conception du groupe et à la directrice commerciale de travailler de concert afin de voir quelle serait la forme finale la meilleure d'un point de vue organisation et commerce. Il sait aussi qu'il devra obtenir l'accord de Bosch pour la réalisation de ce projet. Ce sont là des éléments à venir, qui sont encore trop peu avancés pour se positionner.

Dans cette phase, ce sont les éléments cognitifs qui guident le sens donné au projet : Guy Durand est en position d'attente et analyse le projet avec le plus d'objectivité possible. Dans la Figure 35 ci-dessous, ce sont donc les éléments cognitifs qui ont guidé la construction de sens à cette phase du projet.

Figure 35 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase 1



En résumé, en aout 2006, Guy Durand prend ses marques dans un projet où il a l'ambition d'utiliser le parking dalle comme façade de l'hypermarché et comme lieu de transition vers l'Agora moderne que constitue le centre commercial.

V.1.2. Des signes de désaccords profonds mis de côtés

V.1.2.1. Un consensus de façade

Dès le mois d'octobre 2006, les problèmes rencontrés par le projet semblent plus conséquents que ceux envisagés par Guy Durand. D'aout à octobre, le responsable conception, la directrice commerciale ainsi que le responsable de projet ont envisagé les possibilités offertes à Immochan pour développer la galerie marchande en réorganisant commerces et parking afin de développer un centre commercial novateur.

Fin octobre, lors d'une première réunion plénière, rassemblant les membres d'Auchan et d'Immochan, Guy Durand tente ainsi d'obtenir un consensus autour de la proposition architecturale d'utiliser la façade du parking comme façade unique du centre commercial. Bien que les membres d'Auchan aient des réticences sur divers aspects du projet, il cherche à obtenir leur accord sur ce point spécifique. C'est pour lui la condition pour souder l'équipe autour d'un projet novateur, les autres problèmes soulevés par les acteurs du projet (budget, accès, phasage des travaux) étant annexes. Il pense qu'un premier accord sur cet élément majeur permettra à l'équipe de construire une confiance collective et d'engendrer la coopération nécessaire au bon déploiement du projet.

Le directeur de l'hypermarché de Bonneville fait savoir son désaccord sur de nombreux points : partage de la voie de livraison avec les transporteurs à destination de la zone Bosch, problème de la continuité de l'activité pendant les travaux, problèmes relationnels avec les responsables du site chez Bosch. Néanmoins, face aux problèmes mentionnés, Guy Durand recentre la discussion sur son objectif d'obtenir un consensus architectural. Il obtient ainsi un consensus en forçant un peu la main aux acteurs :

« Guy Durand : Non mais moi ce que je voudrais déjà, c'est savoir si c'est validé architecturalement... »

Directeur de l'hypermarché : On n'a pas le choix, on n'a pas le choix !

Guy Durand : Si on, l'a toujours !

Directeur de l'hypermarché : Non, parce que le magasin, comme je l'ai déjà dit quelques fois, il y a un seul endroit où il ne fallait pas le construire. Bon ben il y est, il y est, quoi, hein ! Donc après l'architecture on l'adapte, et je sais que le magasin on peut pas architecturalement le surélever pour qu'on le voie mieux que le parking... donc je suis d'accord avec ce qui est proposé...

Guy Durand : Voilà c'est ça que je voulais savoir. »

Il revient par la suite sur cet objectif partiel qu'il s'était fixé, afin de faire passer le message que tout le monde a exprimé son accord avec ce qui a été proposé :

« Le but de cette réunion aujourd'hui c'était de sortir d'ici avec un consensus des deux partenaires que nous sommes sur un schéma architectural d'abord. Donc vous êtes d'accord tous les deux... »

Notons que Guy Durand a du quitter la réunion prématurément afin de se rendre à un enterrement d'un proche. Guy Durand savait ainsi qu'il devrait clore la réunion sans pouvoir débattre de l'ensemble des aspects du problème. Sa détermination à obtenir un consensus sur ce point a été vécue par les autres acteurs comme une tentative de « passage en force » de la part du responsable de projet. Ainsi, Guy Durand a eu l'impression d'avoir obtenu un consensus autour de la nouvelle organisation architecturale du projet. Néanmoins, lorsqu'il a quitté la réunion, nous sommes resté avec les autres participants. Sans sa présence, l'ensemble des points de désaccords ont été remis en discussion. L'aspect architectural semblait une préoccupation mineure des participants à la réunion comparativement aux aspects politiques et budgétaires. De plus, la problématique des accès au site a été posée comme une condition *sine qua non* pour l'avancement du projet :

« Ah ben de toutes façons je pense que dans la phasage, le point 1 c'est le point des accès. C'est-à-dire que si c'est pas faisable, que c'est pas finançable et qu'on peut pas les partager, je vais dire on s'arrête ! Il faut partager parce que quand on dit partager c'est partager avec Bosch, c'est partager avec le conseil général, c'est partager avec la mairie... »

Néanmoins, Guy Durand n'était plus présent pour entendre la remise en cause fondamentale de l'ensemble des propositions qu'il avait émises.

V.1.2.2. Une confiance en soi inébranlable

Même si lors de la réunion, Guy Durand n'a quasiment pas pris en compte les difficultés avancées par les acteurs, il a enregistré ces éléments afin de revenir dessus après la réunion. Il utilisera d'ailleurs ces éléments pour mentionner les difficultés du projet lors d'une réunion avec Bosch, à laquelle nous n'avons pas assisté¹²⁶. Suite à ces deux réunions, Guy Durand est confiant quant au déploiement du projet. Il sent chez Bosch une véritable envie d'aller de l'avant sur ce projet. Il les considère comme des partenaires alors que le propos général des autres membres lors de la réunion était plutôt de les considérer comme des adversaires qui en voudraient aux intérêts d'Immochan.

« C'est pour ça que ça doit vraiment devenir un partenaire même si aujourd'hui on est en concurrence, enfin on est en négociation, donc on est en, euh, en adversaires, mais il faut arriver à dépasser ce stade d'adversaire pour atteindre le stade partenaire. Aujourd'hui c'est vrai que chacun campe, euh, a les ergots plantés sur le terrain et ne veut pas céder un bout de terrain. Mais c'est euh, enfin à mon sens, ni l'un ni l'autre n'avons compris le sens de l'histoire. Le sens de l'histoire c'est vraiment le renforcement du site de Bonneville, pour le bien de chacun, tout le monde en tirera bénéfice. »

Guy Durand compte ainsi sur son enthousiasme et sa passion pour pouvoir rassembler autour de lui les compétences de chacun des acteurs afin de « transformer l'essai », c'est-à-dire de mener le projet à terme. Il voit en certains des acteurs du projet de fortes personnalités qui imposent un contre-pouvoir. Néanmoins, il trouve cette façon de fonctionner saine car cela permet d'utiliser les compétences de chacun et de parvenir à une réussite du projet final en s'appuyant sur la vision de chacun¹²⁷.

Guy Durand projette alors les étapes du montage et de la réalisation du projet à venir. Pour lui, il faudra d'abord un accord sur les principes architecturaux. Ensuite, la phase de pré-commercialisation viendra compléter le travail à faire et apporter des données conjointement avec les éléments techniques pour la budgétisation du dossier. Il ne restera plus qu'à valider le projet. Les prévisions de Guy Durand sont de pouvoir déposer une

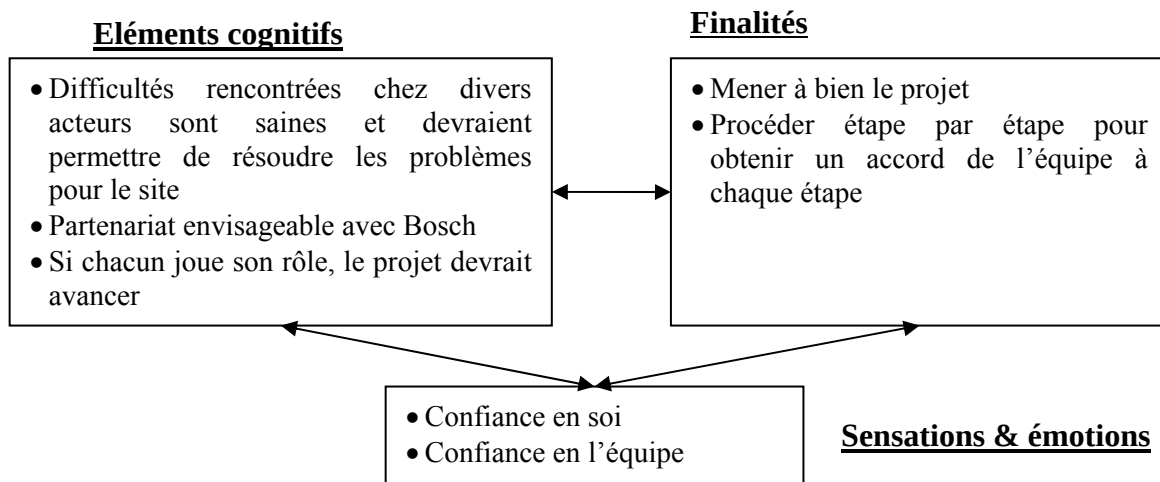
¹²⁶ Nous pouvons néanmoins nous prononcer à ce sujet suite à divers entretiens où les acteurs nous ont relaté cette réunion ainsi qu'en entendant les propos tenus lors de la réunion suivante.

¹²⁷ Nous ne pouvons pas ici nous positionner sur le niveau de conscience de Guy Durand du décalage entre ces propos et la pratique du consensus forcé que nous avons relevé.

CDEC¹²⁸ pour fin 2007. Pour lui, la principale difficulté vient d'un problème externe, à savoir que les accès au site sont trop restreints et ne permettent pas une circulation automobile fluide. Pour résoudre ce problème, il compte sur le responsable de projet Auchan dont le rôle est en partie de gérer les relations avec l'ensemble des personnalités politiques et administratives impliquées dans le projet. Guy Durand compte ainsi sur lui pour résoudre le problème des accès trop restreints avec la Direction Départementale de l'Équipement (DDE).

Au cours de cette phase, les finalités ont pris le pas sur les éléments cognitifs. C'est la volonté de parvenir à un accord pour faire avancer le projet qui guide la construction de sens chez Guy Durand. Les sensations éprouvées semblent ainsi venir à l'appui de la volonté de Guy Durand pour lui permettre d'insuffler de l'élan à son équipe. Aussi, les éléments cognitifs semblent sélectionnés pour permettre à la volonté de Guy Durand de s'exprimer.

Figure 36 : Éléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase 2



Au final, Guy Durand semble toujours satisfait de l'avancée du projet. Certes, des éléments difficiles ont été mentionnés mais cela ne freine pas pour l'instant l'avancement du projet. Guy Durand a insufflé les idées novatrices qui ont permis aux acteurs d'avancer des pistes pour la réalisation finale du projet. Il tient son rôle de chef de projet tel qu'il le conçoit :

¹²⁸ Commission Départementale d'Équipement Commercial, Voir annexe 6. En fait les acteurs utilisent l'expression « déposer une CDEC » pour désigner le dépôt de dossier des demandes administratives d'autorisation de commerce auprès de la CDEC.

« Donc oui, j'ai l'impression d'être le chef de projet de ce projet, d'avancer dans ce projet, etc. J'ai pas l'impression de subir mon projet. C'est encore moi qui tiens les rênes du projet, même si je ne suis pas tout seul dans cette équipe projet. »

V.1.3. Mise en place d'une stratégie de contournement et rupture avec l'entreprise

V.1.3.1. Une attirance vers l'envie d'aller de l'avant de la part de Bosch

Guy Durand sait que l'entreprise Bosch a acheté la zone d'activités attenante aux terrains Immochan à un prix élevé par rapport au potentiel actuel du site. Les acteurs de chez Bosch sont ainsi très envieux de développer une zone commerciale cohérente en commun avec Immochan. Lorsqu'ils proposent dès lors de développer un projet d'envergure où l'hypermarché Auchan prendrait place dans une zone commerciale totalement réaménagée, Guy Durand est séduit par l'ambition affichée des partenaires. Il sait que Bosch souhaite utiliser le projet avec Immochan pour améliorer la performance financière de l'opération d'acquisition de cette zone. Cependant, il pense avoir tout à gagner en jouant le jeu du partenariat et du projet commun. Dès lors, la collaboration durant les réunions se passe très bien :

« Bah Bosch en fait euh, réunion très constructive dans le sens où on répond un peu à leurs attentes, donc on leur a amené, nous, un plan visant un schéma sans contraintes, [...] avec échange de documents. Ils nous ont filé plusieurs études trafic, euh des plans qu'ils avaient, euh un projet qu'ils sont en train de recréer sur le site. Nous on leur a donné ce plan. »

Notons que Guy Durand connaît bien M. Chabal, le responsable du programme de Bonneville de l'entreprise Bosch. En effet, Guy Durand et M. Chabal sont coéquipiers dans une équipe de rugby. Dès lors, alors que l'ambiance entre l'ensemble des acteurs est plutôt tendue et que l'histoire entre les deux institutions tend vers le conflit ouvert, la confiance entre les deux acteurs est mutuelle et l'ambition commune. Guy Durand se reconnaît plus dans l'ambition de l'équipe projet Bosch que dans les inquiétudes et freins issus des membres d'Auchan et d'Immochan. M. Durand nous exprimait ainsi les réticences avancées par le directeur de l'hypermarché si un réaménagement commun de la zone commerciale était mis en place.

« Le directeur de l'hyper était totalement ouvert, si ce n'est qu'il y a pour lui deux soucis, c'est un, euh interdiction de faire passer toutes les livraisons de Bosch sur

son site, ce qui est justifié parce qu'étant donné que sur place effectivement il y a une goulot d'étranglement donc euh, X poids lourds par jour, ça congestionnera le site, et deuxième chose c'est que les livraisons passeraient par la cour de livraison de l'hyper, donc en termes de sécurité ce n'est pas brillant. Et dernier point de détail sur lequel il veut qu'on travaille, c'est un phasage des travaux entre l'agrandissement des voiries, le parking silos, la galerie et l'hyper. Donc qu'il y ait une concordance dans les travaux et que l'hyper ne s'agrandisse pas, finisse les travaux, et qu'après il y ait d'autres travaux qui viennent, parce que là ça peut être problématique pour l'hyper. »

Guy Durand comprend ainsi les inquiétudes exprimées par le directeur de l'hypermarché. Il entend, par des bruits de couloir, qu'une mésaventure survenue sur un autre projet pourrait se reproduire ici, c'est-à-dire que les travaux empêcheraient l'hypermarché de poursuivre son activité. Guy Durand ne s'inquiète pas de ces propos car il pense que ses équipes sont capables de gérer ce type de problèmes grâce à un bon phasage des travaux. Il pense qu'il serait dommage de renoncer aux avancées possibles par le biais de la collaboration à cause de ces inquiétudes. Guy Durand va ainsi continuer à négocier avec Bosch sur un projet en commun.

V.1.3.2. Une stratégie de contournement émergente

En février 2007, une réunion a lieu au siège de Bosch France où Guy Durand et le responsable de projet Auchan viennent voir quelles ont été les avancées sur le projet Bonneville de la part de Bosch. Entre temps, Guy Durand a fait chiffrer par ses services techniques le budget de l'extension de galerie qui viendrait rejoindre le parc d'activités de Bosch. Chaque entreprise dévoile son estimation. A quelques dizaines de milliers d'euro près, les sommes sont identiques. Les acteurs voient ainsi qu'ils travaillent sur des bases semblables. La confiance commence ainsi à s'instaurer entre les participants à la réunion.

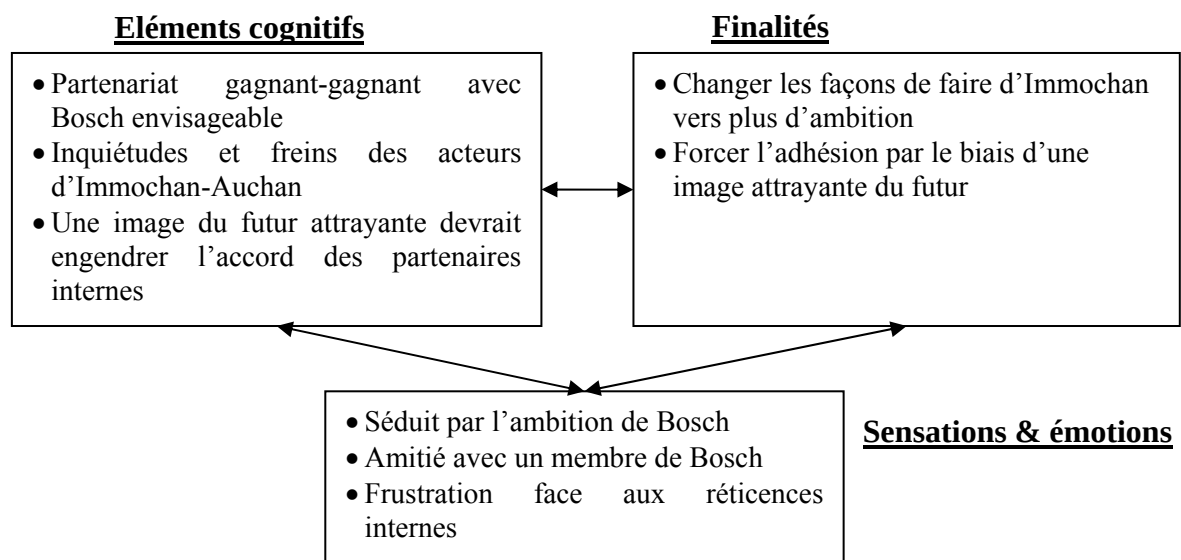
C'est alors que le responsable de projet de Bosch dévoile un plan possible pour un centre commercial où l'ensemble de la zone d'activités serait refondue en un seul bâtiment intégrant parking souterrain, commerces de moyenne surface, boutiques et hypermarché. Guy Durand et le responsable de projet Auchan sont séduits. La réunion se termine par l'idée qu'un tel projet serait encore plus novateur que ce qui était proposé initialement. Cependant, Guy Durand fait mention que le projet n'est pas habituel pour Immochan et

Auchan et qu'il faudra de l'énergie pour faire accepter un tel projet à ses responsables hiérarchiques.

De retour chez Immochan, Guy Durand et le responsable de projet Auchan dévoilent aux autres acteurs du projet les plans proposés par Bosch. C'est alors qu'éclate au grand jour le fait que certaines personnes d'Auchan ont le sentiment que Guy Durand cherche à les contourner pour forcer le projet. Le directeur régional Immochan relaie le message en faisant passer le fait qu'Auchan est le premier partenaire d'Immochan, en non Bosch. Il affirme qu'Auchan dispose d'un droit de veto et qu'il comprend le désarroi des collègues d'Auchan qui ont le sentiment de ne pas se faire entendre. Pour lui, l'accord doit d'abord être trouvé entre Auchan et Immochan, puis il faudra voir dans quelle mesure Bosch peut être intégré à l'opération.

A cette phase, le sens est plus équilibré que dans les phases précédentes : il n'y a pas de pôle prépondérant dans la construction du sens. Chacun des trois pôles semble interagir également avec les autres. La situation d'équilibre précaire dans lequel Guy Durand se trouve peut expliquer que les sensations et émotions aient pris une plus large part dans la construction de sens.

Figure 37 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase 3

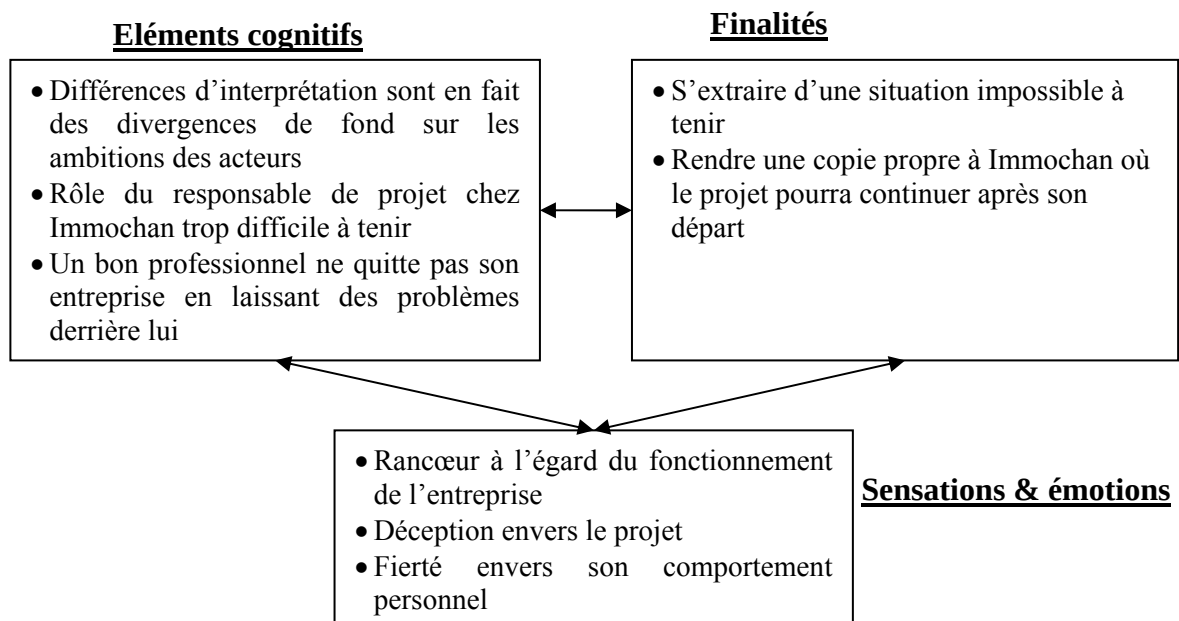


Guy Durand nous apprend quelques jours plus tard qu'il démissionne d'Immochan. La prise de conscience de l'écart entre les finalités poursuivies par Guy Durand et le fonctionnement d'Immochan ne lui permettent pas de s'exprimer. La stratégie émergente de contournement que Guy Durand a mise en place pour éviter les freins et ralentissements

issus du fonctionnement du groupe Auchan s'est avérée malheureuse¹²⁹. Guy Durand a trouvé dans les collaborateurs de Bosch un miroir de son ambition de développement pour le projet Bonneville. Cependant, l'entreprise a repris ses droits en poussant Guy Durand vers la sortie : le fonctionnement des projets ne permet pas à un responsable projet de contourner les acteurs du projet pour coopérer avec des acteurs externes. En faisant cela, le responsable s'est coupé d'une partie de l'équipe projet qui détient un pouvoir fort au sein de l'organisation. Il s'est heurté à ce qu'il appellerait l'immobilisme des acteurs d'Auchan, que ces derniers qualifieraient de valeurs directrices et de cohésion interne.

Dans cette phase finale, ce sont les émotions liées à la situation particulière de Guy Durand qui prévalent dans la construction de sens. La déception face au déroulement du projet et la rancœur face aux incompréhensions de ses collègues lui donnent d'autant plus de fierté d'avoir cherché à être ambitieux pour le groupe Auchan. Dès lors, les éléments cognitifs et les finalités semblent s'accorder sur les émotions ressenties.

Figure 38 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase de démission



¹²⁹ Nous avons toutes les raisons de penser que Guy Durand n'a pas eu conscience qu'il mettait en place une telle stratégie. Il a cherché à développer le projet qui lui semblait le meilleur possible pour l'entreprise et selon son ambition sans chercher à écarter ses opposants de façon délibérée. Cependant, de fait, en poursuivant ses objectifs, il a inconsciemment mis en place une telle stratégie sans en mesurer *a priori* les conséquences en termes de cohésion interne.

Nous avons ainsi présenté un historique du projet de Bonneville au travers du sens que donne Guy Durand au cours du projet. Nous n'avons couvert que la période d'août 2006 à mars 2007, où ce projet a été suivi par Guy Durand. Nous avons pu assister par la suite à une réunion avec les acteurs du projet au cours de laquelle l'ensemble des éléments sur lesquels s'était engagé Guy Durand ont été remis en cause. Le directeur régional a choisi de laisser ce projet en attente afin d'en laisser la responsabilité à un responsable de projet devant être recruté par la suite. Ce projet a ainsi attendu plusieurs mois avant qu'un monteur d'opération nouvellement recruté le prenne en charge. Néanmoins, aucune avancée significative n'a pu être mise en évidence avant la fin de notre recherche.

Section V.2. Le sens donné par Madeleine Davila au projet Gervais : une entrée en fonction assez difficile

Madeleine Davila entre en fonction début 2008 chez Immochan, où elle occupe un poste de responsable de projet. A son arrivée, il n'y a plus aucun responsable de projet en poste à la région Ile-de-France d'Immochan. Elle prend en charge le projet de Gervais, précédemment sous la responsabilité de Guy Durand. Nous explicitons le sens qu'elle donne sur une période de six mois après son entrée en fonction. Pour ce faire, nous nous basons sur trois entretiens et quatre réunions au cours desquels nous avons pu appréhender le sens donné au projet par Madeleine Davila.

V.2.1. Une entrée en matière pleine d'ambitions

En janvier 2008, le projet Gervais a déjà été mené par Guy Durand et Christelle Ellroy. Le projet, défini en 2006 comme l'implantation de l'enseigne de bricolage Brico sur un PAC à l'arrière de l'hypermarché, s'est transformé courant 2007 en un projet consistant en l'agrandissement de l'hypermarché, de la galerie marchande, la constitution d'un PAC avec l'enseigne Brico et d'un PAC plus grand sur les terrains attenants (Cf. Figure 18 p.137).

Madeleine Davila a une grande ambition pour ce projet. Alors qu'aujourd'hui, Gervais est un centre à rayonnement limité, Madeleine Davila lui prédit un plus grand avenir :

« dans ma vision, Gervais devient un centre commercial de référence à l'échelle [du département], et à l'échelle de l'Ile-de-France, donc ça c'est vraiment l'orientation de la vision. »

Au-delà de la vision à long, terme, Madeleine Davila a déjà en tête un séquençage des phases potentielles du projet. Ces phases sont très ambitieuses, lorsqu'on sait qu'il faut entre cinq et sept ans en moyenne pour faire aboutir un projet moyen. Ici, le projet est conséquent, mais Madeleine Davila se fixe comme objectif de porter ce projet en cinq années, en y ajoutant un complexe cinématographique :

« sortir dans les 5 prochaines années tout ce qu'on a programmé donc euh en priorité l'extension de l'hypermarché, l'extension de la galerie marchande, et le complément du Brico, et le projet "promenade shopping", et en stade final les cinémas »

Elle est très confiante sur la possibilité de mener à bien ce projet. Pour asseoir cette vision, elle prend appui sur des études réalisées auparavant par les services d'Immochan et certains cabinets externes, desquelles elle extrait les éléments qui lui permettent de construire son argumentation :

« Moi je me base sur trois études, le schéma de développement commercial, l'étude Expériane et l'étude de Cushman et Wakefield qu'on avait missionnée. Dans ces trois études lorsqu'on lit entre les lignes, on a quand même plusieurs facteurs importants qui me font croire à la vision que je t'ai définie auparavant euh, le positionnement de Gervais comme un interlocuteur commercial de poids en région parisienne. C'est l'accroissement de la population de la zone de chalandise, ce sont des accès à un environnement qui sont bons, qui nous permettront de construire quelque chose de bon, et troisièmement c'est toutes les défaillances des pôles commerciaux environnants qui sont réputés comme des pôles commerciaux régionaux et qui par contre ont des défaillances importantes. »

Néanmoins, Madeleine Davila n'est pas naïve quant aux difficultés qu'elle va rencontrer sur le projet. Elle sait que ce projet a déjà connu de multiples difficultés qui n'ont pas permis à d'autres promoteurs de réaliser des projets similaires. Le côté politique est une difficulté majeure, même si à ce moment, elle n'a pas encore connaissance de l'ensemble des enjeux qui se cachent derrière ce projet. Aussi, la zone de Gervais est située à proximité d'une zone commerciale très importante. Elle sait que son projet n'attire à l'heure actuelle pas les enseignes qui préfèrent le pouvoir attractif d'une zone déjà établie.

« Gervais souffre d'une légitimité aux yeux des élus, et aux yeux des enseignes »

Ainsi, Madeleine Davila est séduite par l'idée de développer un concept innovant sur le site de Gervais. Ce concept, proposé par la cellule marketing d'Immochan consiste en une zone de promenade agrémentée de multiples boutiques. L'objectif de ce concept est de donner un aspect de village à un centre commercial. Cela permet d'attirer non seulement les clients qui viennent spécifiquement acheter un produit, mais aussi d'attirer des familles qui viennent passer quelques heures dans cet espace. Aussi, pour Madeleine Davila, implanter "promenade shopping" correspond à donner un élan à l'entreprise dans laquelle elle s'inscrit désormais.

« Donc au niveau de ce que l'on pourrait apporter à l'hyper, et de ce qu'on pourrait apporter à nos nouveaux preneurs et à la population, aux élus, mais aussi en interne de la société, passer un cap, dire voilà aujourd'hui, nous sommes aménageurs-promoteurs mais avec un concept puissant, un concept qui fait que les contrats cadres que nous avons avec les enseignes nationales qui sont nos preneurs sur plusieurs sites, font que si un jour on les appelle, alors je dis n'importe quoi, à Avignon pour venir sur un "promenade shopping" à Avignon, "promenade shopping" sera identifié chez eux comme un concept de qualité, où à la fois les clients et les enseignes s'y retrouvent. Et la différence que l'on veut vraiment marquer par rapport à ça aussi, par rapport aussi aux élus et aux populations locales, c'est notre volonté, c'est d'un concept national, voir international, donc on souhaite être très ambitieux, vraiment prouver notre rôle là d'aménageur-promoteur, et intégrer le concept au niveau local. »

Si Madeleine Davila affirme vouloir faire la promotion du concept "promenade shopping", pour son entreprise, elle s'inscrit aussi dans une perspective de carrière personnelle. Dans l'immobilier commercial, développer un projet avec un tel concept serait synonyme de franc succès. Le succès personnel et le succès de l'équipe allant de pair, elle combine ces deux finalités qui sont parfaitement compatibles :

« Non, non, enfin c'est marrant mais moi je vois plutôt euh, l'apport pour moi ça sera la dimension humaine parce qu'au final oui effectivement, je serai reconnue à l'extérieur si j'ai sorti Gervais, je serai reconnue, donc ça c'est clair euh, je pense que dès la CDEC obtenue euh, les cabinets de recrutement vont rappliquer, ça fonctionne comme ça dans mon métier. Mais le véritable, la véritable satisfaction personnelle pour moi, c'est le travail d'équipe, c'est le travail du mode projet. »

Le travail en mode projet est ainsi un élément important du sens donné au projet par Madeleine Davila, en particulier dans le rapport aux autres qu'implique le fonctionnement en équipe projet chez Immochan. Si son intégration avec le personnel Immochan semble la satisfaire, ainsi que le fait de travailler en équipe pluridisciplinaire, nous pouvons voir qu'elle ressent une démarcation entre les personnes qui ont une longue expérience chez Auchan et celles qui, comme elle, sont plus jeunes dans le groupe Auchan.

« donc ça fait un peu plus de deux mois que je suis ici, donc euh, bah l'intégration humainement, elle est, je pense réussie et très chaleureuse, malgré le fait que l'équipe soit en constant renouvellement sur cette région. Euh ce qui est intéressant c'est que effectivement les gens viennent de tout horizon, et pas forcément du métier de développement, donc euh ça c'est intéressant, et euh par contre la dimension qui est un petit peu plus difficile pour moi, c'est effectivement, pas l'intégration au sens humain, côté Auchan, mais euh à essayer de comprendre les mécanismes de culture d'entreprise, et puis de voir comment je peux m'insérer dans cette culture d'entreprise parce que euh bah j'ai pas 20 ans d'Auchan derrière moi, contrairement à beaucoup de mes collègues »

Elle cherche ainsi sa place dans le projet, non pas face aux acteurs d'Immochan, mais face aux acteurs de l'enseigne Auchan. En particulier, Madeleine Davila doit partager le développement du projet avec le développeur Auchan. S'il n'y a pas d'opposition de principe de la part de Madeleine Davila à ce partage de la responsabilité du développement du projet, nous pouvons néanmoins entrevoir au cours des phrases suivantes qu'elle craint un problème relationnel entre elle et le développeur Auchan :

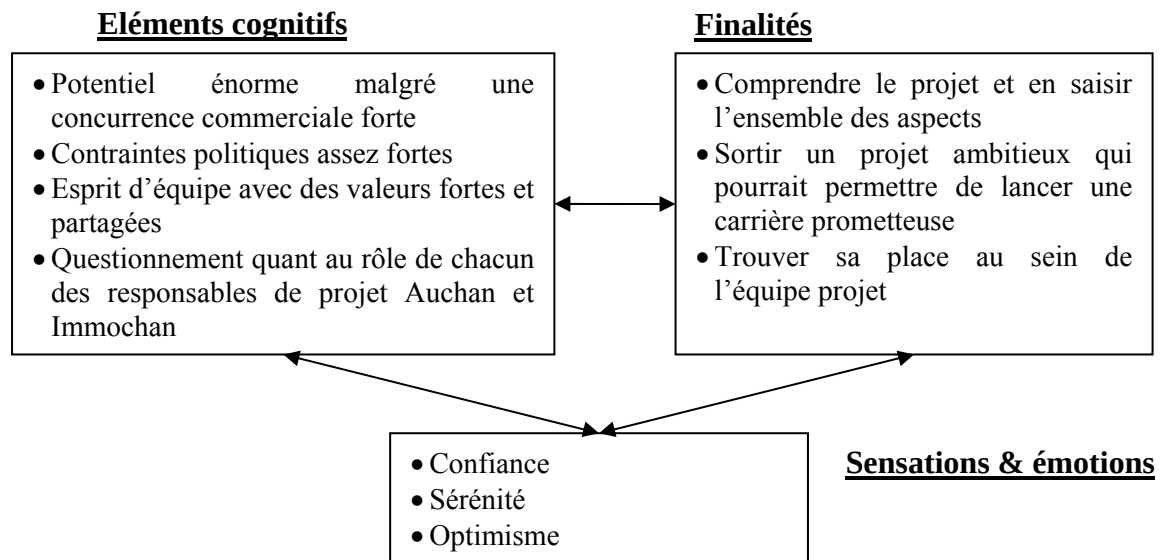
« C'est vraiment l'exemple type, le dossier type en mode projet où, toutes les équipes, que ce soit l'intégralité de l'équipe Auchan, doivent travailler ensemble et dans le même sens. Donc là c'est effectivement un pari aussi parce que, bah parce que moi j'arrive donc euh, à la limite euh je construis ma crédibilité aux yeux de mes collègues qui sont en place depuis un certain temps. Et puis j'arrive avec un profil très développement, alors qu'il y a déjà des développeurs chez Auchan. Mais euh je n'ai aucun état d'âme par rapport à ça parce qu'effectivement d'une part il y a déjà assez de travail pour tout le monde. Et d'autre part, on ne sera peut être pas assez de deux développeurs pour tout sortir sur Gervais. »

Néanmoins, ces petites appréhensions n'entament pas la volonté et la confiance de Madeleine Davila envers le projet Gervais. Son allant naturel ainsi que sa volonté de bien faire pour développer son premier projet d'envergure chez Immochan la poussent à être optimiste pour le projet.

« Alors, je ne sais pas si c'est ma personnalité où je suis un peu foncièrement optimiste, donc euh je dois peut être euh, on va dire euh, comment dire euh, déformer la réalité, ou le rendu exact. Moi je suis plutôt optimiste »

Pour résumer la situation, nous pouvons affirmer que Madeleine Davila cherche à comprendre le fonctionnement des équipes projet et de l'entreprise Immochan à travers ce projet. Elle s'appuie sur des éléments tangibles tels que les études commerciales et les concepts issus de la cellule marketing pour soutenir une vision ambitieuse du projet Gervais. Elle est à la fois sereine sur le déroulement du projet jusqu'ici et confiante pour la suite des événements. La Figure 39 présente les éléments principaux du sens donné au projet à ce stade au sein d'un schéma.

Figure 39 : Eléments majeurs du sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila après trois mois à la tête du projet



V.2.2. Les doutes quant au fonctionnement de l'organisation

Environ un mois après cette première phase, deux réunions plénières sont organisées pour que l'ensemble des membres du projet puissent travailler afin de développer le projet de façon plus pratique. Madeleine Davila est alors envahie de doutes quant au fonctionnement de l'équipe projet et sur ses possibilités de mener le projet à terme.

D'abord, elle se rend compte que le fonctionnement d'une organisation projet implique un découpage des tâches, et donc qu'elle ne maîtrise pas l'ensemble des éléments à réaliser. Elle déplore que ce soit une partie de l'organisation qui ne connaît pas les élus qui soit en charge de réaliser la présentation pour ceux-ci. Dès lors, il y a un risque de décalage entre le produit réalisé par la cellule marketing et les attentes des élus :

« Euh parce que euh, le mode de fonctionnement chez Immochan, maintenant que je commence à bien le cerner, c'est la cellule marketing qui rédige le brief aux élus. Donc le point positif de cet exercice c'est qu'ils ont toutes les études de marché, ils ont des beaux documents, des beaux PowerPoint. La limite de l'exercice, c'est qu'ils ne connaissent pas les élus, ils ne vont pas sur les sites, et tout ce qu'ils ont, tout ce qu'ils écrivent en 50 pages, bah moi je ne peux pas forcément tout raconter aux élus, parce que peut être que sur une heure et demie d'entretien, est-ce qu'on... ils ne se concentreront eux que 5 minutes sur le projet. »

Nous pourrions voir ici un dysfonctionnement sur un manque de coordination entre les membres de l'équipe qui connaissent les élus et ceux qui sont en charge de réaliser la présentation. Ici, nous pouvons néanmoins voir que Madeleine Davila se pose en observatrice du fonctionnement de l'organisation projet. Elle ne s'inclut pas dans le fonctionnement et regarde l'objet projet de l'extérieur.

Aussi, en ce qui concerne l'organisation projet, Madeleine Davila développe le sentiment qu'elle n'est pas responsable de projet. Au cours des réunions, elle comprend que c'est le développeur Auchan qui a les rênes du projet d'ensemble, car c'est à lui de porter la demande d'ouverture des établissements commerciaux devant la CDEC¹³⁰. De par son expérience et sa grande connaissance des réseaux politiques, il a la mainmise sur le projet. Madeleine Davila a regardé les règles écrites du fonctionnement des projets pour voir si cette situation était légitime au regard des règles de l'organisation. Elle nous affirme ainsi que selon les règles entre les deux sociétés, il est normal que ce soit le développeur Auchan qui prenne en charge cette activité.

« Parce que, alors, c'est toute l'ambiguïté de notre organisation ! Parce qu'aujourd'hui Immochan paye une redevance à Auchan pour que le développeur Auchan aille chercher les CDEC. »

¹³⁰ Commissions Départementales d'Équipement Commercial

Néanmoins, cette situation ne serait pas problématique pour Madeleine Davila si le développeur Auchan et elle avaient les mêmes objectifs. Fin avril 2008, l'objectif de Madeleine Davila est de développer conjointement l'extension de l'hypermarché Auchan et de la galerie marchande avant d'entamer les travaux nécessaires pour les deux zones du PAC arrière. En revanche, l'objectif du développeur Auchan est d'obtenir une autorisation en CDEC pour l'hypermarché Auchan. L'extension de la galerie, qui appartient à Immochan, n'est pas prioritaire. Et les deux zones du PAC ne font même pas partie de ses plans. Dès lors, le fait que ce soit le développeur Auchan qui fasse la promotion de l'ensemble des projets devant la CDEC devient problématique pour Madeleine Davila, non seulement pour le PAC et la galerie, mais aussi pour l'hypermarché.

« Aujourd'hui le développeur Auchan, sa priorité c'est de développer l'hyper, et pas de développer le PAC. Et développer l'hyper tout seul, si le président de la communauté d'agglo ne sait pas ce qu'on fait sur le PAC, ou s'il ne comprend pas, s'il n'a pas l'intime conviction qu'Immochan s'associera avec Chinouh¹³¹, bah ça veut dire qu'il n'aura pas sa CDEC le développeur Auchan. Donc c'est assez compliqué en interne. Et assez compliqué à l'extérieur. »

Ce problème semble donc contrarier assez fortement Madeleine Davila. Elle a ainsi demandé à différents acteurs de clarifier la situation, apparemment sans succès. Dès lors, elle développe un sentiment d'isolement. Rappelons qu'à ce stade, alors qu'elle a moins de quatre mois d'ancienneté, elle est la seule responsable de projet de la région Ile-de-France en activité chez Immochan.

« En tout cas, moi je ne me prive pas de poser la question, et personne ne me répond clairement. Donc là je me sens euh par contre un petit peu euh, pas abandonnée mais pas accompagnée, par rapport à ça. »

A ce stade, Madeleine Davila remet même en question le statut d'Immochan en tant que promoteur immobilier. Pour elle, c'est le rôle du promoteur que de déposer et d'obtenir l'accord de la CDEC pour l'ouverture ou l'extension d'équipements commerciaux. Sans cela, Immochan perd son statut de promoteur immobilier.

¹³¹ A ce moment, le président de la communauté d'agglomération a demandé à Immochan de s'associer avec Chinouh, un promoteur local, pour développer le projet. Il s'agit là d'une condition pour qu'il apporte son soutien à l'ensemble des projets Immochan sur le site de Gervais lors des décisions de la CDEC.

« Mais c'est vrai que je, oui, je suis, enfin c'était ma grande découverte ça, cette partie de CDEC, je me dis mais comment est-ce qu'Immochan est capable de s'appeler promoteur, s'il ne passe pas ses CDEC ? »

Notons que Madeleine Davila n'entre pas ici dans un conflit de personne avec le développeur Auchan. Elle trouve son attitude normale sur ce point, car il ne fait que respecter ses engagements envers sa propre entreprise, l'enseigne Auchan. Elle souhaiterait néanmoins une meilleure coordination des acteurs autour du leadership du développeur Auchan.

« Je m'entends très bien avec mon homologue de chez Auchan. Euh par contre lui, il est payé par Auchan sur des objectifs qui sont de développer des hypermarchés. Il a dans sa mission euh, le lobbying pour Immochan, et il n'a aucun objectif là-dessus. [...] Moi je respecte son travail de développeur Auchan, et ses objectifs. Il respecte les miens. Euh maintenant il faut qu'il coordonne tout ça pour que tout le monde s'y retrouve. »

Car en effet, au-delà de cet aspect organisationnel, Madeleine Davila développe un sentiment de colère envers certains acteurs d'Auchan. Pour elle, certains font preuve de mauvaise foi dans leurs propos allant à l'encontre des propositions de différents acteurs (issus autant d'Auchan que d'Immochan). Ainsi, le directeur technique, le responsable conception et la responsable projet d'Immochan ont proposé d'agrandir l'hypermarché et la galerie commerçante. Ces extensions ne peuvent qu'être réalisées sur le parking existant. Dès lors, le parking devient trop étroit et la construction d'un parking dalle est nécessaire. Les frais pourraient ainsi être partagés entre Auchan et Immochan afin que chacun soit gagnant. Or, au cours d'une réunion, le directeur de l'hypermarché affirme que la galerie n'apporte rien à l'hypermarché et qu'il peut ainsi réaliser son extension sans étendre la galerie. Dès lors, la construction d'un parking dalle ne serait pas nécessaire. Et si Immochan veut agrandir la galerie, c'est donc à Immochan de financer l'agrandissement et le parking dalle. Face à cet argumentaire, Madeleine Davila est irritée :

« le discours [d'Auchan] du parking dalle, le discours aussi que la galerie ne rapporte rien à l'hyper, il est... je le trouve plutôt de mauvaise foi »

« Et sincèrement je suis sortie de là [la réunion] la dernière fois, euh en n'ayant pas d'explications sur pourquoi euh, bah pourquoi en ayant posé la question à

plusieurs reprises d'ailleurs, pourquoi est-ce que l'hyper et le développeur Auchan se braquent quand à une extension de la galerie. [...] donc euh je suis ressortie de la réunion la semaine dernière, un peu déçue. »

Les justifications du directeur de l'hypermarché quant aux préférences de ne pas agrandir la galerie marchande n'entraînent pas l'adhésion de Madeleine Davila. Il mobilise ainsi la concurrence commerciale pour justifier une approche défensive de développement de l'hypermarché.

« Quand on me sort que le supermarché Simply Market¹³² de Florange est un concurrent non négligeable de l'hypermarché de Gervais, je remets en cause même le savoir faire métier à un moment donné ! Je pense qu'il faut arrêter dans la mauvaise foi ! »

Ainsi, face à ce comportement, elle va mobiliser des éléments cognitifs particuliers pour donner sens au comportement du directeur de l'hypermarché lorsque celui-ci accepte d'accompagner le développeur Auchan et la responsable Immochan lors de leur visite aux élus :

« Le fait qu'il accepte d'entendre parler du projet à l'arrière [de l'hypermarché], et le fait qu'il accepte de venir euh le défendre devant les élus avec nous. Euh je pense qu'il accepte ces deux points parce qu'il est convaincu, intimement convaincu que rien ne sortira (rires), mais ce n'est pas grave ! »

Elle interprète ainsi le comportement du directeur à la lueur de la mauvaise foi qu'elle lui prête lors de ses interventions à l'encontre de l'agrandissement de la galerie marchande. Sans cette mauvaise foi, Madeleine Davila aurait pu interpréter le comportement du directeur de l'hypermarché comme de la bonne volonté. En mobilisant la mauvaise foi du directeur de l'hypermarché comme élément central de son interprétation, elle mobilise des éléments cognitifs spécifiques, une croyance dans le fait que le directeur est convaincu que le projet ne pourra pas être réalisé.

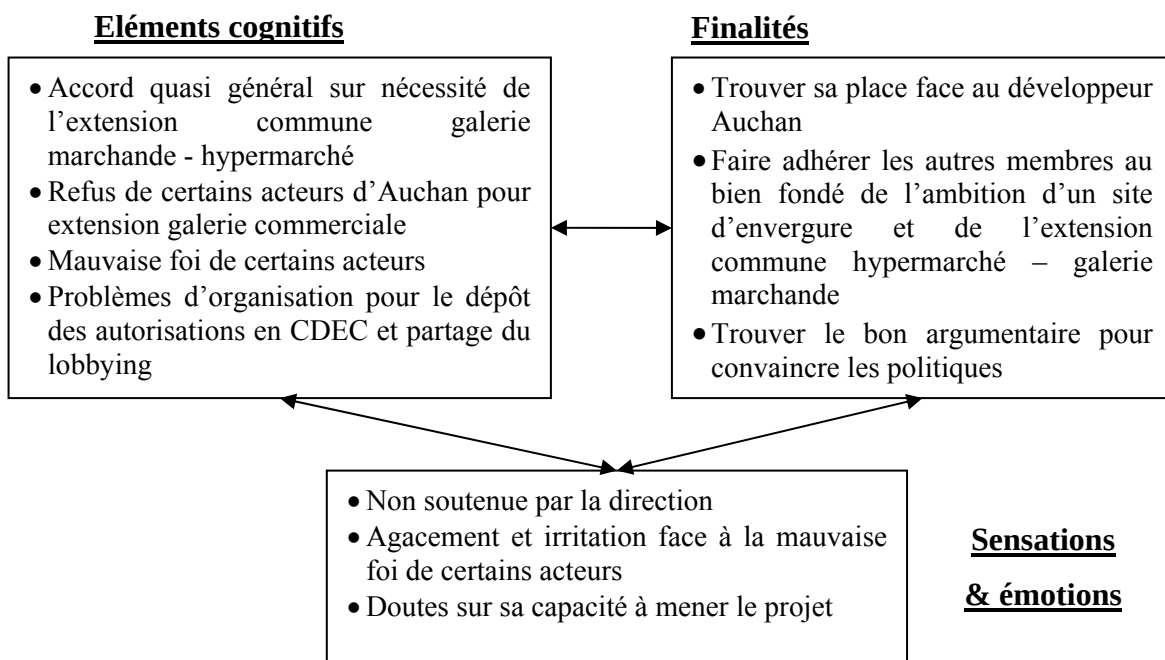
¹³² Simply Market est une enseigne du groupe Auchan qui remplacera à terme les supermarchés Atac. Ces enseignes se déploient sur des surfaces de 1000 à 2000 m² et ont une zone de chalandise limitée à une ville, voire un quartier dans les grandes villes. Comparativement, un hypermarché Auchan se déploie le plus souvent sur plus de 10.000 m² et atteint parfois 15.000 ou 16.000 m². La zone de chalandise est bien plus grande. Un hypermarché de ce type a un rayonnement qui dépasse l'échelle d'une ville : son emprise est soit départementale, soit même régionale.

Ainsi, malgré les avancées que nous avons pu constater entre la première et la troisième réunion, en particulier sur des éléments comme l'architecture du site, le positionnement approximatif des zones, le calcul des surfaces commerciales à implanter, etc., Madeleine Davila exprime sa déception quant aux dernières réunions et à la façon de travailler ensemble autour du projet :

« Donc euh voilà, c'est vraiment là que je suis le plus déçue, c'est sur l'approche économique du projet, du schéma directeur... Et donc à ce moment là je me dis euh on perd notre temps. Depuis trois réunions de montages que l'on fait tous ensemble, on n'a pas avancé, on recule ! »

Ainsi, les nouvelles difficultés et les tensions interindividuelles, qui ne s'étaient pas exprimées auparavant, modifient grandement le sens donné au projet par Madeleine Davila. Le rôle de responsable de projet tel qu'elle l'avait envisagé est mis à mal par le fonctionnement Auchan – Immochan qui donne la primauté au développeur Auchan sur le lobbying et la promotion des autorisations en CDEC de l'ensemble du projet. De plus, le comportement du directeur de l'hypermarché l'agace et elle prête ainsi à certains acteurs une mauvaise foi, élément qui devient central dans son interprétation de divers comportements.

Figure 40 : Éléments majeurs du sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila après quatre mois et demi à la tête du projet



Au cours de notre dernière rencontre avec Madeleine Davila dans le cadre de cette étude, nous avons relevé qu'entre la phase décrite ci-dessus et celle que nous allons aborder dans quelques paragraphes, une phase intermédiaire est intervenue sur laquelle nous avons très peu de données. Nous relatons ici un verbatim¹³³ qui nous laisse entrevoir que les doutes et l'agacement ressentis par Madeleine Davila ont continué à augmenter et à prendre de l'ampleur.

Là j'ai repris, j'avais vraiment eu un creux de la vague, il y a trois semaines, un mois parce que ben justement c'est là quand je suis tombée de mon arbre, et que je me suis dit mince je n'arrive pas à être chef de projet à part entière alors que au final euh, c'est quand même l'équipe Immochan qui doit être moteur sur ces projets là. C'est quand même mon équipe projet qui doit être investie euh par rapport à ça, et puis bon ben au final euh, on m'a rassurée quand même sur quelques points.

V.2.3. Vers un tournant pour le projet ?

Notre dernière rencontre avec Madeleine Davila nous a permis de mettre au jour une nouvelle phase dans le sens donné au projet Gervais. Ici, le projet est redéfini et Madeleine Davila mobilise des éléments différents pour l'appréhender, suite à un changement majeur sur le projet. En effet, la volonté des élus locaux de voir s'associer Immochan et le promoteur Chinouh pour le développement du PAC arrière, s'est concrétisée par la rencontre entre M. Chinouh et différents acteurs d'Immochan, dont particulièrement Madeleine Davila.

A ce stade, le sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila se fonde sur trois axes principaux que nous allons décrire. Nous montrons d'abord que Madeleine Davila prend de la distance face aux problèmes dans le rapport avec certains acteurs d'Auchan, puis qu'elle connaît des problèmes de confidentialité qui façonnent sa façon de penser le projet, et enfin qu'elle regagne de la confiance quant à son activité de responsable de projet sans être totalement satisfaite de la vision proposée.

¹³³ Ce verbatim est issu d'un entretien composant la dernière phase que nous avons étudiée. Les éléments mobilisés sont ainsi rétrospectifs, ce qui justifie l'emploi du passé, qui ne concorde pas avec l'ensemble des autres verbatim où nous avons tenté de saisir le sens donné au projet au moment de l'entretien.

V.2.3.1. Une distanciation envers le rapport difficile avec certains acteurs d'Auchan

Alors que lors de la phase précédente, Madeleine Davila était sous le coup de l'émotion lorsqu'elle nous parlait de ses rapports avec le directeur de l'hypermarché et mettait en avant la mauvaise foi de ses propos, elle semble ici avoir pris du recul face à cette situation qui l'irritait fortement. Elle mobilise ici ce qu'elle pense être le référentiel du directeur de l'hypermarché afin de comprendre le pourquoi des blocages.

« On ne peut pas reprocher à un exploitant de magasin, qui est vraiment dans l'opérationnalité à court terme euh d'avoir du mal à se projeter à 15 ans sachant qu'on lui demande des résultats hebdomadaires, ou au mois, de rentabilité, et qu'effectivement les projets à long terme, même s'ils sont judicieux... Et moi je suis persuadée qu'on a des directeurs qui ont quand même bonne intelligence. Ben eux, [après] avoir vécu des mésaventures sur des projets de développement, réfléchissent à court terme. Et puis réfléchissent aussi à leur gestion de carrière, c'est humain quoi ! »

En revanche, les problèmes liés à la promotion du projet par le développeur Auchan restent très présents. Plusieurs éléments continuent d'irriter Madeleine Davila.

« il m'a informé qu'il voyait le 18 juin donc euh demain euh le maire de Gervais et le président de la communauté d'agglomération qui déjeunait avec, avec le directeur du magasin, il m'a informée, il m'en a tenu informée tardivement, et euh à ce stade, il m'a dit je ne pense pas que ce soit utile que tu sois présente. Donc je suis sortie du lobbying. »

Ainsi, elle nous fait part d'un rendez-vous qui se tiendra le lendemain auquel elle n'a pas été conviée. Elle souligne qu'elle est déçue de ne pas pouvoir participer à ce rendez-vous tout en manifestant qu'elle comprend pourquoi elle n'y est pas conviée.

« Mais que pour des rendez-vous d'étape comme celui qui va y avoir demain avec le maire de Gervais et le président de la communauté d'agglomération... En déjeuner en plus ! Donc c'est quand même, donc c'est quand même très particulier¹³⁴. Bon ben

¹³⁴ Il est intéressant de souligner ici que le fait que ce rendez-vous soit un déjeuner occasionne chez elle la mobilisation d'éléments cognitifs spécifiques. Nous ne l'avons pas interrogée plus précisément sur la différence entre un déjeuner et un rendez-vous autre, mais nous voyons ici clairement qu'il y a une différence

je trouve ça dommage. Maintenant, euh moi je le ressens comme un manque de confiance vis-à-vis de mon interlocuteur. Je pense qu'effectivement par rapport au passif qu'il y a entre la DRI, Immochan, et [le développeur Auchan], il y a une confiance à reconstruire. Aujourd'hui ponctuellement elle n'est pas encore reconstruite. »

Si Madeleine Davila cherche ainsi à voir le problème de promotion du projet auprès des élus avec plus de distance, en essayant de comprendre les ressorts de ces problèmes, elle n'en demeure pas moins frustrée car elle a l'impression qu'on ne la laisse pas réaliser son travail pleinement, alors qu'elle pense en être capable.

« Je n'ai pas la prétention de savoir ouvrir des centres commerciaux, ou autre, mais euh je sais quand même poser un lobbying. [Et là] je ne peux pas le poser, c'est très frustrant parce que euh, mine de rien à un moment donné euh quand je me présente aux élus, [le président de la communauté d'agglomération], il me fait : « vous êtes qui euh chef de projet Immochan ? Le cinquième ? » Ils ont l'habitude... Et puis en fin de compte, ben je suis pas chef de projet puisqu'ils voient [le développeur Auchan] la semaine d'après quoi ! Donc euh, il y a quand même un gros problème d'organisation vis-à-vis de ça hein ! »

Néanmoins, le fait qu'elle parvienne à contourner sa tenue à l'écart du lobbying pour rencontrer les élus avec l'aide de M. Chinouh, le promoteur avec lequel elle doit s'allier pour obtenir le soutien des élus pour le développement du PAC arrière, la rend plus sereine face à cette situation. Certes, elle doit déployer plus d'énergie et avoir recours à des chemins détournés pour parvenir à promouvoir son projet auprès des autorités locales, mais le fait qu'elle y parvienne la soulage.

« Au final euh j'arrive aussi à contourner le système pour voir les élus, mais ça demande une énergie... »

Nous pouvons ainsi voir que Madeleine Davila, en contournant sa mise à l'écart du lobbying, retrouve des émotions et sensations plus nuancées pour donner sens aux problèmes d'organisation du projet. Elle cherche alors à comprendre la situation plutôt qu'à s'opposer à celle-ci.

chez Madeleine Davila sur ce que représente un rendez-vous lors d'un déjeuner et d'autres types de rendez-vous.

V.2.3.2. Des problèmes de confidentialité qui minent la stratégie de développement envisagée

Si les émotions et sensations négatives liées aux problèmes organisationnels semblent s'atténuer, Madeleine Davila doit faire face à de nouveaux problèmes. Ces problèmes concernant la confidentialité du projet, sont de deux types : le risque de dévoiler les enseignes partenaires aux politiques lors des rendez-vous avec ceux-ci, et les fuites à propos de manœuvres stratégiques sur le projet.

Commençons par analyser le problème de confidentialité dont nous fait part Madeleine Davila par rapport à un partenaire politique. Lors d'une réunion récente, elle a pu présenter avec M. Chinouh le projet du PAC arrière sur le site de Gervais. Elle exprime ainsi que cette réunion a permis de montrer à l'élus qu'Immochan et M. Chinouh avaient pris en compte les désirs des élus au sujet d'une collaboration entre les deux promoteurs.

« Donc rendez-vous mercredi soir chez [un élu] qui était tout étonné de nous voir ensemble, puisqu'il devait à l'origine ne recevoir que M. Chinouh, mais au moins on a officialisé notre projet d'association, qui nous a expliqué qu'il soutiendrait notre projet à la condition d'avoir effectivement un projet commercial cohérent, et donc on lui a expliqué que l'on avait euh mis en commun notre programmation. »

Néanmoins, Madeleine Davila sait que cet élu, siégeant à la CDEC, est impliqué dans d'autres projets d'immobilier commercial. Dès lors, elle affirme faire très attention à dévoiler le projet sans donner trop d'informations. Ces informations, concernant principalement les enseignes potentiellement intéressées pour s'implanter sur le site de Gervais, pourraient être utilisées pour développer d'autres sites commerciaux du département :

« On propose une programmation en volume et, par activité et non dans le détail des enseignes, parce qu'on a peur que le président de la communauté d'agglomération prenne les enseignes et les mette [sur la zone du Marais], ce qui à mon avis est un risque majeur. »

Ainsi, Madeleine Davila est au centre d'une problématique difficile à résoudre : elle doit convaincre les élus que l'association Chinouh-Immochan fonctionne afin d'obtenir leur autorisation de la part de la CDEC sans toutefois dévoiler les enseignes qui sont

convaincues par le bien fondé d'un prochain établissement sur le site de Gervais. Dans ce cas, c'est donc à Madeleine Davila de gérer la confidentialité des données.

La confidentialité des données intervient à un autre moment de l'entretien que nous avons eu avec Madeleine Davila. En effet, elle affirme avoir eu une preuve qu'il existe des fuites quant aux manœuvres utilisées par Immochan pour se développer non seulement sur Gervais mais aussi sur d'autres sites.

« Et d'autre part euh j'ai un souci de confidentialité, parce que, et ça sans attaquer personne c'est que c'est la réalité des choses, aujourd'hui des projets comme ça, ils doivent se mener dans une confidentialité totale, euh notamment par rapport au complexe cinématographique, euh parce que euh les élus ne sont pas fiables, parce qu'ils ont d'autres projets, et parce que euh, parce que ponctuellement euh quelque part on n'a pas les mêmes intérêts à l'intérieur du groupe. Que l'hyper si lui il peut obtenir sa CDEC euh en lâchant un peu d'info, et bien moi je pense que ça se fera. Et j'en ai une preuve euh très flagrante, c'est que pendant l'entretien [avec le président de la communauté d'agglomération], je ne sais pas si tu étais là au moment où on en avait parlé, on avait évoqué un, une des réunions schéma d'ambition euh de miter le foncier¹³⁵ du Marais pour justement avoir une monnaie d'échange avec [le président de la communauté d'agglomération]. Donc euh ça c'était peut être la réunion où tu n'étais pas là. [La responsable foncière] était encore là, [le développeur Auchan] était là, le directeur du magasin était là. [Le président de la communauté d'agglomération], je suis restée un quart d'heure dans son bureau, donc il nous a écoutés sur nos projets d'association avec M. Chinouh, et puis après il m'a regardé. Il m'a dit : « voilà, donc j'abandonne la présidence de la communauté d'agglomération, c'est le maire de Ste Monique en Garonne qui va être élu, c'est lui qui m'a remplacé, c'est mon poulain, qui a pris ma place il y a huit ans à la mairie, moi je reste vice président euh avec les compétences urbanisme environnement, et je deviens président de la SORGEM¹³⁶. La SORGEM

¹³⁵ Cette manœuvre consiste à acheter quelques terrains sur une zone où des concurrents pourraient vouloir développer une zone commerciale. Ainsi, en achetant aujourd'hui quelques terrains bien placés, les concurrents devront racheter des terrains à Immochan lorsqu'ils voudront développer une zone commerciale concurrente de celles gérées par Immochan. Immochan peut alors soit utiliser ces terrains comme monnaie d'échange pour obtenir des concessions envers certains individus, ou bloquer les réalisations en cas de non vente.

¹³⁶ Société d'Economie Mixte qui est en charge de l'urbanisme pour le compte du département.

a deux projets, le cône d'envol de l'aérodrome, et le Marais. Sachez que sur le foncier du Marais, il y a deux propriétaires qui ont cinq hectares à peu près chacun, le reste c'est une multiplicité de propriétaires, et nous avons mité là où c'était nécessaire enfin que personne puisse nous bloquer l'opération. » Quand même ! Me sortir ça, alors moi je suis opératrice Immochan [...] c'est qu'à un moment donné, il y a eu des fuites. »

Ainsi, le président de la communauté d'agglomération fait savoir à Madeleine Davila qu'il a déjà réalisé le mitage qui avait été seulement envisagé par Immochan. Il a ainsi sécurisé l'opération d'immobilier commercial dans laquelle il est engagé sur la zone du Marais. Il ne peut ainsi pas subir les pressions d'Immochan pour donner son accord lors de la CDEC car les terrains du Marais où il souhaite aider un développement de la zone commerciale ne peuvent plus servir de monnaie d'échange.

« C'est qu'aujourd'hui on pensait avoir un tour d'avance vis-à-vis [du président de la communauté d'agglomération], en se disant bon on va aller miter un peu sur le Marais, et puis au final de toute façon avec le départ de [la responsable foncier], et Citania qui n'a pas d'opérationnel, ben il n'y a personne pour acheter le foncier du Marais. Donc euh, donc au final euh, au final ben notre tour d'avance on le perd parce que les élus nous ont démasqués.

Ainsi, les manœuvres envisagées pour permettre à Immochan d'asseoir son lobbying n'ont pas pu être réalisées. Cela ajoute aux problèmes que soulève Madeleine Davila quant à sa mise à l'écart du lobbying par l'équipe Auchan. De plus, elle nous affirme que cette situation rend inconfortable sa relation avec les élus puisqu'ils ont pu voir les manœuvres qu'Immochan avait tenté de mettre en place :

« Et ça entame une confiance, pour qu'un président de la communauté d'agglomération, euh que j'ai vu deux fois euh aux vœux du maire de Gervais, et à l'inauguration de Blanches Maisons, donc c'est-à-dire Madeleine Davila, c'est "peanuts" pour lui, euh m'envoie un message aussi clair devant mon partenaire [M. Chinouh] qui ne comprenait pas du tout ce qui se passait... C'est quand même quelque chose à vivre hein ! »

Ainsi, Madeleine Davila doit composer avec les problèmes de confidentialité. L'embarras dans lequel elle est plongée suite à la remarque du président de la communauté

d'agglomération s'ajoute à la difficulté de le convaincre de leur donner son soutien sans lui faire part des enseignes qui sont intéressées par le projet de Gervais. Ces double jeux des acteurs, tant des autres que le sien, mettent Madeleine Davila en situation inconfortable dans ce projet.

V.2.3.3. Un regain de confiance quant au déroulement futur du projet malgré une insatisfaction chronique

Madeleine Davila, comme nous l'avons souligné lors de la première phase de l'étude du sens qu'elle donne au projet, a une vision très ambitieuse du projet. Elle n'est ainsi pas satisfaite de la vision du projet à laquelle les différents acteurs ont abouti, car cela n'est pas assez ambitieux selon elle. Les acteurs d'Auchan et Immochan prennent trop en compte les contraintes pratiques et ne laissent pas assez leur imagination procéder pour proposer un schéma d'ambition débridé qui tire les acteurs vers un produit final inenvisageable au moment présent mais peut-être réalisable dans le futur :

« Sur ce site, à la fois hyper, galerie et à l'arrière, je ne suis pas satisfaite du résultat du schéma d'ambition, parce que pour moi ce n'est pas un travail de schéma d'ambition dans sa définition première, mais on a quand même produit quelque chose. »

Madeleine Davila nous affirme cela mais n'hésite pas non plus à l'affirmer aux membres du projet, car selon elle, cela n'est pas suffisant pour générer l'élan vers un projet innovant :

« Donc ça c'était un petit peu le discours de vendredi, euh pour expliquer ben pourquoi aujourd'hui, le schéma d'ambition qui va être présenté vendredi matin devant les directeurs régionaux, à mon sens n'est pas assez ambitieux. Voilà. »

Néanmoins, Madeleine Davila reste confiante pour le déroulement futur du projet. Deux jours après notre entrevue, ce projet doit être présenté en BSCC¹³⁷, réunion régionale où différents acteurs d'Auchan et Immochan sont présents.

« Par rapport [au BSCC] de vendredi matin euh, je me sens, alors je suis peut-être très naïve hein, mais je me sens ultra confiante. C'est-à-dire que j'ai fait en sorte

¹³⁷ Bilan de Site des Centres Commerciaux

que mon DRI¹³⁸ soit présent, donc euh j'ai fait en sorte que Gervais passe à neuf heures. »

Ainsi, Madeleine Davila a utilisé deux éléments issus de sa représentation du fonctionnement des réunions en BSCC. D'abord, le fait que le Directeur Régional Immochan fait en sorte qu'elle ne sera pas seule à représenter l'entreprise Immochan face aux acteurs d'Auchan. Cela non seulement la rassure mais lui assure aussi un soutien, même partiel pour un développement de la galerie marchande. En effet, le DRI est garant que ses équipes développent des projets selon un objectif de surface sur lequel il s'est engagé. Dès lors, le développement de la surface en galerie marchande rapproche l'équipe des objectifs à atteindre. Aussi, il arrive que ces réunions soient déséquilibrées en termes de temps alloué aux différents projets. Si en général on consacre une heure par projet, il arrive que certains projets planifiés en début de réunion nécessitent plus d'une heure et amputent ainsi les projets suivants d'un certain laps de temps. Dès lors, en s'assurant que le projet est planifié à neuf heures, et donc en premier, Madeleine Davila sait qu'elle aura le temps de faire valoir ses arguments devant l'ensemble des membres qui assistent à la réunion. Dès lors, les responsables régionaux Auchan et Immochan pourront trancher le débat qui se pose, à savoir développer la galerie marchande et l'hypermarché de façon simultanée ou l'un après l'autre. Aussi, elle pense que le débat lui sera favorable car elle pense que le directeur régional Auchan suivra ses arguments. Elle semble croire qu'il est favorable au développement des sites de façon ambitieuse. Dans le cas d'une décision qui ne lui serait pas favorable, elle a déjà imaginé une solution pour assurer le développement du site :

« Donc à la fois ben le projet de galerie euh ben issue vendredi, mais en tout cas il faudra qu'on réponde très concrètement si on ne veut pas faire. Euh si la réponse est "on ne veut pas faire parce que le parking dalle est trop cher", on a la solution, c'est-à-dire qu'on a une instance nationale qui est le BSN¹³⁹ où ce sont les directeurs généraux des deux sociétés qui peuvent trancher, ou travailler sur un TRI global. [...] Et si la réponse est "une galerie marchande, ça n'apportera rien à l'hyper", et je ne crois pas du tout que le DO¹⁴⁰, ici on a un DO ici qui est plutôt pro développement et dans cette logique là. Donc j'espère qu'on ne me le sortira

¹³⁸ Directeur Régional Immochan

¹³⁹ Bilan de Site National, voir annexe 4.

¹⁴⁰ Directeur Opérationnel, désigne le directeur régional Auchan.

pas si c'est ça, moi je mets mes boutiques à l'arrière. Je leur euh, je retourne le truc, je développe l'arrière, y compris avec des boutiques, et à ce moment là on se réinscrit dans le projet de "promenade shopping". Parce que, parce que je suis sidérée qu'on porte un foncier depuis aussi longtemps sans être capable de ne rien sortir quoi. »

Ainsi, la volonté de parvenir à développer le potentiel commercial du site l'amène à revenir sur la décision, déjà prise, de ne pas développer le concept "promenade shopping". Guidée par son ambition, elle remet ainsi en question les décisions prises préalablement et la façon de travailler d'Auchan et Immochan depuis de nombreuses années. Néanmoins, elle semble apprécier ces jeux d'influence et s'accomplir malgré l'ensemble des difficultés et émotions négatives que nous avons soulevées. Pour elle, ces difficultés, bien que présentes et pénibles, sont normales dans le déroulement des projets d'immobilier commerciaux. Elle souhaiterait avoir les moyens de les surmonter, ce qu'elle estime ne pas avoir :

« Donc c'est vrai que c'est compliqué, et puis après c'est la montée en puissance des projets hein, c'est sûr, donc euh, c'est euh ça c'est plus de travail. Donc ça c'est le travail plus plaisant, plus d'opérationnalité, ben c'est ce que je cherchais à avoir euh donc à la fois de ces 5 mois. Donc euh voilà, c'est...moi je suis toujours aussi motivée par rapport au métier mais j'ai quelques désillusions euh quelques désillusions quant à la possibilité de sortir beaucoup de choses, parce que euh enfin moi j'estime mais je me trompe peut être aussi hein, de ne pas en avoir les moyens. »

De plus, sa confiance en elle augmente également avec le fait que les relations avec la quasi-totalité des membres de l'équipe projet sont très bonnes. Elle avait besoin de trouver sa place dans cette équipe et hormis les problèmes évoqués plus haut, elle s'est positionnée en professionnelle au regard des membres du projet. Elle a réussi à obtenir un consensus sur la vision à donner au projet (même si elle n'est pas pleinement satisfaite du résultat) et a fait en sorte que chacun voie le chemin vers où le travail de l'équipe doit tendre.

« En fait euh je pense que je monte tout doucement en crédibilité, ce qui me faisait beaucoup défaut aux premières réunions schéma d'ambition. [...] Bon en tout cas dans les relations humaines, je suis beaucoup plus sereine, parce que je pense que

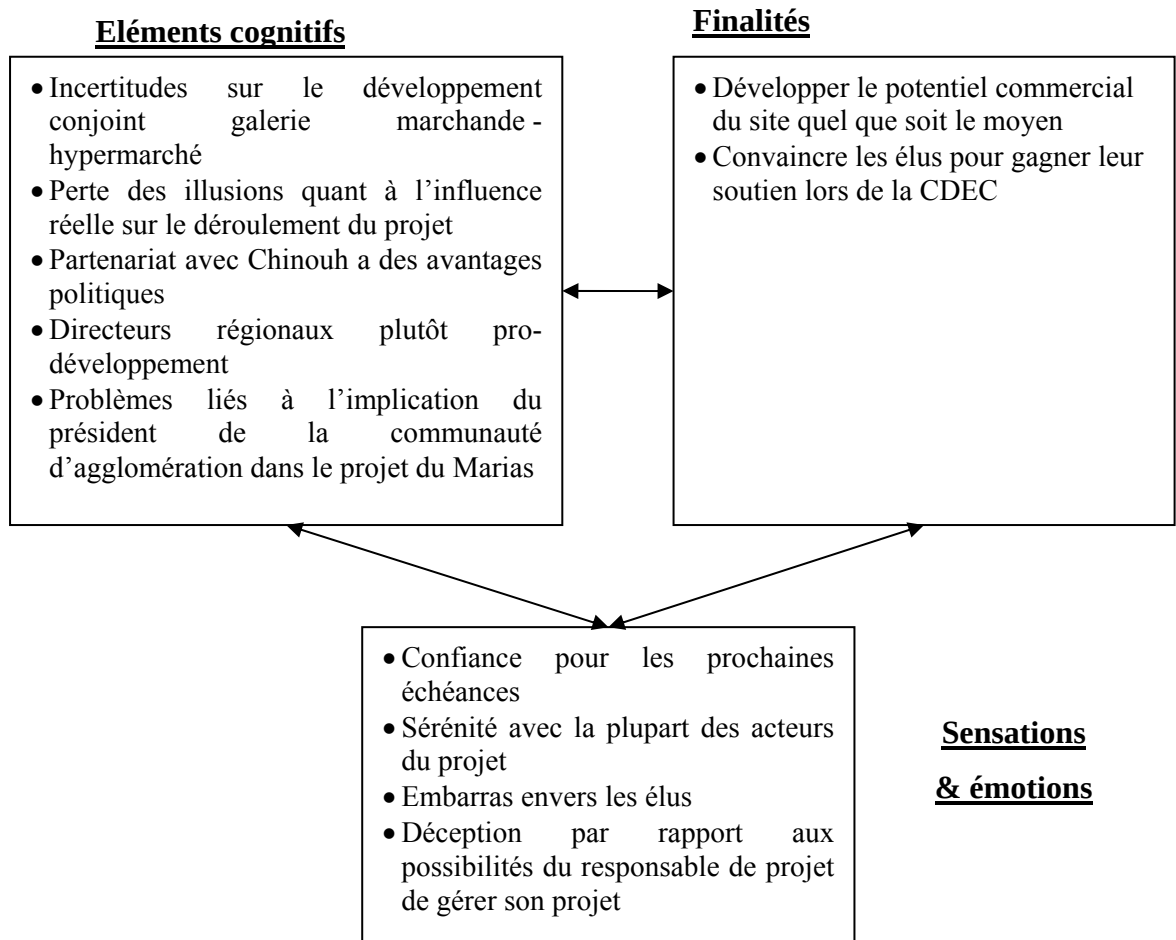
la confiance est installée, et que... Enfin j'ai le sentiment que les gens savent un peu plus où l'on veut aller. »

Ce sentiment est renforcé par les liens qui commencent à unir les acteurs de ce projet. Alors qu'auparavant elle nous faisait part de la progression de sa socialisation, ici elle utilise un état de fait afin d'affirmer que l'ensemble des acteurs est soudé. Elle semble ainsi sereine quant à son intégration dans l'entreprise Immochan dans son ensemble.

« Mais qu'en même temps les valeurs du groupe, la vision, les valeurs me plaisent, euh cette euh, c'est incroyable, alors peut être que toi tu ne la ressens peut être pas autant en mode projet, parce qu'on ne se voit pas assez mais euh l'équipe est super soudée quoi ! Euh mon commercialisateur, ma conception, les euh, les gens de l'exploitation, etc., euh on est vraiment soudé, et c'est vraiment plaisant quoi. Ça on ne le retrouve pas partout par dans... sincèrement on ne le retrouve pas dans toutes les entreprises quoi. »

Pour résumer le sens donné au projet par Madeleine Davila lors de cette phase, nous pouvons dire qu'elle est alors entre deux directions. D'un côté, le développement du partenariat avec M. Chinouh, son acclimatation à l'entreprise et au groupe lui font relativiser les problèmes organisationnels liés aux règles de fonctionnement Auchan-Immochan et à l'opposition du directeur de l'hypermarché du développement conjoint galerie marchande – hypermarché. Elle est confiante quant au déroulement du projet, ayant déjà envisagé une situation de repli au cas où elle n'obtiendrait pas l'accord de sa hiérarchie pour développer sa vision du projet. D'un autre côté, les relations avec les élus sont tendues du fait que chacun joue un double jeu entre les intérêts du projet Gervais et les intérêts du projet du Marais. Dès lors, les problèmes de confidentialité deviennent importants afin de s'assurer la possibilité d'une mise en place d'une stratégie visant à obtenir l'accord des élus lors des demandes d'autorisation en CDEC. Le projet est ainsi à un tournant, et peut alors prendre différentes formes selon les rapports de force entre les acteurs. La Figure 41 propose une visualisation des éléments de sens donné au projet par Madeleine Davila lors de cette phase.

Figure 41 : Eléments majeurs du sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila après six mois à la tête du projet



Nous n'avons pas pu continuer le recueil des données avec Madeleine Davila après cette phase du projet. Cela n'est pas problématique pour l'étude du sens donné au projet. Nous savions à l'avance que nous ne pourrions pas suivre le projet de bout en bout : Madeleine Davila s'est donné cinq années pour le voir aboutir, ce qui imposerait un recueil de données largement trop long au regard des échéances qui sont les nôtres.

Conclusion du Chapitre V.

Nous avons décrit dans ce chapitre le sens donné au projet par deux acteurs, responsables de projet chez Immochan. Cela nous a permis à la fois de proposer au lecteur une immersion dans le monde des acteurs des projets d'Immochan, et de mettre en évidence comment notre opérationnalisation permet de structurer l'analyse du sens donné au projet par les acteurs. Nous avons exposé quelques mécanismes de la dynamique du sens dans la situation singulière de chacun des deux acteurs. Le prochain chapitre propose des analyses transversales sur l'ensemble des acteurs sur lesquels porte cette étude, non plus sur une approche globale du sens mais sur des aspects particuliers de notre construction théorique.

Chapitre VI.

A propos du sens donné au projet par les acteurs : propositions théoriques

L'utilisation de la théorie enracinée a permis de proposer une opérationnalisation du sens donné au projet par les acteurs. Nous avons relaté pour trois acteurs le sens donné par chacun à un projet auquel ils participent. Au-delà de cette vision individuelle du sens donné au projet, l'utilisation de l'opérationnalisation du concept de sens nous permet d'avancer un certain nombre de propositions théoriques en prenant appui sur une analyse comparative des projets et des acteurs étudiés. Nous cherchons donc à répondre à notre troisième question de recherche, à savoir « Quelles régularités peut-on identifier en termes de gestion de projet grâce au concept de sens ? ».

Les résultats proposés ici pourraient être dissociés les uns des autres sans nuire à leur compréhension. Le caractère hétérogène des résultats de cette recherche est assumé. Le lien entre les propositions théoriques que nous présentons ci-après est l'utilisation (1) de la même opérationnalisation du concept de sens et (2) du même terrain de recherche. En effet, l'objectif ici n'est pas d'étudier une pratique particulière, clairement définie et délimitée. Nous souhaitons voir de quelle manière la nouvelle grille de lecture que nous avons proposée peut permettre une vision renouvelée de la connaissance sur les dynamiques de la vie des acteurs au sein d'une équipe projet.

Nous soulignons ici un élément majeur de la recherche du point de vue de la méthode. En effet, les analyses transversales, inter-individus et inter-projets ont été construites tout au long de notre recherche. La pratique d'analyse par comparaisons constantes est nécessaire dans toute étude sociale (Friedberg, 1994 ; Vigour, 2005), et spécifiquement dans l'établissement d'une théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Corbin et Strauss, 2008) afin de mettre en évidence les différences et les similitudes entre des situations semblables. Notre opérationnalisation a ainsi été aussi évaluée sur sa capacité à fournir des critères de

comparaison entre les situations de gestion. L'opérationnalisation a pu être revue et / ou complétée lorsqu'elle ne permettait pas de prendre en compte les critères de comparaison entre les situations. L'opérationnalisation et les analyses transversales ont donc été menées de front, la première permettant de réaliser les secondes, les secondes permettant d'enrichir la première. La Figure 22 p.155 traduit le fait qu'au sein d'une théorie enracinée, cette procédure est nécessaire afin que le propos théorique général (ici, notre grille de lecture au travers de l'opérationnalisation du sens) soit cohérent avec les propositions théoriques devant refléter le terrain.

Comme nous l'avons déjà exposé, notre opérationnalisation du concept de sens a été conçue dans une logique positiviste modérée, où elle fournit une grille de lecture commune à l'ensemble des situations où des acteurs donnent du sens à un projet. Les propositions théoriques que nous émettons ici sont relatives au contexte dans lequel elles ont émergé. Le caractère très contextuel des données recueillies ne nous permet pas d'avancer des propositions théoriques généralisables selon un critère de représentativité statistique. Ces propositions peuvent être généralisables sous un critère de généralisation analytique (Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 2003). Il s'agit de comprendre les phénomènes en œuvre, les mécanismes de production des phénomènes et les conséquences possibles au sein du développement de trois projets chez Immochan. Ces mécanismes peuvent potentiellement se reproduire en d'autres temps et d'autres lieux auquel cas il est probable que nos propositions soient vérifiées en ces occasions. Néanmoins, rien ne nous permet d'affirmer *a priori* l'occurrence de ces phénomènes. Nous respectons ainsi l'esprit de la posture épistémologique positiviste modérée, en stipulant les contours de l'aire substantive sur laquelle nos résultats sont proposés.

Nous mettons en exergue quatre dimensions inhérentes au sens donné par les acteurs au projet auquel ils participent. Le choix de nous focaliser sur ces quatre axes provient de deux logiques majeures. D'abord, ces résultats sont issus d'un processus de codage sélectif, c'est-à-dire qu'ils nous sont apparus centraux dans l'étude du phénomène du sens (Corbin et Strauss, 2008). Le second critère de choix de la restitution de ces propositions particulières est leur capacité à être confrontées avec la littérature existante. Chacune des quatre propositions théoriques apporte un éclairage nouveau sur un élément théorique particulier. Dès lors, nous pourrions nous appuyer sur ces propositions pour soutenir le fait que notre opérationnalisation du sens permet d'apporter un éclairage nouveau sur des éléments de management de projet.

Nous verrons d'abord comment le concept de sens peut être utilisé pour comprendre l'orientation des acteurs sur notre terrain de recherche. Nous présentons ensuite une étude de la souffrance des responsables de projet au travers du concept de sens. Enfin, nous explorons un des mécanismes de la construction de sens au sein des équipes projet avec l'utilisation de l'analogie par les acteurs.

Section VI.1. Revisiter l'orientation au travers du concept de sens donné au projet

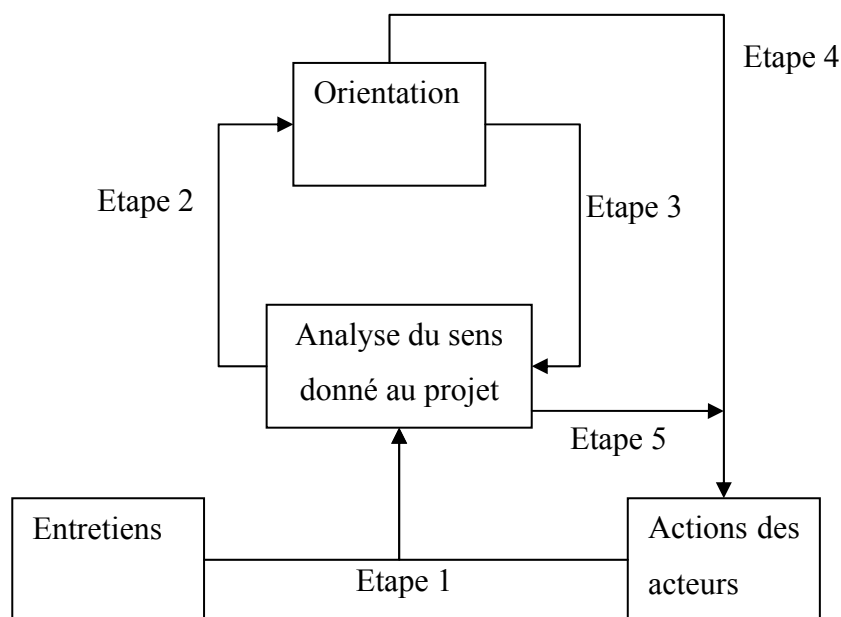
Dans la littérature en gestion de projet, la logique d'utilisation des meilleures compétences possibles pour faire aboutir le projet est dominante (Midler, 1993 ; Garel, 2003 ; Joffre *et al.*, 2006). L'objectif est à la fois d'utiliser les meilleures compétences disponibles mais aussi de générer de nouvelles compétences par le biais des activités liées au déploiement du projet (Charue Duboc et Gastaldi, 2005). Au sein de cette littérature, les compétences auxquelles les auteurs font référence sont le plus souvent les compétences techniques des ingénieurs et de façon marginale les compétences managériales des responsables de projet¹⁴¹. Une caractéristique des individus, assimilable à une compétence, fait défaut dans cette littérature : la capacité des acteurs à se fondre dans un projet collectif. C'est justement à ce manque théorique que nous nous adressons dans ce premier résultat. Nous allons présenter comment le sens donné par les acteurs au projet est lié à leur capacité à agir pour le projet auquel ils participent.

Notre recherche s'attache à découvrir ce qu'est le sens du projet pour les acteurs en opérationnalisant le concept de sens puis en tentant de voir comment utiliser cette opérationnalisation dans une analyse transversale entre les acteurs des différents projets (étape 1 de la Figure 42). Lors de notre analyse, nous avons identifié certains éléments comme étant importants dans la construction du sens. Après un retour vers la littérature en management de projet, il nous a semblé qu'une grande part de ces éléments étaient reliés au concept d'orientation, tel que défini par Parker (Parker *et al.*, 1997 ; Parker, 2007) (étape 2). Dès lors, nous avons utilisé ce concept pour voir dans quelles mesures il permettait d'éclairer le concept de sens (étape 3).

¹⁴¹ Cela ne doit pas laisser penser que cette littérature ne s'intéresse pas au rôle du responsable de projet. Cependant, son rôle est moins souvent abordé en termes de compétences que celui des responsables métiers (ingénieurs, responsable commercial, etc.)

Nous avons alors pu identifier que le concept d'orientation permettait une analyse parfois proche de celle issue de l'utilisation du concept de sens. Nous avons pu identifier des corrélations fortes entre certains types d'orientation et les actions des acteurs (étape 4). Enfin, nous avons identifié des éléments issus de l'analyse du sens donné au projet permettant d'améliorer l'explication de l'action des acteurs par l'orientation (étape 5). Notre recherche utilise ainsi le concept d'orientation pour l'enrichir au travers de notre opérationnalisation du sens.

Figure 42 : Etapes d'analyse pour la construction du premier résultat



Nous partons de l'approche de Parker (Parker *et al.*, 1997 ; Parker, 2007) pour définir l'orientation. L'auteur définit l'orientation au travail comme un ensemble de croyances développées par un acteur sur ce que recouvre son rôle dans l'organisation. Chez Parker, ce terme recouvre uniquement une perspective cognitive. L'auteur différencie alors l'orientation de la satisfaction liée au travail et de l'implication au travail, qui recouvrent une perspective affective plus importante. L'orientation de l'acteur telle que définie ci-dessus constitue notre point de départ pour ce premier résultat¹⁴². Nous verrons au cours de

¹⁴² Notons que la définition de Parker n'étant pas très précise, elle permet différentes opérationnalisations de ce concept. Ainsi, Parker opérationnalise la définition de l'orientation de façon différente de celle que nous proposons ici. Parker établit deux propriétés de l'orientation au travail que sont l'orientation stratégique (compréhension et acceptation des objectifs généraux de l'entreprise) et l'orientation de rôle (acceptation par l'individu de l'impact de la stratégie sur ses activités quotidiennes). Ces propriétés de l'orientation permettent de mesurer l'appropriation par l'individu de la stratégie de l'entreprise. L'orientation « top-bottom » de la stratégie y est claire. L'opérationnalisation qui en découle permet des mesures d'appropriation. L'objectif est de voir si des personnes s'approprient mieux la stratégie que d'autres. La poursuite d'une méthodologie

notre démarche que nous enrichissons le concept d'orientation tel que défini et opérationnalisé par Parker en utilisant le concept de sens.

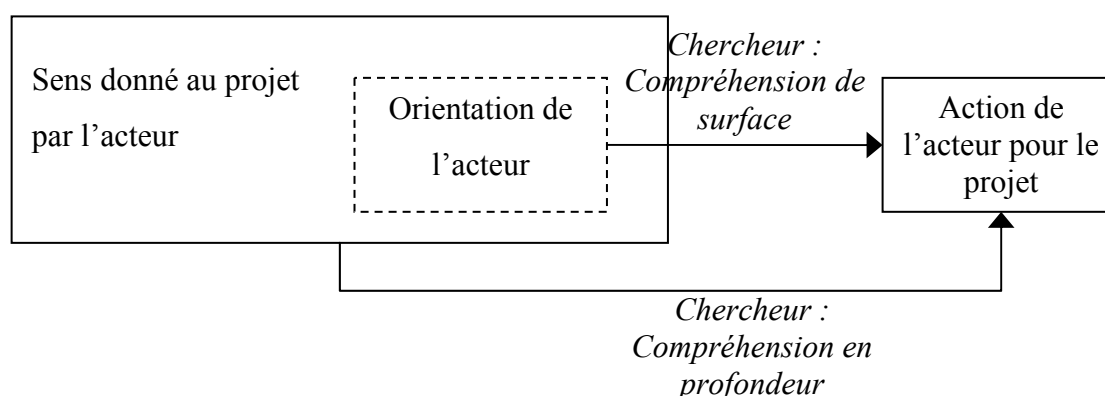
Nous souhaitons examiner selon quelles modalités l'orientation de l'acteur a une influence sur l'action de l'acteur *pour* le projet, c'est-à-dire dans quelles mesures les actions réalisées par l'acteur vont permettre à l'équipe projet de progresser vers la réalisation du projet ou vont entraîner des ralentissements ou des blocages dans le déroulement du projet.

La figure ci-dessous illustre la relation à laquelle nous nous intéressons dans ce premier résultat. Nous proposons ainsi de comprendre l'action des acteurs dans le projet au travers de l'orientation des acteurs¹⁴³. Le lien de compréhension de surface implique que le chercheur peut directement comprendre l'action des acteurs en mobilisant le concept d'orientation des acteurs (VI.1.2.1 à VI.1.2.3). Nous affirmons qu'il s'agit d'une compréhension de surface car si nous pouvons établir un lien de cooccurrence entre un certain type d'orientation et un certain type d'actions dans le projet, la compréhension des mécanismes permettant d'expliquer le « pourquoi » de cette relation n'est pas possible dans ce cadre. Le lien de compréhension en profondeur propose de replacer l'orientation de l'acteur au sein d'un cadre plus étendu qui repose sur le sens donné au projet par l'acteur (VI.1.2.4). Nous verrons qu'en utilisant ce cadre étendu, le chercheur obtient une meilleure compréhension de l'action de l'acteur qu'en utilisant le concept d'orientation. Si le caractère prédictif des éléments a été testé et semble robuste, ce modèle ne tient pas compte d'un ensemble de variables qui pourraient influencer les relations sur lesquelles nous travaillons.

enracinée nous a conduit à opérationnaliser l'orientation, et la définition proposée par Parker en catégories différentes de celles décrites ci-dessus (Parker *et al.*, 1997 ; Parker, 2007).

¹⁴³ Il existe d'autres façons de comprendre tout ou partie de l'action des acteurs. Nous avons pu relever par exemple des éléments de pressions institutionnelles, de conditions de travail, d'organisation spatiale des bureaux, de système d'évaluation individuelle, etc. qui semblent avoir un impact réel sur l'action des membres du projet. Néanmoins, la grille d'analyse du sens que nous avons utilisée a fait ressortir de façon claire un rôle (plus) important de l'orientation des acteurs pour expliquer leur action, notamment parce que l'utilisation couplée orientation / sens intègre l'impact de ces différents éléments dans la façon dont l'acteur donne sens au projet.

Figure 43 : Schématisation de la relation sur laquelle porte le 1^{er} résultat



L'objectif de cette section est ainsi de montrer que l'utilisation du concept de sens permet d'améliorer la compréhension de l'action des acteurs au travers du concept d'orientation. Nous enrichissons dans un premier temps la littérature traitant de l'orientation en suggérant des types d'orientation possibles dans le cadre des acteurs de projets. Aussi, nous montrerons que certaines orientations sont associées à des actions particulières de la part des acteurs dans les projets. Enfin, nous verrons que les résultats issus de l'utilisation du concept de sens confirment ceux issus de l'analyse avec l'orientation de l'acteur mais qu'ils permettent d'enrichir la compréhension des phénomènes en œuvre. Le concept de sens nous permet ainsi de mieux prendre en compte les éléments contextuels permettant d'expliquer une certaine dynamique de l'orientation, qui n'avait pas pu être expliquée auparavant.

VI.1.1. Procédure d'analyse pour ce résultat

VI.1.1.1. Construction des propriétés de la catégorie orientation

A travers nos analyses des retranscriptions d'entretiens et de réunions, nous avons pu dégager trois orientations des acteurs du projet. Pour ce faire, nous nous sommes inspiré de l'article de Zannad (2000) qui définit deux orientations pour les acteurs : orientation 'projet' et orientation 'métier'. L'étude de Zannad montre comment les référentiels métier et projet peuvent mettre en action des logiques différentes chez les acteurs des projets. Pour notre part, nous voulions voir, selon des critères à définir, si un acteur allait fonctionner « pour le projet », c'est-à-dire de façon à faire avancer ou bloquer le projet¹⁴⁴. Nous ne pouvions dès lors pas garder l'optique « orientation projet » au risque d'obtenir un

¹⁴⁴ Nous précisons plus loin les descripteurs qui nous permettent de nous positionner sur ces éléments.

résultat du type « plus l'acteur est orienté projet, plus l'acteur se comporte de façon cohérente avec le projet », ce qui n'apporterait pas de valeur à notre analyse. En revanche nous sommes parvenu à faire émerger trois référentiels distincts pour les acteurs sur la façon de mener leur travail au sein du projet, qui définissent, selon le langage de la théorie enracinée, trois propriétés de la catégorie 'orientation', basée sur le rôle perçu, c'est-à-dire le rôle que l'acteur pense qu'il doit jouer dans l'organisation (Katz et Kahn, 1966)¹⁴⁵.

La première propriété que nous avons pu faire émerger au sein de la catégorie 'orientation' est ce que nous appellerons l'orientation 'tâches'. Dans ce cadre, l'acteur se réfère à son rôle au travers des tâches qu'il doit accomplir. Ces tâches recouvrent un ensemble d'éléments variés résultant du découpage de l'activité en actes élémentaires, comme si le travail était organisé de façon scientifique (Taylor, 1911). Ainsi, les tâches désignent, dans cette approche, ce qui doit être fait, comment cela doit être fait, et le temps imparti pour le faire (Taylor, 1911). Cette orientation correspond à une vision où l'acteur appréhende le projet de façon très factuelle, découpé en tâches à remplir selon un planning établi.

La seconde propriété est l'orientation 'organisation'. Par orientation 'organisation', nous nous référons à la prépondérance, dans les croyances de l'acteur envers le rôle qu'il doit accomplir, du bien fondé de son activité pour l'entreprise au sein de laquelle évolue l'acteur. Dans la grande majorité des cas, il s'agit dans notre étude de la référence quasi systématique à Immochan ou Auchan. Cependant, nous avons pu obtenir des entretiens avec des acteurs externes ou assister à des réunions où l'orientation 'organisation' se référait à leur entité d'appartenance, soit enseigne commerciale, agent de promotion immobilière ou organisme public. L'acteur fait alors explicitement référence aux objectifs de l'entreprise pour asseoir la légitimité de son action, aux valeurs portées par l'entreprise, etc.

Enfin, la troisième propriété est l'orientation 'métier', où les croyances de l'acteur en termes de rôle sont majoritairement basées sur le référentiel au métier, à la profession. Ce sont alors les finalités du métier ainsi que le comportement attendu qui sont exprimés, et non les tâches à effectuer. Les croyances liées au rôle sont dès lors souvent appréhendées au travers de ce qu'est un bon professionnel du métier ou d'un comportement-type : commercial, monteur d'opération, responsable conception, etc. Le référentiel à

¹⁴⁵ Notre définition du rôle est donc différente de celle utilisée par Parker qui se base sur le comportement réel de l'acteur et non sur sa perception de ce qu'il doit faire.

l'organisation est alors mis de côté pour l'autoévaluation de l'acteur : l'acteur se compare et accepte d'être jugé par ses pairs (les autres commerciaux, les autres responsables de projets, etc.) et non par les membres de l'organisation, qui « *ne comprennent pas* » la spécificité du rôle de l'acteur.

Le Tableau 25 présente ainsi la catégorie « orientation » selon les trois propriétés que nous avons créées. A chacune des propriétés sont associés un ou plusieurs descripteurs permettant de repérer ces orientations dans le discours des acteurs, ainsi qu'un verbatim illustrant la propriété.

Tableau 25 : Déclinaison de la catégorie 'Orientation' en trois propriétés

Catégorie	Propriétés	Descripteur	Exemples de verbatim associés
Orientation	Orientation 'tâches'	Mentions de tâches à effectuer ; Découpage du projet en morceaux	« Euh qu'est-ce que je pense pouvoir apporter ? Euh, mon petit sens de l'analyse pour quand même reprendre le TRI¹⁴⁶ morceau par morceau , euh voilà ! »
	Orientation 'organisation'	Référence au rôle par rapport à l'organisation ; Utilisation du nom de l'entreprise pour s'auto désigner	« j'accomplis du mieux que je peux mon métier, qui est en fait de concilier à la fois les velléités et les motivations d'Auchan, les grosses demandes d'Immochan , euh, mettre ça en musique »
	Orientation 'métier'	Mention d'un comportement type dans un métier ; Autoréférence aux pairs du métier	« Vous voyez, par exemple, un commercial, c'est quelqu'un d'autonome , quelqu'un qui sait ce qu'il a à faire, qui rend des comptes à terme, ou alors informellement de temps en temps, mais surtout qui travaille avec des objectifs et qui travaille plus ou moins seul pour les accomplir. Et c'est aussi quelqu'un qui assume ses erreurs. »

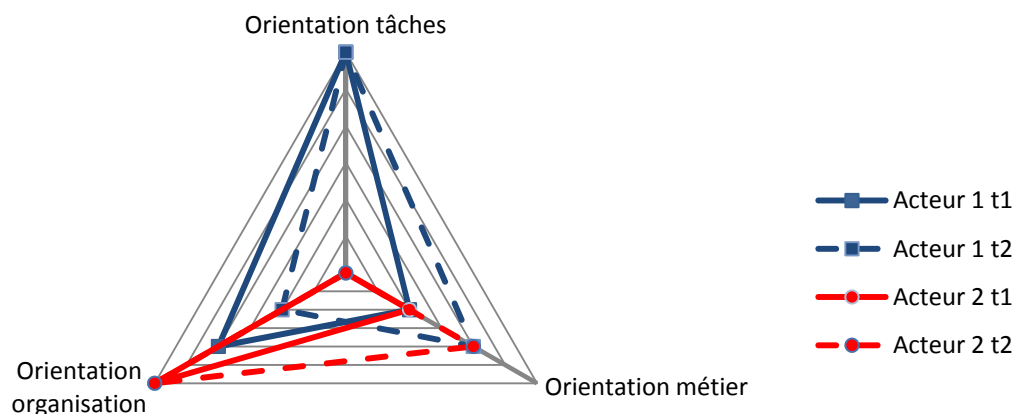
¹⁴⁶ Taux de Rendement Interne. Mesure de performance utilisée chez Immochan comme référence pour l'acceptation budgétaire d'un projet.

Une orientation majeure et des orientations momentanées

Nous souhaitons souligner que ces propriétés, et la définition que nous avons établie pour chacune d'entre elles, constituent des types « extrêmes », en ce sens que les acteurs ne sont jamais totalement orientés vers un type. Les trois propriétés de l'orientation ne sont pas toujours mutuellement exclusives. Il arrive que les acteurs mobilisent deux, voir trois types d'orientation lors d'un discours. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de justifier les actes réalisés, nous avons pu voir que l'acteur justifie souvent son action au travers d'un même type, qui devient dès lors l'orientation dominante. Ce résultat semble consistant avec la littérature sur l'orientation, qui postule que l'orientation est une tendance individuelle, *relativement stable* (Saleh et Pasricha, 1975), basée sur le système de valeur des individus.

Nous pouvons dès lors représenter l'orientation de chacun des acteurs selon une forme de radar, où les trois orientations sont évaluées l'une indépendamment des autres (Figure 44). Nous n'avons pas établi d'échelle de mesure des orientations, mais simplement évalué la tendance de chacun des acteurs selon une orientation forte ou faible envers chacun des trois types d'orientation. Nous donnerons au cours des prochains paragraphes des éléments empiriques permettant au lecteur d'apprécier notre évaluation. Nous avons ici représenté la situation de deux acteurs à deux instants différents, en traduisant le fait empiriquement établi selon nos analyses qu'une orientation domine toujours les deux autres.

Figure 44 : Représentation possible de l'orientation des acteurs sous forme de radar



Chacun des acteurs que nous avons interviewés ou rencontrés lors de réunions peut avoir plusieurs orientations. Ces orientations varient au cours du temps et varient parfois selon l'objet sur lequel s'exprime l'acteur. Prenons l'exemple de Guy Durand, responsable de

projet, monteur d'opération. Nous avons identifié chez cet acteur une orientation générale largement dominée par l'orientation 'métier'. Lors de notre premier entretien, Guy Durand se référait ainsi à son rôle :

« Et notre rôle c'est de, de bah d'avoir un rôle le plus convaincant possible. Sachant qu'aujourd'hui on est dans cette phase un peu délicate de notre métier, qu'est l'approche de l'échéance électorale [...] »

Un peu plus tard au cours du même entretien, il nous expliquait ce qu'il aimait à son poste de monteur d'opération :

« Pendant un certain nombre d'années, à chaque fois qu'on essayait de développer notre site, euh...bah il y avait un frein. Et on n'a jamais perdu espoir, et comme quoi dans un projet tu vois il ne faut jamais perdre espoir. Alors c'est un métier, c'est Pénélope hein quoi... si je ne me trompe pas, tu fais, tu défais, tu refais, toujours ton ouvrage quoi. C'est-à-dire qu'une fois que tu as identifié un site, faut pas se dire parce que tu as un petit obstacle, ça y est c'est terminé, je le range, je pleure... non, non ! Ton site tu l'as identifié, il a un potentiel, c'est sûr, mais il faut continuer à se battre pour un jour sortir ton site. [...] Je pense que s'il n'y avait pas de convictions propres, ça ne sert à rien de faire ce métier. Ça sert à rien, car c'est exactement la même chose que de faire, refaire etc. Tu ne peux pas, je pense que tu ne peux pas vivre un métier sans y croire, il n'y a rien de pire.

Ainsi, lorsqu'il évoque son rôle, Guy Durand se réfère d'abord à son métier. Lorsqu'il subit un échec, c'est encore à son métier qu'il se réfère. Il nous expose ici ce qui n'a pas fonctionné en faisant référence à ce qu'est un bon chef de projet en l'exprimant à travers des objectifs de son métier, et non aux tâches qui n'ont pas été accomplies correctement :

« Donc ouais c'est un échec total, y compris pour le chef de projet quoi, qui n'a pas su dynamiser ses troupes, qui n'a pas su coordonner tout son petit monde, etc. »

De plus, lors de sa démission de chez Immochan, il nous exprimait le fait qu'il ne pouvait pas réaliser son métier de promoteur immobilier correctement à cause des contraintes qui pesaient sur lui. Nous avons gardé des contacts après sa démission de l'entreprise et il nous a aussi exprimé qu'il se sentait bien dans son nouveau travail car il pouvait pleinement réaliser ses ambitions de promoteur immobilier. Ainsi, Guy Durand a une orientation

générale ‘métier’. Cependant lors de nos entretiens, il lui est parfois arrivé de mobiliser des croyances quant à son rôle qui soient plus proches de l’orientation ‘tâches’.

Par exemple, lorsque nous lui avons demandé comment il percevait le projet de Bonneville après trois mois d’étude, il nous a répondu de la sorte :

« ben moi mon objectif si tu veux, mon objectif c’est de déposer un dossier de CDEC pour fin d’année 2007 qui correspond donc à l’agrandissement de la galerie marchande et cet agrandissement de galerie marchande est soumis à un certain nombre d’obligations et de contraintes. »

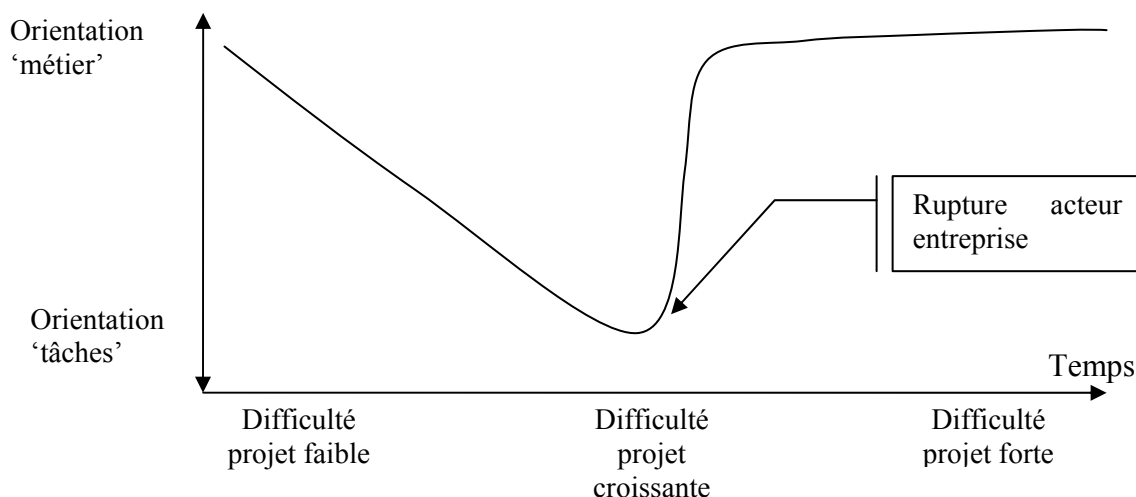
Ainsi, lorsque l’on focalise l’attention de Guy Durand sur un projet donné, les réponses qu’il formule oscillent entre orientation ‘métier’ et orientation ‘tâches’. Dès que le discours prend une tournure plus générale, Guy Durand réaffirme un ensemble de croyances liées à son métier. Le concept d’orientation ne permet pas d’expliquer ce phénomène. Or, l’utilisation du concept de sens permet d’expliquer pourquoi Guy Durand mobilise ces deux référentiels à des moments précis. Deux leviers principaux ont été identifiés dans le changement d’orientation : la situation perçue du projet et le caractère formel / informel de l’entretien réalisé.

D’abord, lorsque Guy Durand tend vers une orientation ‘tâches’, nous avons remarqué que la question à laquelle il répondait orientait la réponse vers la description du projet étudié. Dès lors, Guy Durand développait une vision de son rôle avec une orientation ‘tâches’ qui est plus descriptive que l’orientation ‘métier’. En général, ces éléments étaient plutôt présents en début d’entretien, lorsqu’après quelques jours ou semaines de retrait du terrain, nous rencontrions à nouveau M. Durand. Au début de l’entretien, lorsque nous reprenons contact avec l’acteur, nous lui demandons de nous dire quelle est la situation actuelle du projet. Le début de l’entretien était alors assez formel, avec une phase de description où l’orientation ‘tâches’ était le plus souvent présente. Cependant, lorsque nous avons proposé à Guy Durand de réfléchir sur son rôle, il a naturellement tendu vers une orientation ‘métier’. Lors de notre premier entretien avec M. Durand, nous n’avons pratiquement pas posé de questions lors de cet entretien, M. Durand nous ayant présenté les projets sur lesquels il travaillait. M. Durand exprimait alors librement sa pensée sans que nous ne l’orientions. Ainsi les verbatim issus de cet entretien, laissent tous entrevoir une orientation ‘métier’. Aussi, au cours de notre recherche, nous avons pu remarquer que plus nous sentions M. Guy Durand à l’aise dans ses propos, plus il tendait vers une orientation

‘métier’. Aussi, lors des échanges hors micro, où l’aspect informel de nos rencontres reprenait le dessus, M. Durand n’exprimait qu’une orientation ‘métier’ en délaissant les aspects ‘tâches’ de son métier.

Aussi, le second levier de changement d’orientation identifié est le sens donné au projet à un moment donné. En effet, plus la situation d’un projet est difficile, plus M. Durand avait tendance à exprimer une orientation ‘tâches’ de son rôle. Plus la situation lui semblait satisfaisante, plus il manifestait une orientation ‘métier’. Cependant, lorsque la situation a été trop difficile¹⁴⁷ à supporter parce qu’il avait la sensation de ne plus pouvoir exercer son métier, M. Durand s’est posé en position de rupture avec Immochan et c’est alors l’orientation ‘métier’ qui a prévalu. Il semble ainsi que la position naturelle de M. Durand soit une orientation ‘métier’ et qu’en cas de difficulté sur le projet il se recentrait sur une vision de son rôle en termes de tâches pour faire avancer le projet. Pourtant, lorsqu’il a connu de trop grandes difficultés, il n’était plus possible de mettre son orientation naturelle de côté et a préféré démissionner plutôt que de ne pas pouvoir exercer son métier. La Figure 45 ci-dessous représente la variation d’orientation que nous avons perçue chez Guy Durand dans le temps. Nous mettons ici en avant que plus le projet avance et devient difficile, plus M. Durand tend vers une orientation tâche, mais lorsque de sérieux blocages surviennent, il se met en position de rupture par rapport à son entreprise. C’est alors l’orientation ‘métier’ qui prévaut.

Figure 45 : Orientation de Guy Durand selon le degré de difficulté du projet



¹⁴⁷ La difficulté du projet est ici appréhendée grâce aux divergences d’opinion des acteurs dans le projet qui semblent de plus en plus insurmontables au fur et à mesure de l’avancée du projet et que chacun reste sur ses positions, sans permettre de compromis aux autres acteurs du projet.

Nous avons ainsi ici focalisé notre analyse de la variation de l'orientation sur la situation de M. Guy Durand. Néanmoins, nous avons pu constater des variations chez d'autres acteurs des projets. Ainsi, par exemple, Madeleine Davila nous a montré clairement une orientation générale « métier » associée au métier de monteur d'opération :

« la plus grande pression sur Gervais, elle m'est strictement personnelle. C'est est-ce que moi en tant que monteur d'opération, j'aurai su monter un projet qui convaincra les élus ».

Nous n'avons pas analysé pour chaque acteur les causes probables de la variation d'orientation, comme nous venons de le faire. L'important a été de constater que chaque acteur avait une orientation majeure mais pouvait occasionnellement avoir une orientation différente.

La variation des orientations inter-individus et intra-individus étant établie, nous pouvons examiner quelle sont les relations entre l'orientation des acteurs et leurs actions au sein des équipes projet.

VI.1.1.2. Analyse de la relation entre l'orientation et l'action de l'acteur

Production des catégories d'action

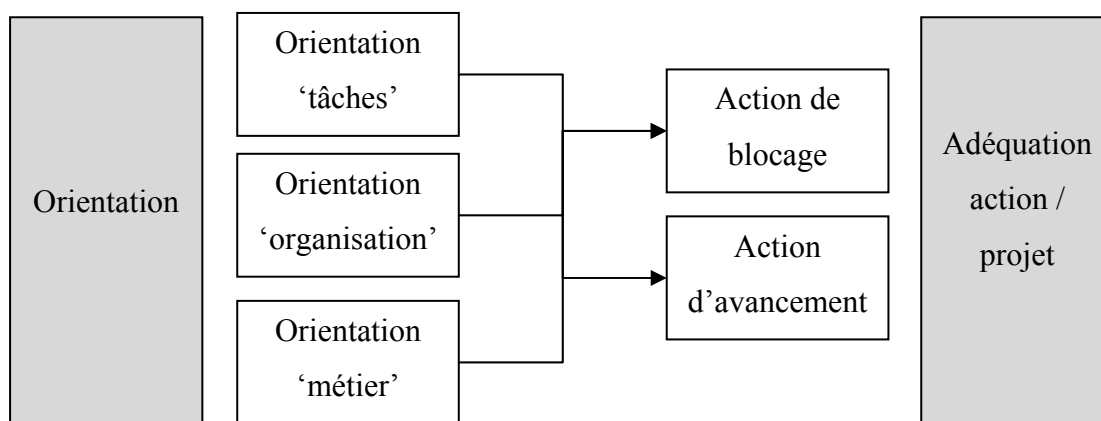
Afin de voir si certaines orientations sont préférables à d'autres dans l'optique du projet, nous avons besoin de savoir comment analyser l'action de l'acteur au sein du projet. Nous proposons dès lors de construire une catégorie 'adéquation' avec deux propriétés : forte et faible. Nous désignons par 'adéquation forte' les cas des actions qui permettent au projet de progresser. Nous appelons 'adéquation faible' les cas où les propositions et actions des acteurs entraînent un blocage du projet. Le fait de réaliser une étude longitudinale nous permet d'apprécier *a posteriori* quelles actions ont réellement bloqué le projet, et celles qui ont insufflé une remise en cause utile à l'amélioration du projet. Dans ce dernier cas, nous classons les actions dans les 'actions d'avancement'.

Deux sous-catégorisations liées à 1) l'intensité de l'adéquation ou de l'inadéquation et 2) à la durée nécessaire pour dépasser le blocage ont été envisagées. Cependant, cette sous-catégorisation a été abandonnée pour deux raisons majeures. D'abord, allouer une intensité d'adéquation avec le projet à une action nous a semblé difficile au-delà de la dichotomie avancement / blocage. Nous nous sommes senti mal à l'aise avec cette étape et avons préféré garder uniquement les éléments sur lesquels nous n'avons pas de doute quant à

notre jugement. Ensuite, la durée pour dépasser les blocages n'a finalement pas pu être retenue pour deux raisons : nous n'avons pas toujours pu identifier le moment où le projet a repris son cours après le blocage ; et surtout de nombreux blocages étaient toujours présents à la fin de notre recherche, ce qui rendait impossible un travail concret sur la durée du blocage. De plus, après avoir réalisé quelques analyses avec ces sous catégories, nos analyses se sont révélées non pertinentes : elles n'apportaient pas de valeur nouvelle à l'analyse et compliquaient l'analyse et la restitution plus qu'elles ne les enrichissaient. Nous avons donc décidé de ne garder que la dichotomie 'action de blocage' / 'action d'avancement' pour caractériser les propriétés de la catégorie 'adéquation action / projet'.

Nous tentons dès lors de voir si nous pouvons expliquer les actions de blocage ou d'avancée du projet par l'orientation des acteurs. La Figure 46 illustre la relation que nous explorons entre les deux catégories au travers de leurs propriétés.

Figure 46 : Recherche des liens entre l'orientation des acteurs et l'adéquation de leur action avec le déroulement du projet



Production d'hypothèses rivales

Les hypothèses que nous mentionnons ne doivent pas laisser penser que nous avons établi des hypothèses avant d'aller sur le terrain. Dans le cadre de la théorie enracinée, les hypothèses¹⁴⁸ sont des propositions émergentes formulées au cours de la recherche, testées ensuite sur l'ensemble des données recueillies. De la sorte, la production de l'hypothèse

¹⁴⁸ Au sein des recherches qualitatives, le terme de proposition est plus souvent utilisé que le terme d'hypothèses. Néanmoins, ce terme étant couramment utilisé dans la méthodologie de la théorie enracinée, nous avons choisi de nous conformer aux pratiques de la méthode suivie plutôt qu'au champ des recherches qualitatives en général. L'hypothèse dans notre recherche a donc le statut de proposition provisoire. De plus, ce terme a pour avantage de montrer qu'il existe un réel test des hypothèses sur l'ensemble des données après la formulation de la proposition provisoire.

relève d'une première phase d'induction, puis le test des hypothèses sur l'ensemble des données relève de la phase d'abduction où la correspondance entre données et hypothèses est examinée. Tuckett (1994) parle ainsi d'hypothèse enracinée. Nous exposons ci-après un ensemble d'hypothèses développées au cours de recherche, à entendre selon la description que nous venons de formuler. Nous proposons de les mettre en relation avec des contre-hypothèses issues de la littérature en gestion ou de cas théoriques envisageables, afin de montrer que la validation ou l'invalidation de ces hypothèses ne relève pas de l'évidence. Dès lors, les duos d'hypothèses ne sont en réalité qu'une seule hypothèse : si l'une est validée l'autre est invalidée et réciproquement.

En nous basant sur la littérature abordant l'utilisation et le déploiement des compétences dans le projet (Charue Duboc, 1995 ; Charue Duboc et Midler, 2001 ; Garel, 2003 ; Charue Duboc et Gastaldi, 2005 ; Joffre *et al.*, 2006), on pourrait penser que plus l'acteur est orienté métier, plus il fait profiter le groupe des compétences qu'il développe dans son domaine. L'expertise métier va permettre à l'acteur de prendre part à une activité collective et donc permettre l'avancement du projet (H1.1). Cette hypothèse est contrebalancée par Zannad (2000) qui montre que l'expertise métier et le fonctionnement par projet peuvent être incompatibles pour certains acteurs. Dès lors, la contre-hypothèse selon laquelle l'orientation 'métier' nuit au fonctionnement du projet peut être avancée (H1.2).

Aussi, en ce qui concerne l'orientation 'tâches', on peut penser que plus l'acteur est orienté tâches, moins il va avoir une vision d'ensemble du projet. Dès lors, il va bloquer le projet en se focalisant sur certaines tâches devant être accomplies avant de passer aux étapes suivantes. Le passage par des « bornes » (Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Cusumano, 1997) va être accentué, ce qui va bloquer l'avancement du projet (H2.1). L'hypothèse inverse peut être avancée, car on peut penser que plus l'acteur met l'accent sur les tâches à effectuer, plus il va sécuriser le travail à effectuer et permettre le bon déroulement du projet (H2.2).

Enfin, en ce qui concerne la troisième catégorie, on peut avancer que plus l'acteur est orienté 'organisation', plus il va chercher à faire fonctionner le projet pour le bien de l'organisation. La vision de l'organisation est déclinée au sein du projet et l'acteur va peser de toute sa volonté sur le projet pour participer à la mission de l'organisation (Levin, 2000) (H3.1). En revanche, cette hypothèse trouve son corollaire dans le fait que si un projet

n'entre pas en ligne avec la mission et la vision de l'organisation, l'acteur orienté 'organisation' pourra s'opposer à la réalisation du projet en question (H3.2).

VI.1.1.3. Test des hypothèses au cours de la recherche

Ces hypothèses, formulées en cours d'analyse, ont été testées sur l'ensemble des données. Un codage axial¹⁴⁹ a été réalisé afin de mettre en relation les éléments de chacune des catégories proposées (orientation 'tâches', orientation 'organisation', orientation 'projet') et les actions des acteurs qui vont vers la réalisation du projet ou vers son blocage. Le test de validation réalisé une fois les associations établies ne correspond bien sûr pas à des tests statistiques, ce qui n'est pas cohérent avec la démarche de la théorie enracinée. C'est une logique analytique, de fin dépouillement des données, qui nous a permis d'identifier l'orientation des acteurs à un moment donné. Par exemple, lorsque les acteurs justifient telle ou telle action qu'ils ont entreprise, leur justification s'appuie systématiquement sur un des trois types d'orientations décrits plus haut. Aussi, avec le recul temporel permis par notre étude longitudinale, nous avons pu voir de quelle façon les actions de ces acteurs ont pu faire avancer ou bloquer le projet. Nous avons alors rapproché les deux événements pour voir dans quelle mesure l'orientation sur laquelle se base la justification de l'acteur entraîne un progrès pour l'avancement du projet ou un blocage.

Selon nos données, la validation des hypothèses rivales H2.1 et H2.2, n'a pas pu être effectuée car nous n'avons pas pu établir empiriquement de relation entre l'orientation 'tâches' et des actions d'avancement ou de blocage du projet. L'orientation 'tâches' de certains acteurs a pu être établie mais le lien avec un type d'action particulier n'est pas assez clairement établi pour avancer une proposition théorique sur cette relation. Nous avons donc choisi de ne pas retenir l'orientation 'tâches' dans notre proposition théorique. En revanche, les deux hypothèses rivales H1 et H3 traitant respectivement de l'orientation 'métier' et de l'orientation 'organisation' ont pu être traitées. Notre proposition se base donc sur la validation analytique de ces hypothèses.

¹⁴⁹ Le codage axial consiste en la spécification des liens entre des concepts à travers leurs propriétés. C'est le moment où certaines propositions, traitant des relations entre certains éléments du terrain, peuvent être formulées afin d'être validées ultérieurement.

VI.1.2. Propositions théoriques

Les hypothèses H1.2 et H3.1 formulées en cours de recherche ont été validées sur l'ensemble des données. Ainsi, nous pouvons affirmer que :

- Plus l'acteur est orienté métier, plus il risque de nuire au fonctionnement du projet
- Plus l'acteur est orienté organisation, plus il participe au bon déroulement du projet

Nous utiliserons la technique des exemples parlants (Bizeul, 2007) pour tenter de démontrer notre propos. Nous utilisons ainsi des verbatim tirés de réunions ou d'interview choisis dans le but spécifique de convaincre le lecteur de la justesse de nos propos. Nous ne relaterons ainsi pas l'ensemble des cas que nous avons analysés, mais les plus caractéristiques et convaincants. Les analyses permettant d'asseoir nos propos ont bien été menées sur l'ensemble des données des projets. Le lecteur ne sera ainsi pas surpris de voir un cas ou deux décrits en profondeur et étayés de faits et morceaux de discours pour illustrer notre propos et non une reprise transversale de l'ensemble de nos données¹⁵⁰.

VI.1.2.1. L'orientation 'métier', un frein pour les équipes projet

Pour illustrer la validation de l'hypothèse H1.2, à savoir que plus l'acteur est orienté métier, plus il risque de nuire au fonctionnement du projet, nous allons relater quelques épisodes des projets de Gervais et Bonneville qui montrent comment l'orientation 'métier' de certains acteurs pose des difficultés aux autres acteurs des projets pour les faire aboutir. Nous nous basons sur trois acteurs afin de montrer dans quelle mesure leur orientation 'métier' a pu parfois bloquer le projet.

Julie Lambert, est la responsable commerciale en charge du projet de Bonneville. Depuis huit ans, un local commercial est vide dans la galerie marchande situé à l'avant de l'hypermarché. Cet espace a été laissé vide afin de permettre le passage d'un couloir lors d'une éventuelle extension de la galerie marchande. Les différentes propositions de projets ayant toutes avorté au cours des dernières années, le local commercial est resté vide et aucun projet n'a vu le jour. Cependant, le responsable conception a répété lors de deux réunions sur le projet Bonneville qu'il était important de garder ce local vide afin de

¹⁵⁰ Notre choix d'utiliser des mini cas pour asseoir nos propos tient au fait que nous souhaitons faire sentir au lecteur le sens donné au projet par les acteurs. Un découpage trop fort des données, restituées de façon transversale et désincarnées, détruirait la richesse du concept de sens que nous souhaitons explorer ici.

pouvoir facilement assurer une jonction avec le parc d'activités voisin en cas de réalisation du projet.

Néanmoins, lors d'un entretien en cours de réflexion sur le projet, Mme Lambert s'exprimait ainsi :

« Euh on a un local vide depuis justement l'origine, je suis repartie en guerre avec [une enseigne de restauration]. Et je vais faire [cette enseigne de restauration], envers et contre tout. Euh avec l'assentiment [du directeur régional]... Mais là 8 ans ! 8 ans c'est invraisemblable ! Invraisemblable ! »

Ainsi, la commercialisatrice se réfère à son métier de commercialisateur pour qui il n'est pas concevable de laisser un local vide pendant huit ans. Pourtant, en prenant cette décision, avec l'accord du directeur régional, il se peut que le projet ne puisse se faire car aucune jonction n'est alors possible avec le parc d'activité voisin. Ou alors, Immochan devra supporter de lourdes indemnités pour cessation d'activité puis relocalisation du restaurant lorsque le projet sera finalisé. Nous ne disons pas ici que cette décision est mauvaise pour l'entreprise : cette décision est potentiellement rentable puisqu'après huit ans d'attente, on ne peut aujourd'hui se prononcer sur le délai dans lequel le projet pourra être finalisé et construit. Pour l'entreprise, la décision est donc potentiellement satisfaisante. Néanmoins, pour le projet, cette décision n'est pas en adéquation avec la possibilité de développer le projet. Cette décision restreint les possibilités architecturales de jonction entre les deux sites et peut engendrer de nouvelles difficultés :

- les promoteurs partenaires voient clairement qu'une option pour joindre les activités de chacun est mise à mal par cette pratique ;
- les relations peuvent se tendre avec les enseignes signataires d'un bail et devant être relogées quelques mois ou années plus tard si toutefois le projet aboutit
- les membres du projet voient un signe que le projet n'avance pas et cela peut dégrader la collaboration sur le projet.

Ainsi, la commercialisatrice a agi selon les règles de son métier. Cependant, les répercussions envers de nombreux acteurs du projet peuvent être néfastes pour le projet. Ainsi, nous avons pu voir lors de la dernière réunion à laquelle nous avons assisté sur ce projet que l'option de joindre les deux parcs d'activités a été quasiment abandonnée, ce qui a complexifié la réflexion sur le potentiel de développement dans un espace restreint. Nous

sommes donc ici face à une situation où la décision d'agir conformément au métier de commercialisateur pose des blocages dans la réalisation du projet.

Sur le même projet, Guy Durand a montré que son orientation 'métier' de promoteur immobilier pouvait être un frein au projet, voire à son inclusion chez Immochan. En effet, suite aux nombreux freins émis par Auchan à propos de la réalisation d'un centre commercial d'envergure, M. Durand a tenté de forcer la décision en s'alliant avec le partenaire externe afin de proposer un projet ambitieux¹⁵¹. En tant que promoteur immobilier, M. Durand ne pouvait se contenter de quelque extension de galerie marchande, de restauration architecturale. Selon lui, son rôle était de proposer aux clients un lieu de promenade et d'échange et de participer ainsi à la modernisation de la société :

« Honnêtement quand je parle de la politique vie de la cité, j'y crois dur comme fer, c'est-à-dire que tu participes à l'aménagement, mais demain tu participes à la vie de la cité ! Parce que qu'est ce que c'est un centre commercial, c'est l'ancien Agora chez les grecs, c'est l'ancienne place du marché. C'est le lieu où l'on se retrouve. Quand tu fais des études aujourd'hui auprès de la clientèle, on est surpris que souvent, dans les cinq premiers, tu aies cette notion de promenade. Donc les clients viennent se promener à l'intérieur d'un centre. C'est un lieu de rencontre, c'est l'Agora. Aujourd'hui les gens ne vont plus sur une place se rencontrer, ils vont dans les centres commerciaux. »

L'orientation 'métier', où « à quoi sert un promoteur immobilier dans le domaine commercial ? » a poussé M. Durand à aller à l'encontre des avis des membres du projet, en particulier les membres d'Auchan, en charge du développement de l'enseigne et de l'hypermarché. Certes, M. Durand a réalisé des propositions intéressantes mais qui ne sont pas en phase avec les normes de fonctionnement habituelles. Dès lors, il a participé à créer des tensions fortes entre les acteurs du projet : les uns partisans d'un projet d'envergure, les autres partisans d'un projet incrémental. Alors que jusque là, les avis divergeaient mais laissaient entrevoir la possibilité de marier les attentes de chacun¹⁵², l'action de Guy

¹⁵¹ Nous caractérisons le projet proposé d'ambitieux car ce mot est revenu plusieurs fois chez différents acteurs pour caractériser la proposition de projet émise par M. Durand. Nous pouvons affirmer que ce projet était ambitieux dans le sens où il nécessitait de revoir la totalité de l'organisation des deux zones commerciales et proposait des innovations importantes en termes de design du centre commercial (forme d'arène, parking souterrain, etc.)

¹⁵² Plusieurs éléments permettent d'avancer ceci : plusieurs réunions ont été effectuées entre les deux parties, chacune se basant sur les avancées permises lors des rencontres précédentes. Les réunions ont été effectuées

Durand de proposer, conjointement avec le partenaire externe, un projet d'envergure, a fait éclater le semblant de cohésion qu'on pouvait ressentir lors de la réunion précédente (dont Guy Durand nous avait d'ailleurs fait part lors d'un entretien suivant cette réunion). Il aura fallu plusieurs mois et un désintérêt total pour ce projet de la part des principaux intéressés pour que les acteurs acceptent de se remobiliser sur ce projet, en faisant quasiment table rase des réflexions précédentes. Cependant, nous n'avons pas eu connaissance de réunion commune entre les différents acteurs, incluant à la fois Bosch, Immochan et Auchan.

Ici, la poursuite d'une finalité liée à l'orientation 'métier' de Guy Durand a fait implorer le groupe projet qui commençait à travailler de façon cordiale. La volonté d'imposer un projet en passant outre certaines règles de fonctionnement néfastes au projet de Guy Durand a engendré des blocages interpersonnels importants. Le directeur régional, qui a assuré l'intérim en tant que responsable de projet suite au départ de Guy Durand s'exprimait de la sorte :

« j'entends bien, avec le directeur d'Auchan, [le directeur de l'hypermarché], entre guillemets, être en face de [Bosch] pour ne pas dire faire face ! Parce que c'est un peu faire face actuellement ! »

Ce verbatim montre clairement que si l'entente était possible avant la proposition de projet commun, elle s'est dégradée pour se transformer en une sorte de combat entre les membres du projet : Immochan et Auchan d'un côté, Bosch de l'autre. L'orientation 'métier' de Guy Durand a ainsi engendré une action (la proposition de projet commun) qui a généré une situation de blocage sur le projet.

Enfin, nous mentionnons un troisième exemple pour illustrer comment l'orientation 'métier' peut bloquer l'avancement des projets. Madeleine Davila est entrée en fonction chez Immochan fin 2007 comme monteur d'opération et donc responsable de projets. Dès son intégration, elle nous affirmait :

« voilà les rapports sont sains, les gens donnent beaucoup, beaucoup pour euh... au début, j'ai eu le sentiment que les gens donnent beaucoup, se dévoilent beaucoup, et donc c'est que quand on vient de l'extérieur, dans un contexte on va dire un peu plus agressif qui est dû à d'autres cultures d'entreprise, euh ça paraît

avec la participation des membres d'Auchan et d'Immochan. Dès lors, nous pouvons affirmer qu'il n'y avait pas d'opposition de forme à une négociation afin d'aboutir à un accord.

un petit peu choquant, donc euh on se demande moi quand j'arrive, est-ce que voilà je dois me livrer autant ? Parce que j'ai plutôt un réflexe de protection parce que je suis dans un métier qui est très concurrentiel ! »

Par la suite, Mme Davila nous a fait part à plusieurs reprises de son étonnement du fait qu'Immochan n'a pas la charge du dépôt des demandes d'autorisation administrative auprès de la CDEC¹⁵³. En effet, dans l'organisation entre Auchan et Immochan, il est prévu qu'Immochan réalise le projet, mais ce sont les représentants de l'enseigne Auchan qui sont en charge des demandes d'autorisation auprès des élus de la CDEC. Dès lors, le lobbying nécessaire au développement des parcs d'activités commerciales a toujours été réalisé par le personnel d'Auchan. Cependant, Madeleine Davila n'envisage pas son métier de cette façon. Pour elle, étant en charge du projet et ayant la responsabilité de construire les projets à terme, elle devrait avoir la responsabilité du lobbying.

« Culturellement je vois déjà des différences euh le monteur d'opération chez Immochan a vocation à aménager, à monter les projets, et gérant de l'obtention des autorisations commerciales, par contre c'est pas forcément lui qui défend, qui fait les procédures d'obtention des autorisations commerciales. Alors moi qui ai un profil très développement bah c'est un petit peu ambigu dans ma tête parce que euh je vois mal comment on peut bah acquérir un foncier, donc faire le lobbying pour acquérir un foncier, après euh faire le lobbying pour défendre les autorisations, pour aménager et puis valoriser ce foncier, et que ce soit une autre personne, une autre équipe qui soit en charge de ça même si mon rôle c'est quand même de le chapeauter. »

Cette situation de différenciation des projets en fonction des enseignes tend vers des pratiques où les éléments d'un projet d'ensemble sont morcelés. Nous avons présenté au Chapitre III la situation du projet Gervais, où les acteurs oscillent entre aborder un projet d'ensemble ou trois projets différents. Les acteurs d'Auchan, qui sont en charge du lobbying, voient moins de risque à morceler le projet afin que l'extension de l'hyper puisse aboutir, alors que les risques d'opposition de la part des politiques sont plus importants pour les projets à l'arrière de l'hyper. Pourtant, Madeleine Davila envisage son rôle comme

¹⁵³ Commission Départementale d'Equipeement Commercial, Voir annexe 6.

devant prendre en charge le développement conjoint des deux enseignes. Dès lors, elle s'oppose à une division du projet :

« Et donc en fait, après c'est dommage d'en arriver là en séance, mais si vendredi matin euh devant le DO, et le DRI¹⁵⁴, le discours c'est de dire on fait d'abord l'hyper, puis la galerie marchande, euh moi je vais dire non ! ».

Ainsi, Madeleine Davila n'hésite pas à s'opposer à ses supérieurs hiérarchiques. Elle envisage son rôle comme devant permettre l'aboutissement de projets immobiliers et commerciaux d'envergure et cohérents. Les deux aspects – commercial et immobilier – doivent avancer de pair, même si cela présente plus de risques pour le projet dans son ensemble. Cela engendre des tensions entre les membres du projet, voire des conflits de la part des personnes qui veulent sécuriser la possibilité de développer le projet pas à pas. Nous n'entendons pas affirmer ici que des tensions entre les membres du projet sont mauvaises. Néanmoins, si ces tensions évoluent en conflits, entraînant des blocages de principe sur les projets, nous pensons qu'il s'agit alors de situations de blocage pour le projet. D'ailleurs, le prolongement de cette situation a mis en débat le prolongement du contrat de Madeleine Davila après la période d'essai. Face à la pénurie de monteuses d'opérations et aux compétences de Madeleine Davila, qui n'ont jamais été remises en cause, son contrat a été prolongé au-delà de la période d'essai.

L'expertise de ces trois personnes correspondait à ce que qu'on aurait pu théoriquement attendre de leur travail. En effet, le référentiel projet mentionne qu'un monteur d'opération gère le projet de la conception à la réalisation. Aussi, il est censé animer l'équipe afin de proposer des projets ambitieux. Quant à la commercialisatrice, son rôle est avant tout de veiller à la rentabilité des projets. Leurs décisions et leurs comportements montrent qu'ils mettaient en œuvre les compétences requises dans leurs fonctions. Néanmoins, une orientation 'métier' centre l'acteur sur des problématiques qui sont propres à son métier et ne prend pas nécessairement en compte les besoins du projet. Cela occasionne des blocages avec les autres acteurs du projet, surtout si eux-mêmes ont une orientation 'métier'. Chacun se replie sur ce qu'il doit réaliser en tant qu'expert de son métier et n'accepte pas de concession. Ce refus ou quasi refus de concession chez les personnes orientées métier est une constante dans nos observations. Ce refus de négocier sur les points centraux de la

¹⁵⁴ DO signifie Directeur Opérationnel, ici le directeur régional de la division Ile-de-France du groupe Auchan. DRI signifie Directeur Régional Immochan.

perception du métier chez les personnes orientées métier semble expliquer les situations de blocage que nous avons relevées. Expertise métier et orientation ‘métier’ ne vont donc pas de pair. Si l’expertise est une ressource nécessaire pour le développement des projets au travers du savoir et des compétences techniques de l’acteur, l’orientation ‘métier’ des acteurs tend à entraîner des blocages au sein des équipes projet.

VI.1.2.2. L’orientation ‘organisation’, moteur de l’avancement des projets

Face au profil orientation ‘métier’ qui semble aller à l’encontre du fonctionnement par projet, l’orientation ‘organisation’ semble faciliter l’avancée des projets. En effet, la quasi-totalité des situations où nous avons pu déceler une orientation ‘organisation’ chez les acteurs ont été associées à des avancées des projets. Parfois, l’orientation action est même associée à des déblocages de fonctionnement lors de problèmes sérieux. Nous expliquons comment deux personnes orientées ‘organisation’ ont pu faire aboutir le projet Mouzon face aux difficultés de commercialisation vécues.

En effet, le projet Mouzon (développement d’un centre de loisirs) a connu de nombreuses difficultés, liées aux difficultés de commercialisation des cellules envisagées. Corinne Robert, est la conceptrice du projet initial. Issue du monde de l’immobilier, elle a créé son entreprise autour du concept de centre de loisirs qu’elle développe à travers de nombreux sites en France. D’abord associée à un promoteur indépendant, les négociations entre Immochan et ce promoteur, autour des droits de propriété des terrains et bâtiment, l’ont amenée à traiter directement avec Immochan. Elle a alors endossé le rôle de commercialisatrice au sein de l’équipe projet constituée.

Avant même d’être formellement liée à Auchan, Corinne Robert avait établi des contacts avec de potentiels preneurs des cellules à venir. Lors de son rattachement à l’équipe projet Immochan, elle a dû modifier les bases de ses arguments de négociation et s’adapter aux conditions commerciales d’Immochan (durée du bail, prix de la location au mètre carré, formalités de renégociation future, état de la cellule au moment de la prise de possession, etc.). Ces conditions sont basées sur les activités commerciales classiques d’Immochan où des enseignes prennent place dans une galerie marchande d’hypermarché. De l’avis de l’ensemble des membres de l’équipe, ces conditions sont beaucoup plus contraignantes que celles habituellement proposées à des enseignes du secteur du loisir. Un des membres du projet exprimait ainsi son désarroi face aux difficultés :

« Et puis il faut pas se leurrer, sur le loisir Auchan n'y connaît rien ! On sait faire du commerce, on sait faire des parcs d'activités, on sait faire des galeries marchandes, de commerce ! Sur le loisir on n'y connaît rien ! Et je pense que [Corinne] a l'idée, mais elle n'a pas non plus toute la connaissance en matière de loisirs. Je pense qu'elle a le côté marketing mais je pense qu'elle n'a pas forcément le côté opérationnel de la chose... »

La commercialisation des cellules a ainsi été très difficile et a donné lieu à des conflits ouverts entre Corinne Robert et le responsable de projet. La communication devenant de plus en plus difficile entre ces deux membres de l'équipe, Pierre Parlis, directeur commercial chez Immochan, est venu compléter l'équipe. Son rôle était de permettre la communication entre la commercialisatrice et le responsable projet :

« Bon, il s'avère que la commercialisation a été plus difficile que prévu, euh, que la relation étant pas forcément facile entre les différents intervenants on va dire. Il faut mettre un peu d'huile dans le moteur ! Donc là [...] je fais des points très réguliers avec [Corinne], pour voir comment évolue la commercialisation, et je l'accompagne sur la commercialisation, on reçoit des enseignes ensemble, et puis on relance également. »

Ainsi, Pierre Parlis a accepté de venir jouer le rôle de médiateur dans l'équipe projet. Il permet ainsi de dépasser les difficultés très sérieuses que rencontrait le projet. Ces difficultés sont allées très loin : menaces, injures et médiation avec avocat. Finalement, l'arrivée de Pierre Parlis a permis de désamorcer le conflit ouvert et de faire avancer le projet. L'orientation 'organisation' de Pierre Parlis s'exprime de cette façon :

« Moi je suis payé pour dire dans 10 ans le programme il va ressembler à quoi ? [...] moi ma vision c'est de dire attention, le mec qu'on va installer, le commerçant, preneur à bail qu'on installe, quelle est sa solidité financière ? Quelle va être son attractivité sur le programme ? Est-ce qu'entre guillemets il correspond aussi aux valeurs du programme ? Parce que quelque part les commerçants qu'on installe, on est aussi responsable des commerçants qu'on installe ! On ne va pas installer le loup dans la bergerie ! Sous prétexte d'avoir un bail signé ! On pourrait faire ça ! Moi ce n'est pas ma philosophie. Il ne faut pas oublier qu'Immochan est là pour faire en sorte de développer les sites Auchan à la base, [...] c'est bien notre philosophie ! C'est de contribuer au développement des sites Auchan, alors tel

qu'on l'a écrit là avec les objectifs qu'on se fixe, mais quand même un objectif majeur, et la raison d'être d'Immochan, c'est être la filiale du groupe Auchan ! »

Par la suite, après le départ du responsable de projet, Pierre Parlis occupera la fonction de responsable de projet. Il assurera l'ensemble de la procédure administrative, de dépôt du permis de construire, suivra l'avancement des travaux, etc. Cette part de l'activité n'a rien à voir avec son métier de responsable commercial. Cependant, face aux difficultés que rencontrait le projet, il a accepté de modifier ses attributions formelles afin de faire avancer le projet.

« Et ben c'est comme sur [un autre projet], en plus de la partie commercialisation, j'ai la partie montage du projet. Bon donc ça fait un peu plus de boulot, ça c'est sûr... Maintenant, j'ai la même chose sur mes dossiers de l'est. Parce que [un autre responsable de projet] est parti, et j'ai récupéré le montage de [Projet X], de [Projet Y], et... de [Projet Z] ! Donc effectivement les emplois du temps sont un peu chargés... Maintenant, on y arrive, hein ! (rires) On y arrive ! (rires) Il y a des choses qu'on fait peut-être un peu plus vite, on y passe moins de temps, on figole un peu moins... »

Il nous semble que le long passé de Pierre Parlis au sein de l'enseigne Auchan soit déterminant dans cette orientation 'organisation'. Il fait toujours référence au groupe Auchan dans son travail et cherche à concilier les intérêts des enseignes Auchan et Immochan. Pour lui, l'enseigne Immochan doit partir du commerce et il ne voit pas d'opposition irréductible entre les métiers d'Auchan et Immochan. L'ensemble de son activité doit permettre au groupe Auchan de progresser, et donc à Immochan d'accompagner le développement des sites Auchan et Atac.

Corinne Robert, pour sa part, a aussi permis de faire avancer le projet Mouzon grâce à son orientation 'organisation'. En effet, initialement, Corinne Robert est la conceptrice du projet. De par son inclusion dans l'équipe projet, elle a accepté de prendre le statut de « commercialisatrice », moins valorisant que celui de responsable du projet. Par la suite, elle reçut des menaces de la part de personnes d'Immochan suite aux difficultés de commercialisation. En outre, son travail étant rémunéré en fonction de l'avancement de la commercialisation, elle a du travailler pendant plusieurs mois avec une rémunération bien plus faible que celle envisagée initialement avec un déploiement plus rapide. Elle devait

donc faire face à de multiples problèmes, de changement de statut, de financement de l'activité et de conflit interpersonnel avec des membres d'Immochan.

Nous pouvons affirmer que Corinne Robert a une orientation générale 'organisation'. De nombreux éléments dans son discours le laissent entendre. Par exemple au cours d'un entretien, elle expose à divers moments sa situation au nom de son entreprise :

« Pour moi, c'était quand même très embêtant, et j'aurais aimé qu'à ce moment là, Immochan prenne conscience de ça, et dise ok, vous [le nom de l'entreprise], on a compris, y'a un petit souci, c'est pas la même donne. »

« Dans une équipe, on est ensemble, c'est idiot quoi, c'est un peu dommage... [le nom de l'entreprise] n'a pas le droit de parler avec l'architecte. »

Aussi, lorsqu'elle exprime les options qui s'offraient à elle pour permettre l'avancement du projet, elle mentionne qu'en tant que responsable d'entreprise elle aurait pu allouer plus de ressources au projet Mouzon (ce qui traduirait une orientation 'métier'). Néanmoins, elle se défend de prendre cette option en se référant à la situation de son entreprise :

« chose [i.e. allouer une personne de plus au projet] que je ne vais pas faire, je ne vais pas mettre ma boîte en péril pour Immochan ! »

Ainsi, Corinne Robert justifie ses décisions en se basant sur la situation de son entreprise. Elle correspond dès lors à l'orientation 'organisation' que nous avons définie plus haut.

Le projet Mouzon était le premier de ce type développé par Corinne Robert, qui a créé son entreprise sur la base de ce concept. Sans ce projet, l'entreprise serait donc mal partie et risquait, selon elle, de fermer sans même avoir développé un seul centre de loisirs. Dès lors, elle a décidé de courber l'échine et d'accepter l'ensemble des ces inconvénients pour le bien de son entreprise. Pour elle, la référence majeure n'était pas les tâches à réaliser dans le cadre du projet, ou son métier de concepteur de centres de loisirs, mais de faire en sorte que l'entreprise puisse prendre son envol. A plusieurs reprises, la collaboration aurait pu s'arrêter, lorsque les menaces ont été émises ou lorsqu'Immochan a tenté de s'approprier les droits du concept :

« c'est les raisons pour lesquelles je me suis un peu énervée, [Immochan] m'a envoyé un courrier de ses juristes, il y a de cela huit mois, me disant, nous vous interdisons de communiquer sur le Village des Loisirs® qui est notre concept, sous

peine de poursuites judiciaires. Alors évidemment j'ai réagi immédiatement, avec un avocat, propriété intellectuelle, machin, c'était un truc d'avocat. Notre dossier apparemment était vraiment béton. Sur le moment j'étais un peu scotchée, je trouvais ça complètement gonflé pour des mecs qui voulaient pas faire de loisirs sans moi avant, [...] M'écrire en me disant merci de ne plus jamais communiquer de votre vie entière sur le Village des Loisirs® de Gervais, là honnêtement, j'ai été étonnée (rire). Donc j'ai appelé le patron immédiatement, en disant c'est une blague ou quoi, non ça n'était pas une blague, donc ils étaient prêts à aller loin. Pour calmer le jeu, parce que mon avocat a envoyé une lettre qui ouvrait la porte à une discussion et à l'ouverture, en disant attendez je suis en contrat avec vous, vous n'allez pas m'attaquer pour, sur mon concept pour euh garantir que le Village des Loisirs® appartient à Auchan, donc voilà. Alors ça, ça a été un truc complètement pff ! Alors ça pour le coup aucun client ne m'a fait ce coup là ! »

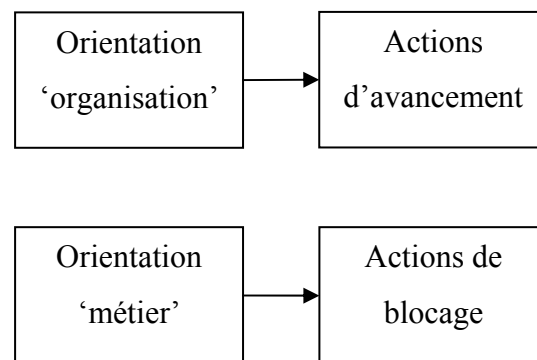
Néanmoins, Corinne Robert s'est accommodée de la situation difficile qu'elle vit avec Immochan pour le bien de son entreprise. Lors d'une réunion nous avons pu assister à une situation où elle a été mise en difficulté. Elle s'est vue attaquée sur le fait de ne pas partager certaines informations ou de cacher des informations à certains membres du projet. Loin de se rebeller contre ces critiques, elle a exposé devant tous la situation en termes de signature des baux commerciaux. Nous avons pu voir dans d'autres réunions des attaques bien moins violentes occasionner des retours bien plus violents. Néanmoins, Corinne Robert a su gérer les attaques de ses détracteurs afin de mener le projet à bien. Les analyses des acteurs du projet vont dans ce sens : plusieurs acteurs du projet, dont les personnes en conflit ouvert avec elle nous ont fait part de leur respect à la voir se battre pour que son entreprise puisse se développer.

Ainsi, nous avons analysé ci-dessus deux situations différentes où l'orientation 'organisation' est associée à des situations de déblocage ou d'avancée des projets dans des situations difficiles. Le cas d'un troisième acteur orienté 'organisation' a été analysé et aboutit au même résultat d'association à des situations d'avancement du projet. Nous validons ainsi l'hypothèse H3.1., stipulant que plus les acteurs sont orientés action, plus ils participent à l'avancement des projets.

VI.1.2.3. Synthèse des résultats avec le concept d'orientation

Nous avons ainsi pu établir un lien entre l'orientation des acteurs et les actions de blocage ou de déblocage (avancement) de ces acteurs au sein des projets. La Figure 47 représente graphiquement le résultat ici proposé. Cette « découverte » ne permet cependant qu'une compréhension factuelle des situations, sans comprendre pourquoi l'acteur est orienté 'tâches', 'métier' ou 'organisation', ni ce qu'implique telle orientation pour sa compréhension globale des choses. Insérer l'orientation des acteurs dans le sens des acteurs permet de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre.

Figure 47 : Représentation graphique de la validation des hypothèses H.1.2 et H.3.1



VI.1.2.4. Insérer le concept de sens pour comprendre les logiques en œuvre

Propos général sur les relations entre orientation et sens donné au projet

Rappelons que selon Parker, l'orientation des acteurs est un ensemble d'éléments cognitifs ayant trait aux croyances de l'acteur sur son rôle dans l'organisation (Parker *et al.*, 1997 ; Parker, 2007). L'orientation prend ainsi place dans les éléments cognitifs permettant à un acteur de donner du sens au projet. Dès lors, il est intéressant pour nous de savoir à quels autres éléments est liée l'orientation de l'acteur afin de comprendre en profondeur les mécanismes du sens à l'œuvre autour du concept d'orientation.

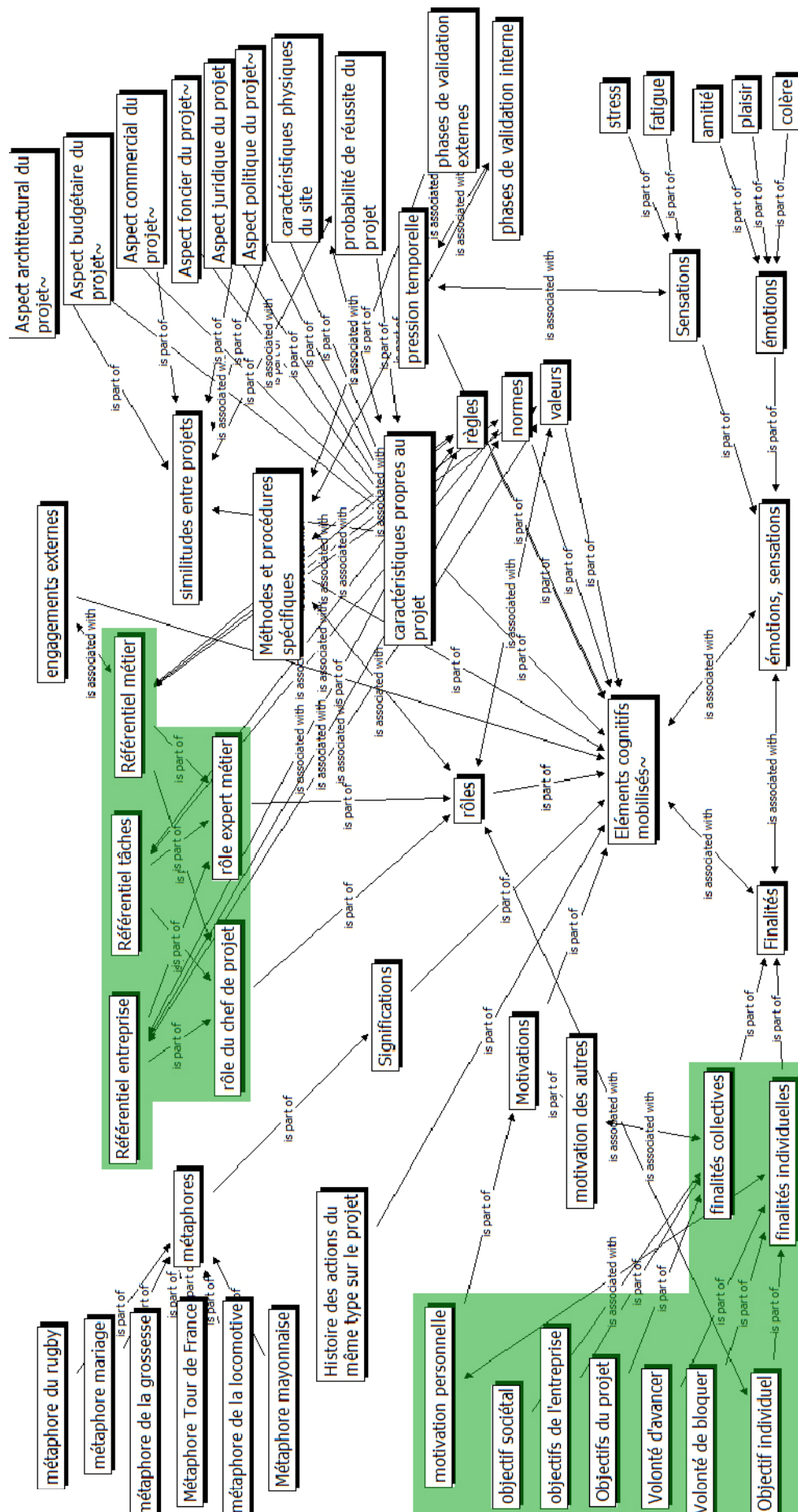
Dans le cas de l'orientation 'métier' comme dans le cas de l'orientation 'organisation' les croyances en termes de rôles sont intimement liées aux finalités que se donne l'acteur. Ces finalités sont incluses dans le concept d'orientation chez Parker qui ne différencie pas, comme nous l'avons fait les éléments cognitifs des finalités de l'acteur. Ces finalités peuvent être plutôt orientées vers des finalités collectives ou individuelles. Notons qu'une orientation 'métier' ne correspond pas toujours à une finalité individuelle et qu'une orientation 'organisation' ne correspond pas systématiquement à des finalités collectives.

Notre analyse montre que l'orientation des acteurs dépend grandement des finalités collectives, voire sociétales qu'ils aimeraient entreprendre au travers de leurs actions.

Aussi, insérer les émotions et sensations dans le schéma de compréhension de l'influence de l'orientation sur le comportement des individus permet de mieux saisir les mécanismes à l'œuvre chez les individus qui participent à un projet. Face à une situation de projet, l'acteur va alors adopter une orientation et ainsi comprendre la situation par rapport à la croyance qu'il a de son rôle dans l'organisation. Ces croyances sont intimement liées à des finalités collectives et individuelles, comme nous allons le voir plus bas. Dès lors, le positionnement de l'acteur crée des émotions et sensations positives ou négatives qui entrent dans le processus de construction de sens.

La Figure 48 montre que l'orientation, représentée dans la zone verte, prend en compte les finalités des acteurs et une partie des éléments cognitifs qui permettent aux acteurs de donner du sens au projet. Néanmoins, nous pouvons voir que ces éléments ne représentent qu'une partie des éléments utilisés par l'acteur pour donner un sens au projet.

Figure 48 : Mise en évidence des éléments liés à l'orientation au sein des éléments de construction du sens



Mise en évidence du gain de compréhension des situations de gestion par le chercheur au travers du concept de sens

Nous allons ainsi relater les exemples de deux acteurs que nous avons déjà présentés afin de montrer comment l'utilisation du concept de sens permet d'augmenter la compréhension de l'influence de l'orientation des acteurs sur leur comportement. Chez chacun des deux acteurs des projets, les finalités sociétales de leur travail, combinées à l'orientation permettent de comprendre les sensations qu'ils éprouvent face à une situation de projet et ainsi de comprendre leur comportement.

Prenons le cas de Pierre Parlis, directeur commercial chez Immochan qui a accepté de modifier plusieurs fois ses attributions sur le projet de Mouzon afin de finaliser le projet et de le mener jusqu'à sa construction après le départ du responsable de projet. Pierre Parlis s'exprimait ainsi au milieu d'une discussion, sans même que nous lui demandions quoi que ce soit à propos de sa vision de l'hypermarché :

« Donc ça veut dire que si on perd du client, il faut trouver d'autres relais pour faire revenir le client. Et moi je suis convaincu que c'est le fait d'y aller en escadre, c'est le centre commercial qui doit prendre le relais de ce qu'était l'hypermarché il y a vingt ans. Il y a vingt ans, on allait dans l'hypermarché parce qu'on y trouvait tout, dans l'hyper, c'était la démocratisation des produits. C'est quand même l'hyper qui a démocratisé le disc laser, c'est l'hyper qui a démocratisé tous les produits qui avaient de grosses valeurs euh, un écran de télé, un écran plasma, etc., il a pété les prix ! Alors certainement trop vite sur certains marchés, parce qu'on a favorisé ce phénomène déflationniste, c'est clair, mais néanmoins ça a donné la possibilité aux gens de s'équiper à moindre prix et ça a favorisé l'accession entre guillemets à la propriété, d'un certain nombre de produits, hein, ou à l'équipement plutôt, pour des gens qui n'auraient pas eu les moyens s'il n'y avait pas eu le phénomène hypermarché. Alors après c'est bien c'est pas bien, on a été trop vite ou pas, ça c'est un autre débat. Mais néanmoins mais c'est une réalité. Si ce n'est qu'aujourd'hui le taux d'équipement reste quand même très élevé. Qui n'a pas son frigo ? Un frigo, deux frigos... Qui n'a pas sa télé, une télé, deux télé, trois télé... dans la maison ? Micro-ondes, un micro-ondes aujourd'hui ça coute 25 euro... Donc les prix ont baissé, les taux d'équipement globalement sur tous les marchés sont élevés, et les courses sur Internet prennent le relais. »

Ainsi, Pierre Parlis effectue le rapprochement entre le déploiement du centre de loisirs et l'historique du développement des hypermarchés en France. Il réintègre le projet de conception du centre de loisirs dans un mouvement social de grande ampleur, auquel il participe. Cela lui procure une certaine fierté même s'il admet que ce développement occasionne quelques effets pervers. Cette ambition de participer à un mouvement de démocratisation de l'achat de bien le fait adhérer aux politiques affichées par Auchan. Nous relevons ainsi lors de notre premier passage au sein de la direction régionale Ile-de-France, dans l'entrée des bâtiments, un panneau d'affichage mis sous verre décomposant le métier et la raison d'être d'Auchan. Le panneau indiquait ainsi : « *Notre raison d'être : améliorer chaque jour la pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients [...]* ».

Nous pouvons ainsi affirmer que Pierre Parlis « vit Auchan » pleinement¹⁵⁵. Notons aussi que nous n'avons remarqué le poster énonçant les objectifs chiffrés d'Immochan que dans son bureau, mis en évidence au dessus de l'écran de son ordinateur¹⁵⁶. L'adhésion entre les finalités de Pierre Parlis et la raison d'être affichée du groupe Auchan permet à l'acteur de s'exprimer dans son travail dès lors qu'il entre dans ce qu'il doit faire pour son entreprise. Intégrer un projet en cours de réalisation ? Changer d'attribution au cours du projet ? Pour Pierre Parlis, ces non-événements servent l'entreprise et ses propres finalités. Dès lors, il n'y a aucun problème à soulever.

Rappelons ainsi que Pierre Parlis a un passé de plus de vingt-cinq ans au sein de groupe Auchan où il a occupé de nombreux postes différents. La quasi-totalité de sa vie professionnelle est liée à sa carrière chez Auchan. En revanche, il a occupé des postes très différents, dans des organisations aux configurations diverses. Les éléments cognitifs mobilisés pour décrypter les situations de projet sont empreints de l'esprit Auchan sans être particulièrement attachés à un métier. Dès lors, son référentiel est quasiment uniquement basé sur l'esprit Auchan.

¹⁵⁵ Notons d'ailleurs que pour certains acteurs de l'entreprise, ce comportement dérange. En effet, Pierre Parlis adhère tellement à l'esprit Auchan que certains lui prêtent d'avoir « les dents longues ». Non pas parce qu'il cherche à évincer les concurrents potentiels mais parce que son implication forte dans les projets le fait apparaître comme quelqu'un qui accepte beaucoup de choses inhabituelles sans exprimer de contrariété à sa direction.

¹⁵⁶ Nous avons vu le même poster en format réduit dans un autre bureau en feuille volante, mais jamais dans des dimensions aussi grandes (approximativement format A1) et placé à un endroit où Pierre Parlis était obligé de le voir plusieurs fois par jours.

Cette situation est singulièrement différente de celle de Guy Durand. En effet, lorsque nous avons rencontré Guy Durand au début de notre étude, celui-ci était entré dans l'entreprise à peu près un an et demi auparavant. Il avait passé la totalité de sa carrière chez d'autres acteurs du secteur immobilier. Il occupait auparavant depuis six ans un poste de directeur des programmes chez un promoteur immobilier. Dès lors, l'ensemble de son référentiel est orienté vers la promotion immobilière, où il propose d'agir lui aussi selon une logique sociétale forte. Nous avons déjà relevé que M. Durand fait référence aux centres commerciaux en les comparant à l'Agora dans la civilisation grecque antique. Dès notre premier rendez-vous, Guy Durand m'exposait les ambitions qu'il avait pour des centres commerciaux autres que les trois projets étudiés. Il recherchait dans les réalisations à venir un caractère innovant d'un point de vue architectural en particulier. Il nous parlait ainsi d'un site avec un projet de jardinerie proche d'un hypermarché existant :

« C'est un autre site qu'on a acheté en foncier, mais qui fait l'objet d'un PPRI¹⁵⁷, donc c'est tous les risques contre l'inondation, donc on ne peut pas construire. Donc on va essayer de se battre pour essayer de construire ici, on essaye de proposer justement un projet jardinerie... sur pilotis en fait ! Tu va voir le concept est vraiment génial ! (silence) Voilà un peu le concept ! Tu vois ça c'est génial quand même ! Tout est sur pilotis, avec l'eau, etc. ! »

Ou encore, lorsqu'il nous présentait un projet d'agrandissement d'un hypermarché et de sa galerie marchande, il semblait très excité de pouvoir construire un centre commercial qui ait l'allure d'un porte container. Aussi, sur le projet Bonneville, le projet soutenu par Guy Durand était un projet d'envergure, défiant les compétences de l'entreprise en matière d'architecture, de conception de centre commercial, voire même de commercialisation. Ainsi, Guy Durand a l'ambition de proposer des centres commerciaux qui soient novateurs afin qu'ils prennent la place centrale qui selon lui leur est due dans la société.

Le problème est que nous assistons ici à une incompatibilité entre les finalités collectives sociétales et les finalités collectives de l'organisation. Dès lors, l'orientation 'métier' de Guy Durand, basée sur des finalités sociétales de son métier, issue de son passé de promoteur immobilier le porte naturellement vers des centres commerciaux de grande ampleur, nécessitant des compétences architecturales poussées, des matériaux de qualité,

¹⁵⁷ PPRI désigne un Plan de Prévention des Risques Inondation

un environnement de qualité, etc. L'ensemble de ces éléments a un coût, que l'entreprise n'est pas prête à supporter. En effet, la raison d'être du groupe Auchan, mentionnée plus haut, se décline de façon pratique en : « construire moins cher et plus pratique afin de proposer un produit accessible au plus grand nombre ». Les finalités collectives de Guy Durand apparaissent dès lors difficilement compatibles avec les finalités poursuivies par le groupe Auchan. Une sensation de frustration emplit Guy Durand à chaque fois qu'il perçoit ce décalage de finalités. Lors d'une réunion avec un partenaire externe, un des représentants de ce partenaire lui exprimait ainsi son étonnement de voir Immochan avancer sur un projet innovant :

« Partenaire : Si vous êtes là, déjà, c'est que les mentalités changent, non ? »

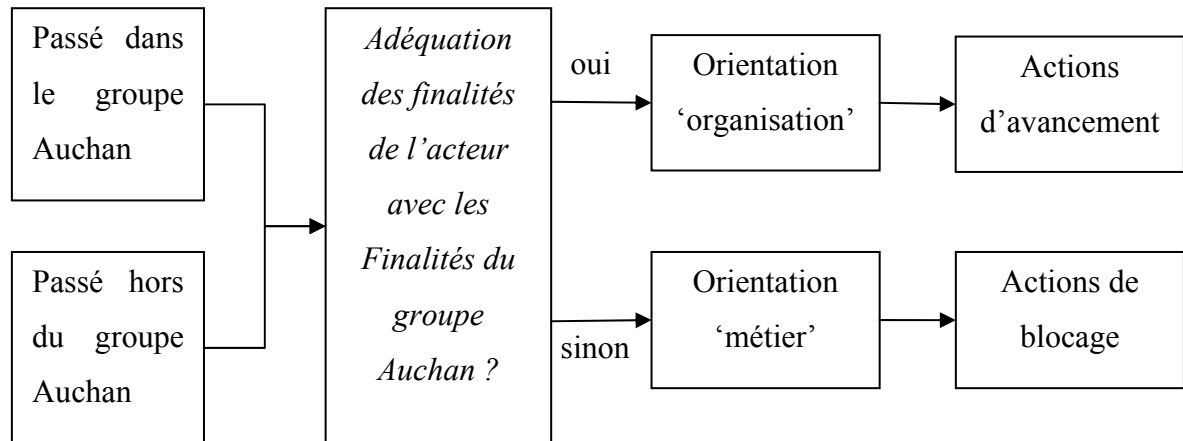
Guy Durand : Non, si on est là, c'est qu'on a déjà entre nous avancé avant ! Mais je ne suis pas d'accord avec toi. Les mentalités sont loin d'avoir changé, oui... »

Ainsi, on comprend en mettant en perspective l'orientation 'métier' de Guy Durand avec les finalités collectives qu'il donne à son travail et les finalités collectives proposées par le groupe Auchan, pourquoi l'orientation 'métier' freine le déroulement des projets. Il s'agit des cas où l'orientation 'métier' est incompatible avec les finalités de l'organisation. L'orientation 'métier' est ainsi une orientation refuge vers laquelle tendent les acteurs dont les finalités sont incompatibles avec celles de l'organisation. Cette situation, décrite ici pour le cas de Guy Durand est équivalente dans le cas de Madeleine Davila et de Christelle Ellroy, toutes deux orientées 'métier', provenant d'autres organisations (depuis plus ou moins longtemps) et ne se reconnaissant que (très) partiellement dans les finalités de l'organisation. En revanche, sur l'ensemble des cas où l'orientation 'organisation' a permis de dépasser des situations de blocage, les finalités collectives du rôle que les acteurs souhaitent jouer et celles proposées par l'organisation semblent se renforcer mutuellement.

Le déploiement d'une théorie enracinée autour du concept de sens donné au projet a permis de mettre en évidence deux éléments que nous n'avions pas pu mettre en évidence par l'utilisation du concept d'orientation dans une démarche hypothético-déductive. Nous avons pu montrer les liens forts existant entre le passé de l'acteur, et donc sa mémoire professionnelle, et son type d'orientation majeure. Aussi, nous avons pu mettre en évidence que l'impact de l'orientation 'métier' ou 'organisation' sur l'adhérence des actions au projet dépend de l'adéquation entre les finalités de l'organisation et celles de l'acteur. La Figure 49 récapitule ainsi dans le cas des équipes étudiées le rôle de

l'orientation dans les actions menées par les acteurs, avec une mise en perspective grâce à la notion de sens. Nous invitons le lecteur à comparer cette figure avec la Figure 47 p.256 pour établir l'intérêt du passage du concept d'orientation au concept de sens dans la compréhension des situations que nous venons d'évoquer.

Figure 49 : Eléments de compréhension de la validation des hypothèses H1.2 et H3.1 selon le concept de sens



VI.1.3. Mise en perspective théorique

VI.1.3.1. Mise en parallèle de notre étude et de celle de Zannad (2000)

Zannad (2000) avait mis en avant au travers de l'« attitude psychosociale¹⁵⁸ » des acteurs qu'il pouvait exister une tension entre l'adhésion au projet et l'adhésion au métier chez des acteurs participant à des projets dans le monde de l'automobile, et spécifiquement chez Renault. Ainsi, plus de 50% des acteurs métier étaient soit ambassadeurs métiers soit ambassadeurs projet. Cette étude montre que 35% des acteurs étaient des doubles ambassadeurs, et pouvaient ainsi concilier 'métier' et 'projet'. Notre méthode d'analyse diffère de celle de Zannad dans la mesure où nous cherchions à voir le lien entre l'orientation des acteurs et leur action dans le projet, en écartant *a priori* une orientation 'projet'. Néanmoins, les notions recouvertes par l'attitude psychosociale et le sens étant

¹⁵⁸ Ce « terme qui recouvre tout à la fois leur système de représentation, leur espace d'identification et leur comportement relationnel à l'égard du projet » est différent de l'orientation spécifiquement car nous excluons le comportement dans l'orientation. Le comportement, pris ici comme une variable explicative, constitue dans notre démarche la variable expliquée.

proches, et le lieu de recherche semblable (les équipes projet), nous avons choisi de réaliser une comparaison des deux études.

Notons d'abord que les méthodes de recherches varient d'une étude à l'autre. Alors que Zannad administre des entretiens semi-directifs centrés et des questionnaires à cinquante personnes, nous avons réalisé des entretiens ouverts auprès d'un nombre plus restreint d'acteurs du projet mais nous avons pu les rencontrer plusieurs fois. Aussi, nous avons laissé beaucoup de place à l'émergence, en ayant pour souci constant de ne pas forcer les données. L'administration de questionnaires dans l'étude de Zannad montre qu'une large part de l'analyse avait été réalisée précédemment afin d'identifier des variables potentiellement pertinentes. Aussi, le statut de certaines données diffère entre les deux études. Par exemple, pour Zannad, le refus d'évaluation des acteurs orientés 'métier' est une conséquence de leur attitude psychosociale. Ces éléments ne figurent ainsi pas dans son opérationnalisation de l'attitude psychosociale mais en sont une conséquence, relevée empiriquement. Dans notre recherche, ce type d'évènement est un descripteur permettant de caractériser l'orientation des acteurs. Il ne constitue pas un résultat de la recherche mais une donnée à analyser au sein de la relation orientation – action pour le projet. D'un autre côté, une action donnée réalisée par un acteur peut entrer chez Zannad dans la mesure de l'attitude psychosociale. Pour nous, les actions réalisées dans le cadre du projet par les acteurs servent à caractériser la variable expliquée 'adhérence action - projet'. Il existe donc des différences dans le processus de recherche et l'opérationnalisation des concepts utilisés.

Malgré ces divergences de méthode, les analyses permettent de saisir certains rapprochements entre les résultats. Ainsi, nous adhérons à la proposition selon laquelle *« les individus contribuent de façon d'autant plus positive à l'avancement d'un projet qu'ils y voient la possibilité de satisfaire leurs intérêts et désirs personnels »*, mais pour des raisons différentes de celles exprimées par Zannad. Dans notre étude, la notion la plus intimement liée à la satisfaction des intérêts des acteurs est celle de finalités collectives, à la fois liées aux finalités collectives poursuivies par l'acteur et aux finalités poursuivies par l'entreprise. Cet élément n'a, semble-t-il, pas été pris en compte dans la recherche de Zannad, pour qui ce sont les opportunités de carrière qui semblent recouvrir le mieux la notion d'intérêts et désirs personnels.

Aussi, dans les deux recherches, la fonction occupée par les acteurs n'est pas pertinente pour expliquer l'orientation ou l'attitude psychosociale. Dans notre étude, dès qu'il a été possible de comparer l'orientation d'acteurs ayant la même fonction, nous avons pu déceler au moins deux orientations différentes. Sachant que nous avons travaillé sur trois projets et que chaque poste est occupé par une seule personne, nous avons ainsi pu déceler au moins deux orientations différentes sur un maximum de trois personnes par poste. Cette variation relevée sur un si petit nombre d'acteurs nous laisse penser que la fonction n'est pas pertinente pour expliquer l'orientation ou l'attitude psychosociale.

Enfin, notre étude se situe dans le monde de l'immobilier commercial. Immochan, en tant que filiale immobilière du groupe Auchan est ainsi à la frontière entre deux mondes : le monde de la grande distribution et le monde de l'immobilier. Dès lors, l'entreprise fait appel à des professionnels du monde de la grande distribution, comme Pierre Parlis, et des professionnels du monde de l'immobilier, comme Guy Durand. Cette situation est moins présente dans une entreprise comme Renault, où tous les acteurs des projets sont issus du monde de l'automobile. Cette spécificité des entreprises à double identité constitue une piste de recherche intéressante¹⁵⁹.

VI.1.3.2. Mise en perspective théorique autour du concept d'orientation

Nos résultats montrent qu'au travers du concept d'orientation, nous pouvons dégager des profils d'acteurs avec des propriétés de l'orientation différentes : métier, tâches, organisation. Nous enrichissons ainsi la littérature sur le concept d'orientation en proposant trois types d'orientation possibles pour les acteurs des équipes projet. L'un d'eux, l'orientation 'métier' avait été mis en évidence par Zannad (2000). Les deux autres ne se retrouvent pas dans la littérature sur l'orientation. La littérature récente sur le concept propose récemment une vision de l'orientation plus proche de celle de Zannad, à savoir dans quelle mesure l'acteur est orienté vers les buts de l'équipe ou non¹⁶⁰ (Tuckey *et al.*, 2002 ; Mohammed et Angell, 2004 ; Dragoni, 2005). En nous insérant dans le cadre plus large proposé par notre opérationnalisation du sens (prise en compte de l'impact du passé dans l'entreprise sur les éléments cognitifs mobilisés par l'acteur, de métier, de

¹⁵⁹ Nous poursuivons cette piste de recherche par ailleurs dans un travail en collaboration où nous explorons les différentes formes de temporalité au sein de projets issus d'une part d'Immochan et d'autre part d'entreprises ayant une identité unique.

¹⁶⁰ Rappelons que nous avons volontairement éliminé cette possibilité dès le début de notre recherche afin d'éviter une tautologie du type : « plus l'acteur est orienté 'équipe' ou 'projet', plus il permet l'avancement des projets ».

l'expérience passée au sein d'autres organisations, etc.), nous avons pu mettre au jour ces trois types d'orientation ainsi que découvrir certains mécanismes qui permettent de renouveler la compréhension de l'action de l'acteur au sein des équipes projet.

En effet, l'utilisation du concept de sens nous a permis de comprendre que l'adhésion entre les finalités collectives de l'acteur et celles proposées par l'entreprise jouent un rôle important dans l'orientation de l'acteur. Cela invalide partiellement la proposition selon laquelle les personnes ayant des motivations intrinsèques fortes sont plus génératrices de tensions que celles ayant des motivations extrinsèques (Haywood et Dobbs, 1964). Nous avons vu que des motivations extrinsèques différentes, les unes en accord avec celles de l'organisation, les autres en désaccord, amènent l'acteur à adopter une orientation différente. Dans le cas de l'inadéquation entre les finalités, les motivations extrinsèques ont poussé l'acteur vers une orientation 'métier', vecteur de tensions. La mise en évidence, par l'utilisation du concept de sens, de la dynamique de l'orientation en fonction des finalités et des affects des acteurs, nous permet de revisiter les propositions de Haywood et Dobbs.

La mise en évidence d'une certaine dynamique de l'orientation nous semble un élément important de notre analyse. En effet, la littérature stipule que l'orientation est *relativement* stable et propre à l'acteur (Saleh et Pasricha, 1975 ; Parker, 2007). Nous avons montré que l'orientation de l'acteur a pu varier en fonction de la difficulté perçue dans le temps par les acteurs (cf. Figure 45 p.240). Nous avons aussi montré que l'adéquation des finalités entre l'acteur et l'organisation semble déterminante dans l'adoption d'une orientation. Cependant, il est vrai aussi que nous avons remarqué qu'il existait une orientation majeure. Il serait ainsi intéressant de suivre les acteurs lors de l'occupation de postes différents au sein d'entreprises différentes afin de voir si malgré l'adéquation de leurs finalités collectives avec celles de l'entreprise leur orientation 'métier' reste prépondérante¹⁶¹. Si cette piste donne des résultats convaincants, il serait envisageable de concevoir l'orientation d'un acteur plus comme un équilibre acteur / organisation que par les seules caractéristiques de l'individu¹⁶².

¹⁶¹ Nous ne pouvons pas nous prononcer de façon scientifique sur ce sujet. Néanmoins, nous avons gardé des relations informelles avec Guy Durand après son départ d'Immochan. Il nous semble que, depuis qu'il a rejoint une entreprise plus en adéquation avec ses finalités collectives, son discours tend plus vers une orientation 'organisation'.

¹⁶² Nous ne traiterons pas cette idée dans cette thèse mais elle constitue une piste de recherche que nous espérons pouvoir explorer dans la suite de nos travaux.

Deux des trois types d'orientation mis en évidence semblent provoquer des comportements contrastés qui ont un impact inverse sur le fonctionnement des projets : alors que les acteurs orientés 'métier' semblent être un frein potentiel dans les projets, les acteurs orientés 'organisation' s'avèrent être des acteurs facilitant le déroulement des projets. Ces résultats nous semblent un complément indispensable à la logique de compétences utilisée jusqu'ici dans la lecture du fonctionnement des projets (Hamel et Prahalad, 1994 ; Charue Duboc et Midler, 2001). Le recours à des experts, très compétents dans leur domaine, n'est pas à remettre en cause. Néanmoins, il nous semble que face au constat que les experts orientés métiers peuvent engendrer des tensions et conflits dans le fonctionnement des projets, alors que les experts orientés 'organisation' semblent faciliter le déroulement des projets, la vision du projet comme la concentration de compétences en un même lieu pour répondre à une demande spécifique (Bourgeon et Tarondeau, 2000 ; Charreire, 2003 ; Garel, 2003) reste d'actualité mais mérite d'être complétée par la prise en compte de l'orientation des acteurs. Notre recherche met en évidence l'importance de divers mécanismes associés à l'orientation et permet de compléter en partie l'analyse du fonctionnement des équipes projet. Dans notre analyse, l'orientation 'organisation' est associée à un passé affectif long avec l'entreprise, souvent à des postes différents, alors que l'orientation 'métier' est associée à la reproduction d'un même métier dans des univers organisationnels différents. Ces éléments permettent ainsi de mieux comprendre l'action des acteurs et l'importance de l'expérience antérieure des acteurs dans le fonctionnement des équipes projet.

La question que l'on peut dès lors se poser est la suivante : est-il préférable de solliciter, pour l'accomplissement d'un projet, un expert moins compétent orienté 'organisation' ou un expert plus compétent orienté 'métier'? Notre étude n'a pas permis de répondre à cette question. Aucun recueil de données n'a été réalisé sur ce sujet, si ce n'est le regard des autres acteurs sur le travail de chacun. Une mesure des compétences comparée à une mesure de l'orientation n'a donc pas pu être réalisée mais constitue en soi une piste de recherche intéressante¹⁶³. Enfin, on peut se demander dans quelle mesure l'attention des politiques de gestion des ressources humaines portée aux compétences métiers (Garel *et*

¹⁶³ Notre sentiment est qu'une mesure de l'orientation peut être mise en place pour mesurer les trois orientations que nous avons identifiées, à l'instar de ce qu'a proposé Zannad pour l'orientation 'métier' et l'orientation 'projet'. Cela nécessite une réflexion sur l'opérationnalisation des échelles de mesure et sur l'ensemble des descripteurs à mesurer. Néanmoins, nous ne voyons pas d'obstacle majeur à ces pratiques.

al., 2001) nécessaires au développement des projets ne conduit-elle pas les acteurs vers une orientation ‘métier’ qui semble pouvoir nuire au développement des projets ?

VI.1.3.3. Du passage du concept d’orientation au concept de sens

Nous avons mis en évidence que l’utilisation du concept de sens nous permet d’avancer des propositions plus riches que l’utilisation du concept d’orientation (cf.VI.1.2.4), car elles expliquent mieux les raisons de l’action des acteurs¹⁶⁴. Cependant, les hypothèses basées sur l’orientation ne sont pas contredites par l’utilisation du concept de sens. Ainsi, on peut se demander s’il est judicieux d’utiliser le concept de sens tel que nous l’avons défini et opérationnalisé dans le Chapitre III, plutôt que celui d’orientation tel que défini par Parker (Parker *et al.*, 1997 ; Parker, 2007).

Il nous semble que si l’objectif d’une recherche tient en la mesure des causes d’un phénomène, le concept d’orientation est suffisant. D’ailleurs, la quasi-totalité des articles reposant sur le concept d’orientation proposent des mesures de l’orientation par le biais de questionnaires dans une perspective positiviste (par exemple Saleh et Pasricha, 1975 ; Sigelman et Lowery, 1985 ; Parker *et al.*, 1997 ; Tuckey *et al.*, 2002). En effet, nous avons pu déterminer que le type d’orientation dont fait preuve un acteur est déterminant dans l’action qu’il va proposer. Si la variabilité de la variable expliquée peut être déterminée avec le concept d’orientation, il nous semble inutile d’utiliser le concept de sens, plus complexe et faisant appel à beaucoup plus d’éléments à mesurer. L’augmentation du nombre d’éléments à prendre en considération pour utiliser le sens risque d’apporter trop peu d’informations complémentaires à la compréhension du comportement de l’acteur, au moins pour aborder les actions de blocage ou d’avancement dans le projet.

Cependant, lorsque nous sommes dans une logique de compréhension des actions plus que de mesure, le concept de sens et ses composantes, tels que nous les avons opérationnalisés, permettent de mieux saisir la complexité des situations. Nous avons ainsi pu mettre à jour l’importance de l’adéquation entre les finalités collectives de l’acteur et les finalités collectives de l’organisation dans l’orientation de l’acteur. Dès lors, nous comprenons mieux l’ensemble des mécanismes du sens en œuvre (interactions des éléments cognitifs tels que l’orientation, la mémoire, avec les finalités et les émotions et sensations de l’acteur). L’utilisation du concept de sens ne nous a pas pour autant permis d’expliquer

¹⁶⁴ Au sens d’Anscombe (1990 ; 2002). Cf. paragraphe I.2.1.2 p.13

plus fortement la variabilité de l'action (entre action de blocage du projet et actions d'avancée) que l'utilisation du concept d'orientation... Chacun utilisera ainsi le concept qui sied le mieux à la démarche choisie : mesurer la variabilité de l'action ou comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la détermination de l'action au sein du projet.

VI.1.4. Implications managériales

Les propositions managériales présentées ici ne sont que des possibilités offertes à Auchan et Immochan que nous souhaitons souligner car elles peuvent permettre de modifier les pratiques actuellement en cours chez Immochan et ainsi potentiellement améliorer le fonctionnement des équipes.¹⁶⁵

VI.1.4.1. Implications en termes de recrutement : envisager la piste des recrutements internes ?

Si on ne peut pas gérer l'orientation des acteurs et qu'ils vont opérer sur le long terme avec une orientation déterminée, nous sommes obligés de nous interroger sur a) le processus de recrutement des acteurs rejoignant l'entreprise Immochan pour y développer des projets et b) le choix des acteurs devant participer à un projet particulier. Cette question est particulièrement pertinente dans le choix des responsables de projets, dont le recrutement est majoritairement effectué à l'extérieur de l'entreprise.

Ainsi, nous avons pu être témoin de l'expérience de Pierre Parlis, directeur commercial chez Immochan après plus de vingt ans de carrière au sein du groupe Auchan. Pierre Parlis a occupé la fonction de responsable de projet après le départ de ce dernier. Nous avons interrogé Pierre Parlis sur son expérience de responsable de projet. Son cas nous a paru extrêmement intéressant comme piste managériale pour le recrutement des responsables de projet :

« Et puis on apprend aussi [à être responsable de projet], parce que sur la partie montage j'apprends plein de trucs donc c'est super intéressant. Et globalement, il y a quand même des choses qui sont très très liées entre montage et commercialisation, et qui sont parfois plus simples quand on est unique opérateur. Parce que mon point de vue, c'est que les monteurs, ils connaissent le montage, les commercialisateurs, ils connaissent la commercialisation, mais quelque part,

¹⁶⁵ Un compte rendu préliminaire a été réalisé auprès d'un membre de la Direction générale d'Immochan. D'autres devraient suivre. Voir section V.5.

quand on connaît les deux, on connaît et on comprend beaucoup mieux les préoccupations et les difficultés de l'autre que quand on ne les connaît pas. Quand on connaît et qu'on comprend les difficultés de l'autre, ben on est forcément plus ouvert, plus attentif, et plus en recherche de solutions pour faire avancer le schmilblick. Quand on ne les connaît pas, et ben on ne les comprend pas. Et si on ne les comprend pas, et ben des fois on a des gens qui font des fixations, qui se braquent, qui ne comprennent pas, et donc ben ça peut créer, ou des standby, des clashes, ou des difficultés qui sont autres que les difficultés techniques du dossier, quoi. Donc voilà, je trouve que c'est quand même un gros avantage. »

Dans cet extrait de l'entretien, Pierre Parlis avance qu'une connaissance partagée des univers des différents acteurs est bénéfique au projet. Ainsi, il a pu se rendre compte des difficultés liées à la pratique du montage de projet. Nous voyons ici que comprendre la situation de projet implique une compréhension de la situation de chacun des acteurs, et non seulement des diverses situations selon le même angle de vue (un métier). Il émet le regret que les responsables de projet, orientés 'métier' (i.e. promotion immobilière) ne comprennent pas toujours l'univers des directeurs commerciaux. Ainsi, une pratique pourrait être de recruter au poste de responsable de projet des acteurs d'Immochan ayant déjà effectué une partie de leur carrière au sein de l'entreprise, et donc l'orientation 'organisation' semble avérée. Il peut s'agir comme ici des directeurs commerciaux comme des responsables conception venus du siège. Cependant, cette pratique implique la mise en place de formations dédiées au développement de compétences dans le montage d'opérations immobilières.

Recruter des responsables de projet issus de l'entreprise Auchan constitue une piste évoquée par la direction régionale Ile-de-France mais non suivie dans les faits. En effet, recruter du personnel en interne implique qu'une formation soit mise en place pour développer les compétences en montage d'opérations immobilières d'individus issus des départements commerciaux, marketing, conception ou technique. Cette option n'a pu être suivie car l'entreprise manque actuellement de compétences en matière immobilière. Elle cherche ainsi, à l'extérieur, des professionnels pouvant assurer rapidement les fonctions de responsable de projet.

Cependant, si l'entreprise parvient à stabiliser son personnel, elle pourrait envisager *in fine* de former sur le long terme les collaborateurs participant aux projets afin qu'ils puissent

devenir responsables de projets. Ils seraient déjà grandement familiarisés avec l'esprit de l'entreprise. Leur orientation 'organisation' (facilitant le fonctionnement des projets selon le résultat ici mis en évidence) pourrait être testée avant le recrutement. La question est alors de savoir quel est le niveau de compétences nécessaire à atteindre afin qu'un directeur commercial ou un responsable conception puissent être performants comme responsable de projet de développement de centres commerciaux et de parcs d'activités commerciales.

VI.1.4.2. Implications sur les interactions interindividuelles entre les acteurs du projet

Nos résultats soulèvent une seconde piste, cette fois adressée aux acteurs du projet. En effet, les projets mettent en relation des acteurs qui n'ont pas de relations hiérarchiques les uns avec les autres. Dès lors, l'objectif pour chacun est de parvenir à convaincre les acteurs du bien fondé des propositions afin de les faire accepter par l'ensemble des membres.

Nous avons vu qu'une orientation 'organisation' des acteurs est associée à des avancées dans les projets et à des situations de déblocage. Ainsi, nous pensons qu'il peut être judicieux, lors des négociations, d'appuyer les arguments relevant de la logique 'organisation' plutôt que de la logique 'métier'. En effet, en basant un discours sur une logique 'organisation', l'acteur montre qu'il travaille pour le collectif, et qu'il ne défend pas sa chapelle. Dès lors, les autres membres de l'organisation vont recevoir le message que le projet doit être développé dans l'intérêt de l'organisation. Un contrôle social peut alors s'installer au sein du groupe afin d'empêcher les replis systématiques sur l'orientation 'métier' à chaque difficulté rencontrée.

Néanmoins, cette stratégie discursive souffre de trois écueils présents dans notre cas. Tout d'abord, notons que nos propos pourraient intéresser en particulier les responsables projets, qui ont pour charge d'assurer la cohésion entre les membres du projet et de mener à bien les projets sous des critères de rentabilité et de délais. Cependant, deux des trois responsables de projets, avec lesquels nous avons effectué notre recherche, étaient orientés 'métier', et un troisième orienté 'tâches'¹⁶⁶. Dès lors, il est difficile de proposer une orientation 'organisation' du discours si la personne censée être catalyseur des projets est

¹⁶⁶ Nous ne comptons pas dans ces chiffres Pierre Parlis, qui a combiné les fonctions de responsable de projet et de directeur commercial dans les phases aval du projet Mouzon, ni le directeur régional qui a combiné les fonctions de directeur régional et de responsable de projet pendant plusieurs mois avant l'arrivée d'un nouveau responsable de projet.

orientée ‘métier’. Les deux référentiels font appel à des éléments cognitifs et à des finalités qui semblent incompatibles. Si l’orientation de l’acteur peut varier en fonction de la situation envisagée et donc du moment et du fait considérés, l’orientation ne semble pas pouvoir être multiple pour un fait à un moment donné. La construction du sens à propos d’un élément à un moment donné s’établit à l’aide d’une seule orientation. Les acteurs, au risque de faire preuve de démesure, ne peuvent allier des finalités et des objectifs contradictoires.

Deuxièmement, afin que les acteurs soient orientés ‘organisation’, il nous semble que le système d’évaluation mis en place doive les y encourager. Or, de l’aveu même du directeur régional, le manque de temps lié au sous-effectif par rapport au nombre de projets à réaliser ne permet pas de réaliser une évaluation collective :

« je me demande si mon schéma de communication au sein de mon équipe est adapté à notre organisation en mode projet. [...] On fait le point tous les mois et en fin d’année on fait le bilan annuel. Et j’essaie de faire, et pas bien, le bilan du mode projet. Quelque part, il y a deux bilans à faire. Il y a le bilan de l’équipe projet, et le bilan de chacun des acteurs du projet, tu vois ? Je pense que je passe beaucoup de temps à faire le point du, individuel, et je ne passe pas assez de temps à faire le point de l’équipe projet. [...] et c’est aussi un problème de temps, parce qu’il y a trop de projets. Je vais te dire, s’il y a un point qui déconne dans notre entreprise, c’est le nombre de projets par rapport à l’effectif qu’on a [...] »

Ainsi, il est difficile d’avoir une orientation ‘organisation’ ou même un discours d’orientation si chacun des acteurs est évalué individuellement et que l’ensemble des procédures d’évaluation minimisent la participation et le résultat collectif des projets. Notre opérationnalisation du sens permet de voir que les éléments cognitifs et les finalités sont reliés. Si on propose à l’acteur de poursuivre des finalités individuelles centrées sur sa performance individuelle, sa tendance naturelle peut le diriger vers une orientation ‘métier’. Ainsi, chacun tente de réaliser les meilleurs résultats en fonction de son métier, quitte à gêner le fonctionnement des projets. Les sensations éprouvées sont alors plutôt du ressort de l’indifférence, de l’agressivité, de l’amertume, etc. Certains acteurs sortent de ce schéma en donnant un sens différent au projet, essentiellement ceux qui font preuve d’une grande ancienneté dans l’entreprise.

Enfin, notre troisième point souligne le fait que l'orientation 'organisation' des acteurs est mise à mal par le fait qu'Immochan ne trouve pas son identité propre en dehors de sa relation avec les hypermarchés Auchan. Les personnes qui font preuve d'une orientation 'organisation' vivent Auchan car ils y ont passé de multiples années. Cependant, pour les personnes faisant preuve d'une expérience plus restreinte au sein du groupe, il peut être difficile de cerner la culture Immochan. Nous avons souligné que cette entreprise, filiale immobilière d'un groupe commercial souffre d'un tiraillement entre l'univers de la grande distribution et celui de l'immobilier. Ainsi, les intérêts parfois divergents entre les acteurs de la grande distribution et ceux de l'immobilier commercial attisent les querelles entre les membres du groupe Auchan. Le sens donné au projet varie en fonction des conflits perçus, et modifient ainsi la perception par l'acteur de l'adhérence de ses finalités par rapport à celle de l'organisation. Les acteurs ayant connu le monde de la grande distribution tentent de concilier les intérêts des différents acteurs mais les autres ont tendance à se braquer et à mettre en cause le fonctionnement de l'organisation « adverse » selon les critères de leur métier. Un sentiment d'incompréhension allié à de l'amertume domine alors les débats. L'identité hybride d'Immochan constitue ainsi une troisième difficulté pour les acteurs à proposer un discours orienté 'organisation' qui permettrait certainement de parvenir à un plus haut degré de consensus au sein des équipes projet.

Notre premier résultat consiste en la mise en évidence du lien entre l'orientation des acteurs et leur action au sein des équipes. Nous montrons que l'utilisation du concept de sens permet non seulement de confirmer les résultats trouvés par l'utilisation du concept d'orientation mais de mieux comprendre les mécanismes qui font tendre l'acteur vers telle orientation. L'inclusion de l'orientation des acteurs au sein du sens donné au projet permet de mettre en relation les différents éléments du sens pour proposer une compréhension améliorée des dynamiques en œuvre :

- l'orientation et le rôle de la mémoire professionnelle, au sein du groupe Auchan ou en externe,
- les finalités individuelles et collectives, avec un accent fort sur les finalités sociétales,
- et les émotions et sensations, parfois exacerbées par les situations de gestion complexes.

Repenser l'orientation au travers du concept de sens constitue un second résultat de recherche après l'opérationnalisation du concept de sens. Nous mettons ainsi en évidence que le sens est un concept permettant de comprendre le positionnement des acteurs au sein des projets. Le résultat suivant propose d'utiliser le concept de sens comme un moyen d'accéder à la compréhension d'un phénomène particulier : la souffrance des responsables de projet.

Section VI.2. Exploration du mal-être des responsables de projet chez Immochan

Après avoir montré que le sens est un concept proposant une meilleure validité nomologique que le concept d'orientation, nous souhaitons explorer une spécificité qui nous a particulièrement frappé au cours de notre étude – le mal-être des responsables de projet chez Immochan. Nous mettons en évidence que la situation des responsables de projet est très difficile car ces individus ont la responsabilité de remplir des objectifs au nom d'une équipe projet sur laquelle ils ont le sentiment de ne pas toujours avoir la capacité d'agir. Le sens donné au projet par les responsables de projet met en évidence l'association des émotions et sensations négatives avec différentes caractéristiques des projets dont ils ont la charge. Nous en proposons ici une analyse.

VI.2.1. Cadrage de l'analyse effectuée pour l'étude du mal-être des responsable de projet

VI.2.1.1. Logique de l'analyse proposée

L'étude du sens donné au projet par les acteurs a fait ressortir qu'il existe une différence dans les sensations et les émotions associées au projet entre les responsables de projet et les autres membres des équipes projet. Si les sensations liées au projet chez les membres non responsables de projet semblent s'équilibrer entre sensations positives et négatives, la situation des responsables de projet nous semble plus préoccupante dans la mesure où nous avons pu déceler une plus grande emprise des émotions et sensations négatives sur leur situation. Nous avons donc choisi de focaliser notre attention sur ce que nous qualifions comme un malaise des responsables de projet chez Immochan.

Nous avons fait émerger le malaise au travers des premières analyses que nous avons effectuées avec un cadre d'analyse non stabilisé. Dans un second temps nous avons utilisé le cadre d'analyse proposé par l'opérationnalisation du sens pour mieux comprendre ce

phénomène. Dès lors, nous avons tenté de comprendre quels sont les éléments cognitifs et les finalités associés aux sensations et émotions négatives chez les responsables de projet.

Au cours de notre étude, nous avons suivi trois responsables de projet sur des périodes de trois à huit mois, chacun responsable de plusieurs projets. Deux personnes ont par ailleurs effectué les tâches correspondant à celles du responsable de projet sans en avoir le statut. Sur les trois projets que nous avons étudiés, nous avons suivi au moins deux responsables de projet. Nous avons ainsi pu réaliser des analyses transversales en prenant en compte la personnalité des responsables de projet et le cadre dans lequel ceux-ci s'inscrivent. Nos résultats suggèrent que la personnalité des responsables semble peu importante et que les mécanismes qui génèrent la souffrance sont communs à l'ensemble des projets et à l'ensemble des responsables de projet de la région Ile-de-France d'Immochan. Le sens donné au projet nous permettrait ainsi de découvrir des phénomènes allant au-delà du cadre spécifique des acteurs et des projets, c'est-à-dire d'accéder à des éléments concernant potentiellement l'ensemble de la division Ile-de-France d'Immochan.

VI.2.1.2. Production des catégories et des hypothèses pour l'étude du mal-être des responsables de projet

Comme pour l'ensemble des analyses suivies dans ce travail, nous nous sommes fondés sur la théorie enracinée pour avancer nos propositions théoriques. En identifiant les éléments qui sont associés à des émotions et sensations négatives chez les responsables de projet, nous avons fait émerger trois catégories d'éléments pouvant être associés à cet état de souffrance. Ces catégories permettent d'avancer des propriétés pertinentes face au problème du mal-être des responsables de projet. Des dimensions propres à chacune des propriétés permettent d'évaluer la situation. Le Tableau 26 synthétise les catégories, propriétés et dimensions utilisées pour expliquer le mal-être de ces individus.

Tableau 26 : Eléments utilisés pour expliquer le mal-être des responsables de projet

Catégorie émergente	Propriété	Dimensions
Les attentes des parties prenantes du projet	Cohérence	• Forte cohérence • Forte incohérence
La dialectique fin – moyens	Equilibre de la relation fin moyen	• Equilibre • Déséquilibre fins > moyens • Déséquilibre fins < moyens
Les finalités des acteurs internes	Cohérence avec finalités du responsable projet	• Forte cohérence • Forte incohérence

Une fois ces éléments mis en évidence, nous avons cherché à identifier des relations « logiques » entre les dimensions des propriétés des catégories et un état de souffrance des acteurs. En nous basant sur notre intuition, sur les premières analyses et sur des éléments de la littérature en management, nous avons avancé trois hypothèses¹⁶⁷ concernant le lien entre ces éléments et la relation de souffrance des acteurs.

Tout d'abord, en ce qui concerne les attentes des parties prenantes du projet nous pouvons avancer que plus les attentes et les finalités sont incohérentes entre elles, plus l'acteur sera dans un état de souffrance. En effet, dans les deux cas, nous pouvons assimiler la situation du responsable de projet à la situation où un individu reçoit des injonctions paradoxales. Cet état est connu pour provoquer malaise et état de stress intense (Bateson, 1969). Dès lors, nous pouvons avancer l'hypothèse qu'une forte incohérence des attentes des parties prenantes au projet entraîne un malaise du responsable de projet (H4.).

Il ressort de diverses recherches que la complexité est un facteur qui augmente la satisfaction des acteurs au travail. Aussi, l'atteinte d'objectifs et le dépassement de soi sont des éléments qui semblent être recherchés par les individus au travail. Ainsi, une grande complexité et la poursuite de finalités ambitieuses devraient être positivement corrélées avec la satisfaction des acteurs. Néanmoins, la catégorie émergente fait plutôt l'état de l'équilibre entre les finalités et les moyens, allant dans le sens de Van der Vegt et Van de Vliert (2000) sur l'importance d'un degré d'attentes collectives équilibré. Nous pensons ainsi que la corrélation de la complexité et des finalités ambitieuses avec la satisfaction est probable dans un état d'équilibre entre les finalités et les moyens. En revanche, un déséquilibre entre fins et moyens entraînerait une insatisfaction des acteurs, que nous jugerons au travers du mal-être, c'est-à-dire des émotions et sensations négatives ressenties. Ainsi, si les finalités ne sont pas assez ambitieuses et que l'acteur doit atteindre des objectifs trop faibles *au regard des moyens à disposition*, nous pensons que l'état affectif de l'acteur sera dégradé (H5.1) De même, s'il doit poursuivre des fins trop ambitieuses au regard des moyens à disposition, il en sera tout aussi négativement affecté (H5.2).

¹⁶⁷ Nous rappelons ici que selon la théorie enracinée ces hypothèses n'ont pas le même statut que dans une recherche hypothético-déductive. Les hypothèses représentent des pistes d'interprétation possible issues des premières analyses qui demandent à être confirmées par la suite selon une logique d'analyse systématique sur l'ensemble des données recueillies.

Enfin, il semble que la cohérence acteur / travail soit un élément déterminant sur la façon dont l'acteur évolue sur le projet (Chilton *et al.*, 2005), ainsi qu'un élément important du bien être de l'acteur au travail (Morin, 2006). Nos premières analyses ayant fait émerger la cohérence entre les finalités comme un élément potentiellement important de la souffrance des acteurs, nous posons l'hypothèse que l'incompatibilité des finalités du responsable de projet avec celles de l'entreprise engendre un état de mal-être chez les acteurs (H6).

Ainsi, nous avons pu formuler trois hypothèses entre les catégories d'éléments émergeant de l'étude du sens donné au projet et l'état de souffrance des acteurs. Nous explorons ici ces hypothèses dans une logique de validation analytique afin de comprendre dans quelles mesures ces éléments sont corrélés à la souffrance des responsables de projet. Les hypothèses H4, H5.1 et H6 ont ainsi été validées. L'hypothèse H5.2 n'a pas pu être testée car aucun cas ne correspondait à une situation où le responsable de projet avait trop de moyens à disposition par rapport aux finalités poursuivies.

VI.2.2. Propositions théoriques

VI.2.2.1. L'incommensurabilité des attentes des parties prenantes crée un malaise chez les responsables de projet

Chez Immochan, comme la plupart de temps pour les responsables de projet, il n'existe pas de relation hiérarchique entre le responsable du projet et l'ensemble des autres acteurs qui prennent part au projet, que ceux-ci interviennent de façon régulière ou occasionnelle. Les responsables de projet doivent donc utiliser leur influence pour orienter les désirs des acteurs sur lesquels ils n'ont pas d'autorité formelle. Nous nommons ici « parties prenantes » du projet l'ensemble des acteurs qui peuvent subir ou bénéficier des répercussions du projet.

Dans le cas des projets de développement de centres commerciaux chez Immochan, les parties prenantes peuvent être à la fois des parties prenantes internes au groupe Auchan – développeur Auchan, responsable commercial, responsable marketing, directeur de l'hypermarché, directeur urbanisme, expert juridique, directeur financier, directeur technique, responsable foncier, contrôleur de gestion, directeur régional Immochan, directeur régional Auchan, actionnaires, architectes internes, et autres – et des parties prenantes externes – architectes externes, dessinateurs, designers, responsables politiques

locaux, DDE¹⁶⁸, futurs gérants des boutiques de la galerie et des grandes et moyennes surfaces du parc d'activités commerciales, promoteurs, et autres.

Chacune des parties prenantes peut s'exprimer de façon plus ou moins intense sur le projet. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le projet est à la fois l'objet final réalisé et le travail préparatoire pour réaliser l'objet final. Dès lors, de nombreuses parties prenantes donnent et expriment leurs attentes :

- à propos de la forme que doit recouvrir le projet final,
- et à propos du fonctionnement des équipes projet.

Nous mettons en évidence dans chacun des projets l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes et explicitons la souffrance des responsables de projet qui émerge de cette caractéristique des projets étudiés.

Etude de l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes sur le projet Bonneville.

Le projet Bonneville concerne l'agrandissement de la galerie commerçante devant l'hypermarché dans une zone où l'espace est une contrainte majeure (cf. III.2.4 p.141). Nous notifions ici (Tableau 27, page suivante) les attentes des principales parties prenantes sur ce projet lorsque Guy Durand est responsable du projet, avant la proposition matérialisée par le plan d'un centre commun avec Bosch. Il s'agit donc du moment où Immochan, Auchan et Bosch envisagent chacun séparément des solutions pour le développement du site.

Nous voyons dans ce tableau qu'il existe des attentes divergentes de la part des parties prenantes majeures du projet. Concrètement, deux dilemmes majeurs émergent. Le premier concerne le partenariat avec Bosch où le responsable de projet reconnaît :

- i. La nécessité de s'allier avec Bosch pour reconcevoir la zone d'activités commerciales afin d'échapper à l'emprise foncière très importante ;
- ii. La volonté d'indépendance envers Bosch de la part du directeur régional et du directeur de l'hypermarché.

¹⁶⁸ Direction Départementale de l'Équipement.

Tableau 27 : Liste des attentes des principales parties prenantes sur le projet Bonneville

Parties prenantes	Attentes exprimées
Directeur hypermarché	• Il y a déjà eu un agrandissement de l'hypermarché. L'hypermarché doit maintenant trouver son régime de croisière. • Bosch met trop de pression au quotidien. Il faut réaliser le projet sans eux.
Directeur régional Auchan	• Les travaux nécessaires ne doivent pas troubler le fonctionnement de l'hypermarché
Directeur commercial	• Il faut le plus de surface possible pour permettre d'améliorer significativement l'offre commerciale et attirer de nouveaux clients.
Directeur régional Immochan	• Besoin de dégager une rentabilité forte mais pas nécessairement à court terme. • Volonté d'indépendance envers Bosch.
Bosch	• Volonté de créer un partenariat avec Immochan pour reconcevoir dans son ensemble l'offre commerciale sur la zone. • Besoin de rentabilité rapide de l'opération.
Ancien propriétaire de la zone/ propriétaire de la station service	• Volonté de dégager un maximum d'argent de la vente ou du déplacement de la station service qui a un positionnement clé sur la zone commerciale.
Directeur conception	• Les problématiques liées au manque de place et au besoin d'agrandissement mènent nécessairement à une construction en niveau et donc à des coûts supplémentaires. • Le partenariat avec Bosch permettrait de réfléchir sur un espace plus grand et de reconcevoir la zone dans son ensemble.
Directeur technique	• La construction à plusieurs niveaux est périlleuse car il y a des lignes électriques au dessus et la zone commerciale est construite sur une ancienne décharge, donc le sol est peu stable. Seuls deux niveaux peuvent être construits.

Le second dilemme provient de l'incapacité à répondre en même aux attentes commerciales d'Auchan et aux contraintes techniques du site. Ainsi :

- i. Il est nécessaire de réaliser des constructions à deux étages pour densifier le site, ce qui occasionne de très gros travaux ;
- ii. Les acteurs d'Auchan s'opposent à un projet qui fait chuter le chiffre d'affaires de l'hypermarché.

Dès lors, Guy Durand ne peut pas répondre à l'ensemble des attentes des parties prenantes sur le projet de Bonneville. Il doit effectuer des choix, sachant que dans les deux cas, contenter certaines parties prenantes engendrera un mécontentement des autres. Nous relatons ici un extrait d'entretien avec le directeur régional qui commentait le dilemme face auquel se trouvait Guy Durand :

« à un moment ça avait coincé parce qu'Auchan allait nous dire non. Pourquoi ? Parce que euh on a eu, et tu le sais peut être, des difficultés sur le dossier de Namur, qui a provoqué une baisse de chiffre importante de l'hypermarché, et que le directeur régional d'Auchan a dit : « je ne validerai pas le projet de développement de Bonneville. On fera Bonneville le jour où on agrandira l'hyper, pour que les travaux soient concomitants et finalement on n'ait pas des travaux sur trois ans ! » Donc pour convaincre le directeur régional de faire ces travaux de galerie à part, il faut qu'on ait l'aval au moins du directeur de magasin. Si le directeur de magasin ne valide pas, et qu'on est tout seul face au directeur régional, on aura un niet catégorique de la part du directeur régional, qui fait un ramdam dans l'entreprise, qui nous empêchera de le faire par tous les moyens. »

De plus, Guy Durand n'est pas en position d'autorité par rapport aux membres du projet, pas même par rapport aux membres internes d'Immochan. Guy Durand est alors sceptique quant à ses capacités réelles de faire aboutir le projet dans cette position. Il sait qu'il doit tenter d'influencer les parties prenantes, exercer son leadership, pour les faire adhérer à un projet séduisant. Néanmoins, il se sent comme prisonnier entre les contraintes du site et les attentes de personnes ayant droit de veto qui ne peuvent se conjuguer. Il décide alors de changer totalement le projet en proposant un projet d'ampleur, conjointement avec Bosch, qui, pour lui, est la clé des problèmes spécifiques de ce projet. Nous avons déjà mentionné que suite à cette proposition, M. Durand a démissionné de son poste car la situation était trop difficile à tenir.

En résumé, les attentes incompatibles des parties prenantes en droit de décision sur le projet ont engendré une certaine fébrilité chez Guy Durand qui se trouve coincé entre des attentes divergentes. Comme nous le verrons par la suite, son exaspération augmentera avec le fait qu'il ne peut pas opter pour ses propres choix dans ces dilemmes. Voyons maintenant le cas de Madeleine Davila sur le projet Gervais.

Etude de l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes sur le projet Gervais.

Le projet Gervais a évolué au cours de notre recherche. Au départ, il n'était question que du développement d'une zone d'activités commerciale réduite derrière l'hypermarché. Après le départ de Christelle Ellroy en congé maternité, Madeleine Davila a repris le dossier. Dès lors, le projet a consisté à agrandir l'hypermarché, la galerie marchande, et à étendre la zone pour le développement du PAC arrière (cf. III.2.3, p.135). La liste des

attentes des parties prenantes présentées dans le Tableau 28 se fonde sur les attentes des participants environ trois mois après l'arrivée de Madeleine Davila à la tête du projet.

Tableau 28 : Liste des attentes des principales parties prenantes sur le projet Gervais

Parties prenante	Attentes exprimées
Maire de Gervais	• Développer une zone d'activités « développement durable ». • Présenter un projet finalisé le plus tôt possible pour pouvoir communiquer dessus dans son programme politique.
Autorités locales de la CDEC	• Le projet doit être réalisé avec le partenariat d'un acteur local, qui a échoué à commercialiser ce même projet auparavant. • La zone ne doit pas trop faire de concurrence à la zone commerciale située à 15km.
Directeur régional Immochan	• Mettre l'accent sur des activités innovantes, basées sur internet et les nouvelles technologies de l'information et des communications. • Volonté de développer le projet indépendamment du partenaire local pour pouvoir développer un concept innovant porté par Immochan
Directeur Marketing	• Comme nous partons de rien, ce site pourrait être utilisé comme un espace pour développer le nouveau concept marketing de l'entreprise : une aire de promenade achalandée de boutiques. Cela implique des boutiques diversifiées et de petite taille.
Directeur commercial	• La zone de chalandise est saturée d'aires commerciales. Il n'y a presque plus de potentiel de croissance. • Nous n'avons pas les compétences pour développer une zone "promenade". Il faut faire des grandes et moyennes surfaces.
Directeur hypermarché	• Le premier pas avant tout doit être l'agrandissement de l'hypermarché. Après, nous pourrions envisager l'agrandissement de la galerie marchande et du PAC arrière. • Les autorisations administratives pour ces phases doivent être demandées de façon séparée.
Directeur régional Auchan	• Il ne doit pas y avoir de baisse du chiffre d'affaires dû aux travaux pour la galerie ou le PAC pour le fonctionnement de l'hypermarché.
Responsable développement durable	• Le PAC arrière où nous partons de rien doit être utilisé comme un site pilote des installations en termes de développement durable pour le groupe Auchan.

Dans ce tableau, nous voyons que Madeleine Davila est soumise à des attentes très variées concernant le projet de Gervais.

« Donc c'est qu'on a pratiquement trois dimensions ! Dimension exploitation, dimension relation entre Auchan et Immochan, et puis relations extérieures. Donc ça fait beaucoup d'intervenants à gérer... »

Ici encore, deux dilemmes se posent en ce qui concerne les attentes des parties prenantes. D'abord, faut-il intégrer au projet le promoteur local qui a échoué à développer un premier

projet sur cette zone ? Les demandes des autorités pour la délivrance des autorisations commerciales vont dans ce sens, mais les acteurs internes, dont principalement le directeur régional n'y sont pas favorables. Elle s'exprime ainsi à propos de la pression des élus locaux pour associer le promoteur local, M. Chinouh, au projet :

« Et le fait d'associer Chinouh à Immochan, permettra 1) de répondre au lobbying qu'a réussi Chinouh, hein, puisqu'aujourd'hui la zone ne se fera pas sans lui. Et 2) de remplir cette zone. Voilà. Et le maire et le président de la communauté d'agglo a été très clair, si cette association ne prend pas, puisque le dossier est passé dans les mains de tous les promoteurs nationaux, et bien ils mettront une usine Renault qui créera 1000 emplois. Donc voilà, son discours ! »

Le directeur régional s'exprime ainsi à propos de la situation que doit gérer Madeleine Davila dans le cadre de ce projet :

« Il y a un dénommé Chinouh, il y a la VHV qui voudrait le faire avec nous. Et puis peut être un autre aussi. [...] Donc ça fait beaucoup de monde dans la place, donc nous on a plutôt le sentiment qu'on peut le faire tout seul. Et qu'on le fera avec un partenaire, pour euh éviter des recours, ou pour que oui, parce qu'on n'a pas le choix. Parce qu'on n'a pas le choix. [...] Voilà euh, mais on a un point dur, c'est monsieur Chinouh qui est prêt à s'opposer, à déposer des recours envers ce dossier si on ne le fait pas avec lui. Donc c'est une menace, du chantage ! [...] Voilà la complexité dans laquelle on est, sachant qu'on veut essayer de le faire seul. »

Plus généralement, Mme Davila met à cette occasion en avant le fait qu'elle devait toujours composer avec des attentes d'élus qui sont rarement compatibles avec celles de l'entreprise :

« Les élus en face de nous sont humains, ils ont dans leur tête des objectifs qui ne correspondent pas forcément aux nôtres. Euh dans le meilleur des cas, on arrive à, comment dire à, rejoindre les deux visions, à faire rejoindre les deux visions pour aller dans le même sens. Mais dans le meilleur des cas ! Et c'est rarement le cas ! (rires) Donc c'est vrai que voilà, c'est vraiment on va dire l'ambivalence de notre poste quoi. »

Aussi, un second dilemme réside entre développer un nouveau concept d'aire de promenade et refaire des grandes et moyennes surfaces traditionnelles. Jean-Marc Kennedy avait proposé le concept "promenade shopping", soutenu par le directeur régional. Or, la

responsable commerciale a fait savoir qu'elle n'assurerait pas la commercialisation d'un tel concept car elle n'en a pas les compétences. Le programme a ainsi été modifié, passant de boutiques à des grandes et moyennes surfaces.

« C'est-à-dire que Jean-Marc Kennedy a été en congés, il va découvrir cette programmation, il va me faire la même remarque, à mon avis il va me dire mais est-ce qu'on appelle ça encore "promenade shopping", parce que "promenade shopping", il en avait une idée avec des petites boutiques, etc. Hors aujourd'hui, dans notre programmation, mis à part quelques cellules qui feront 500m², on n'a pas de boutiques. »

Rappelons qu'à ce moment, Madeleine Davila a environ trois mois d'ancienneté et est toujours en période d'essai. Les dissensions dans l'équipe ne sont pas forcément de bons signes pour Madeleine Davila, qui est un peu désemparée. Elle ressent un grand stress à l'idée de devoir cadrer des attentes très divergentes. Elle nous affirmait se mettre un peu en retrait pour que chacun puisse sentir que ses attentes et son point de vue soient pris en considération :

« Et donc euh, mais il fallait laisser parler, que chacun ait son temps de parole, et soit reconnu expert dans sa matière. »

En effet, au-delà de ces deux dilemmes, nous voyons ici que le projet n'est pas clairement défini. Les priorités ne sont pas définies en ce qui concerne les phases du projet. Mme Davila doit ainsi faire face à une volonté de scission du projet en ce qui concerne les demandes administratives.

« Et sincèrement je suis sortie de là [la réunion] la dernière fois, euh en n'ayant pas d'explications sur pourquoi euh, bah pourquoi en ayant posé la question à plusieurs reprises d'ailleurs, pourquoi est-ce que l'hyper et le développeur Auchan se braquent quand à une extension de la galerie. [...] donc euh je suis ressortie de la réunion la semaine dernière, un peu déçue. »

Aussi, la responsable commerciale ne voit pas de potentiel commercial pour développer la zone. Les études que des cabinets de conseil ont menées lui font dire qu'il ne reste que des micro niches à exploiter et que cela ne renforcera pas le potentiel commercial du site. Dès lors, c'est une sensation de confusion qui imprègne Madeleine Davila. Certes, sa volonté de mener le projet à terme lui fait enjamber les obstacles et porter le projet global devant la

CVSPI¹⁶⁹ et BSCC¹⁷⁰. Néanmoins, elle espère que les directeurs régionaux Auchan et Immochan trancheront les dilemmes qu'elle ne peut résoudre seule dans sa situation.

Le projet Gervais met ainsi en lumière la même difficulté des responsables de projet à rendre compatible les attentes diverses, voire divergentes des parties prenantes. Nous allons voir que Guy Durand connaît les mêmes difficultés sur le projet Mouzon.

Etude de l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes sur le projet Mouzon.

Le projet Mouzon consiste en l'établissement d'un parc d'activités spécialisé dans les loisirs à l'arrière d'un hypermarché. Nous avons déjà mentionné que les personnes en charge du projet ont des statuts très différents (cf. III.2.2, p.131). Ceci se retrouve dans la diversité des attentes de l'ensemble des acteurs, telles que décrites au travers du Tableau 29 ci-après.

Nous avons étudié le projet Mouzon à un stade de développement plus avancé que les projets Gervais et Bonneville. Dès lors, nous nous attendions à ce que les attentes des parties prenantes soient plus cohérentes. C'est en partie le cas car il n'existe pas de réel dilemme ici où contenter une partie prenante va à l'encontre d'une autre partie prenante. Néanmoins, le responsable de projet doit faire face à un problème de rentabilité de l'opération et ainsi assurer l'atteinte de sens objectifs, fixés à 10% de TRI pour chacun des projets. Ainsi, le responsable de projet doit rendre des comptes au directeur régional mais doit composer avec la commercialisatrice dont l'intérêt est de nouer des liens forts avec les commerçants du centre commercial, et pas seulement pour ce site. Ainsi, pour elle, l'opération serait réussie non seulement si elle atteint les 70% de pré-commercialisation nécessaires pour le lancement des travaux de construction, mais surtout si elle trouve parmi les commerçants des personnes qui seraient intéressées pour créer d'autres boutiques dans les différents centres de loisirs qu'elle développe à travers la France. Dès lors, le responsable de projet doit composer avec les enjeux de la commercialisatrice et ceux associés à la crédibilité du projet et donc à la rentabilité exigée par le directeur régional. De plus, le TRI étant en partie lié à la rapidité à laquelle le projet est développé, le responsable de projet souhaite faire accélérer la commercialisation.

¹⁶⁹ Comité de Validation et de Suivi des Projet Immochan, rassemblant uniquement des membres d'Immochan

¹⁷⁰ Bilan de Sites des Centres Commerciaux, rassemblant des membres d'Immochan et d'Auchan au niveau régional

Tableau 29 : Liste des attentes des principales parties prenantes sur le projet Mouzon

Parties prenantes	Attentes exprimées
Commercialisatrice externe	• Développer un projet qu'elle a initié et donc garder le contrôle des opérations. • Etablir un bon rapport avec les enseignes qui pourront venir garnir les autres sites développés sous le même concept dont elle est propriétaire.
Co-promoteur	• Faire aboutir le projet sans se compromettre auprès d'Immochan, dont il peut être partenaire sur d'autres sites, ni de la commercialisatrice externe, dont il est le partenaire historique.
Directeur commercial	• Assurer la commercialisation des cellules selon le Taux de Rentabilité Interne exigé par Immochan pour l'ensemble des opérations immobilières.
Directeur régional Immochan	• Ce site est le premier lié aux loisirs au sein du groupe. Il faut en assurer la rentabilité afin d'être crédible face aux actionnaires.
Directeur urbanisme	• Avoir un espace qui soit reconfigurable en une autre activité au cas où ce centre de loisirs ne fonctionnait pas comme prévu.
Enseignes galerie	• Avoir un engagement le plus flexible possible en termes de contrat de location. • Avoir un loyer le plus faible possible tant que le site n'a pas fait les preuves de sa capacité commerciale. • Avoir des cellules avec la plus grande vitrine possible pour attirer les clients. • Etre tiré par une locomotive commerciale dédiée au loisir, autre que l'hypermarché traditionnel.
Enseignes moyennes surfaces	• Avoir des possibilités d'extension à moyen terme en cas de succès commercial.
Maire de la ville	• Eviter que les gens du voyage puissent venir s'installer sur le parking. • Faire payer les aménagements nécessaires au flux de voitures et à l'aspect paysager autour du site à Immochan. • Usage de matériaux « durables » tels que le bois pour les aménagements.
Architectes	• Proposer un site attrayant spécifiquement dédié à des boutiques de loisirs. • Eviter le bois comme matériau pour les installations externes car il nécessite trop de maintenances dues aux intempéries.

Nous avons pu relever les sentiments de colère et d'incompréhension chez le responsable de projet envers la commercialisatrice, ayant abouti à l'intégration d'un directeur commercial au sein de l'équipe projet, en charge de tenir le rôle de médiateur entre le responsable de projet et la commercialisatrice. Dès lors, le responsable de projet peut communiquer avec une personne ayant les mêmes objectifs que lui.

Analyse croisée de la souffrance liée à l'incompatibilité des attentes des parties prenantes au sein des projets

Sur les trois projets que nous avons étudiés, les responsables de projet ont ressenti des émotions et sensations négatives associées à une incompatibilité des attentes des parties prenantes dans le cadre du projet. L'incompatibilité des attentes peut être comparée à un système de double contrainte, ou injonction paradoxale, de laquelle le responsable de projet ne peut se défaire. Bateson (1969) décrit celui qui est dans une telle situation comme une victime.

Ainsi, l'opérationnalisation du concept de sens que nous avons proposée a permis de mettre en évidence que les responsables de projet associent des sensations négatives aux attentes incompatibles des parties prenantes. Cette incompatibilité des attentes nous semble être en partie normale, puisque chacun des membres du projet a ses propres objectifs. Néanmoins, il semble qu'une ligne directrice claire qui puisse prendre le rôle d'objet frontière entre les acteurs fasse défaut au sein des projets étudiés. Madeleine Davila s'exprime ainsi concernant le rôle du responsable de projet :

« Donc c'est aussi tout l'art que chacun y trouve son intérêt »

Il nous semble que dans les projets, chacun ne trouve pas son intérêt mais le cherche. Il n'existe pas de vision où chacun s'inscrit et qui lui permette à la fois d'adhérer au projet et de conserver son identité, comme le propose l'objet frontière (Star et Griesemer, 1989). Cette analyse rejoint celle d'un des acteurs des équipes projet qui parle d'un des responsables de projet de cette façon :

« il¹⁷¹ n'a pas beaucoup de vision, il sous-traite beaucoup autour de lui, et d'ailleurs dans son job précédent, c'était beaucoup de sous-traitance externe. Euh donc il n'a pas une vision marketing forte, euh et pas beaucoup de créativité. Euh il va le chercher à l'extérieur. »

Ici, nous voyons clairement qu'il n'existe pas d'élément qui permette à chacun à la fois de retrouver son identité et de faire converger les attentes concernant le fonctionnement et

¹⁷¹ Nous soulignons ici que pour une question de confidentialité envers les acteurs, les pronoms ont pu être changés ou non. Ayant travaillé avec un responsable masculin et deux responsables féminines, le pronom « il » ne se réfère pas nécessairement au responsable masculin avec lequel nous avons travaillé. Ceci s'applique à tous les extraits d'entretiens cités dans ce document.

l'objet final du projet. Le fait qu'aucune priorité ne soit donnée au projet au moment du lancement du projet fait que chacun cherche à voir ses attentes prises en compte.

« et ça ce qui est regrettable sur ce projet, c'est qu'au final, les différentes phases auraient pu être travaillées bien avant même la première réunion de montage, on va dire 2008, et que bah on en est toujours au même stade ! »

De plus, le fait que les acteurs internes cherchent à imposer leurs priorités plutôt qu'à servir le projet peut résulter d'un manque de pratique du fonctionnement en équipe projet. Un responsable de projet commentait ainsi une réunion qu'il avait organisée à son arrivée en tant que responsable de projet ;

« Les prochaines réunions de lancement, j'insisterai plus sur le fait de la mission de chacun par rapport à son métier d'origine d'expert, dans le montage du projet. Moi j'étais partie naïvement euh en pensant que la fameuse réunion de montage qu'on avait fait avec tout le monde autour de la table, chacun savait ce qu'il avait à faire. Or en fait, en discutant avec euh chaque personne séparément, c'est la première fois qu'ils font une réunion de mode projet ! C'est-à-dire que c'est la première fois qu'on les convoque tous ensemble autour d'une feuille blanche. Et moi, je pensais qu'ils l'avaient déjà fait, bêtement parce que euh bah t'arrives chez Immochan, on te tartine de mode projet du matin jusqu'au soir, et je me dis bah c'est bon quoi, tout le monde est déjà dans le truc. Et en fin de compte pas du tout ! »

Les attentes de chaque individu ne sont pas reformulées dans le cadre du projet mais s'imposent comme des contraintes avec lesquelles le responsable de projet doit composer. Le verbatim suivant illustre que Madeleine Davila doit composer avec différentes priorités de la part des individus, ce qui la met dans l'embarras lorsqu'elle doit interagir avec des acteurs externes à l'entreprise. Pour ceux-ci, Immochan et Auchan ne font qu'un et ceux-ci ne comprendraient pas que des personnes d'un même groupe aient des discours divergents sur un même projet.

« moi je n'envisage pas du tout mon travail avec Auchan avec des moyens de pression. Ce n'est pas du tout ça. C'est euh, chacun a ses priorités, il y a un contrat cadre, et euh c'est bien euh, c'est bien phaser les priorités. Et que de priorités de sociétés différentes, on en arrive à une priorité globale. Et phaser cette priorité en

interne pour après quand on va aller voir l'extérieur, on apparaisse comme solide. »

Ici Madeleine Davila mentionne qu'elle n'entrevoit pas sa relation avec Auchan au travers de moyens de pression pour faire valoir ses priorités. Néanmoins, la mention de cet élément à ce moment de l'entretien laisse entrevoir que la relation pourrait prendre la tournure d'un rapport de force avec l'utilisation de moyens de pression pour faire valoir ses priorités.

Ainsi, la situation où il n'existe pas d'attente commune aux acteurs met les responsables de projet en situation inconfortable. Nous relevons en effet de nombreuses émotions et sensations négatives associées à ces éléments, telles que le doute, le stress, le sentiment d'être dans une situation inconfortable, le sentiment d'être seul, de se sentir déchiré entre différents acteurs ou d'être en porte à faux envers certains acteurs. Voyons maintenant un second mécanisme qui explique le mal-être des responsables de projet chez Immochan.

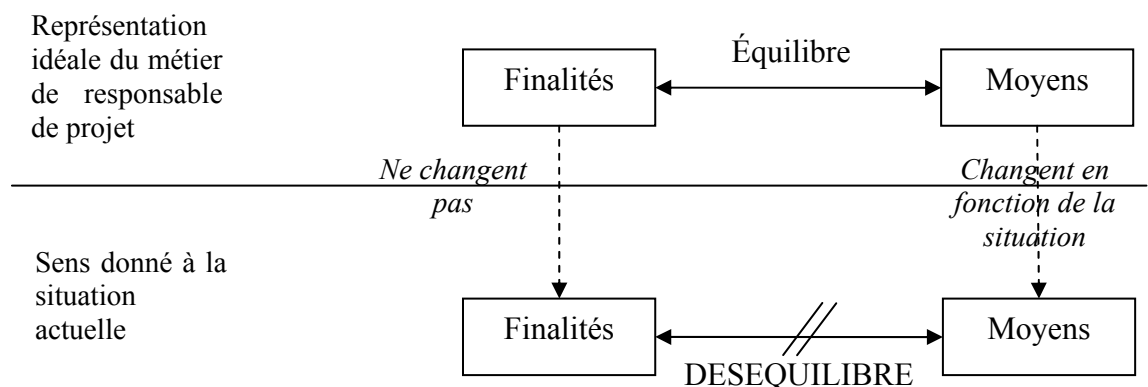
VI.2.2.2. Le déséquilibre entre les moyens à disposition et les finalités poursuivies entraîne un second niveau de souffrance

La seconde source de mal-être chez les responsables de projet que nous avons pu déceler grâce à l'utilisation du concept de sens est la distance entre les moyens à disposition et les finalités poursuivies par les acteurs. Nous avons montré, depuis le début de la partie empirique de cette recherche, que les projets dont les responsables de projet ont la charge sont assez peu structurés. Les projets sont portés par des individus qui essaient de faire accepter leur point de vue par d'autres. Le résultat énoncé ci-dessus montre à quel point cette influence est difficile car les attentes des parties prenantes sont tellement diverses qu'elles en deviennent incompatibles. Pourtant, Christine Ellroy, Guy Durand et Madeleine Davila tentent de proposer une vision du projet, une image attractive du futur pour entraîner l'adhésion des acteurs du projet. Nous avons pu voir qu'ils souffrent du manque de moyens à disposition leur permettant de parvenir à cette image attractive qu'ils espèrent concrètement pouvoir donner au projet.

Tous les responsables de projet ont ainsi une représentation idéale de ce que devrait être le projet sur lequel ils travaillent. Le rôle qu'ils pensent devoir jouer dans le projet est en partie dépendant de ce à quoi ils veulent aboutir et de la manière dont ils peuvent y parvenir. Ainsi, la représentation que se font les responsables de projet de ce qu'ils

devraient faire diffère parfois de la réalité de leur travail quotidien. Ce qui diverge le plus entre la représentation de ce qu'ils devraient faire en tant que responsable de projet et le sens réel qu'ils donnent à la situation est l'équilibre fins / moyens à disposition dans le management des projets. Ainsi, dans une optique idéale, les moyens à disposition leur permettent d'atteindre les finalités poursuivies pour le projet. Dans la réalité, l'équilibre moyens / finalités est rompu. Les responsables de projet ne font pas le deuil des finalités qu'ils poursuivent même en cas de difficultés, mais le manque de moyens entraîne un ensemble de sensations négatives. La Figure 50 décrit ainsi le déséquilibre finalités / moyens lorsque l'acteur donne sens au projet en situation réelle.

Figure 50 : De la représentation idéale du métier de responsable de projet à la réalité de la situation



Face aux finalités qui restent ambitieuses, nous avons identifié trois moyens « manquants » qui rompent l'équilibre moyens / finalités : une influence réelle sur les membres des projets, une autorité sur les décisions prises pour le déroulement du projet et une plus grande disponibilité temporelle des acteurs pour se consacrer aux projets.

Des finalités ambitieuses, dans une représentation idéale comme dans la réalité

L'ensemble des responsables de projet avec lesquels nous avons pu collaborer au cours de cette recherche abordaient les projets dont ils sont responsables avec une ambition très forte. Cette ambition se décline non seulement pour les projets qu'ils développaient, mais aussi pour le métier de promoteur immobilier.

Ainsi, comme nous l'avons déjà montré, Guy Durand mobilise la comparaison avec l'Agora chez les Grecs pour parler des centres commerciaux :

« Honnêtement quand je parle de la politique vie de la cité, j'y crois dur comme fer, c'est-à-dire que tu participes à l'aménagement, mais demain tu participes à la vie

de la cité ! Parce que qu'est ce que c'est un centre commercial, c'est l'ancien Agora chez les grecs, c'est l'ancienne place du marché. »

Pierre Parlis, lorsqu'il reprend en charge le projet de Mouzon, s'exprime ainsi sur l'utilité des centres commerciaux et des hypermarchés :

« C'est quand même l'hyper qui a démocratisé le disc laser, c'est l'hyper qui a démocratisé tous les produits qui avaient de grosses valeurs euh, un écran de télé, un écran plasma, etc., il a pété les prix ! Alors certainement trop vite sur certains marchés, parce qu'on a favorisé ce phénomène déflationniste, c'est clair, mais néanmoins ça a donné la possibilité aux gens de s'équiper à moindre prix et ça a favorisé l'accession entre guillemets à la propriété, d'un certain nombre de produits, hein, ou à l'équipement plutôt, pour des gens qui n'auraient pas eu les moyens s'il n'y avait pas eu le phénomène hypermarché. »

Son ambition de participer à la vie à la mutation de la société au travers des centres commerciaux se retrouve dans sa vision des projets. Sur le projet Bonneville, Guy Durand veut créer une nouvelle référence de centres commerciaux en France en s'associant avec Bosch. Sur le projet Mouzon, il développe le premier centre commercial dédié aux loisirs en France. Christelle Ellroy voulait développer un centre de magasins d'usine sur le site de Gervais. Madeleine Davila voulait développer le concept "promenade shopping" sur ce même site. Si les deux options ont été finalement abandonnées, ces deux projets étaient très ambitieux car ils nécessitaient des moyens importants et n'avaient jamais été réalisés auparavant par l'entreprise.

Pour les composantes architecturales, les responsables de projet sont aussi ambitieux. Guy Durand nous affirmait ainsi vouloir développer un centre commercial ayant la forme d'un paquebot le long de l'autoroute Paris-Rouen pour rappeler le Normandie¹⁷². Sur le site de Bonneville, il proposait d'utiliser le parking-dalle comme un silo qui pourrait servir de symbole fort à l'entrée du site. De son côté, Madeleine Davila aimerait lancer des concours d'architecture afin de sélectionner les meilleurs projets pour le site de Gervais et ainsi relancer le caractère innovant des sites Immochan.

¹⁷² Nous avons eu cette information lors de notre premier entretien avec Guy Durand mais celle-ci ne concerne pas les projets que nous avons suivis durant notre étude. Par ailleurs, nous indiquons que le Normandie est un paquebot ayant été construit en 1935. Il était alors le plus grand paquebot du monde. Il demeure une des emblèmes du luxe des traversées transatlantiques des années 1930.

Ainsi, les responsables de projet Immochan ont de grandes ambitions pour leur métier de promoteur immobilier dans l'univers du commerce. Ils déploient cette ambition au sein de leur projet et espèrent pourvoir l'atteindre. Nous mettons néanmoins en évidence au cours des prochains paragraphes qu'ils affirment manquer de moyens pour atteindre leurs ambitions.

Un manque d'influence sur les membres du projet

Dans la représentation idéale que se font les responsables de projet de leur activité, le responsable de projet influence les autres membres afin de les faire coopérer pour atteindre un objectif ambitieux. Cette influence peut provenir de sources formelles, telles que l'autorité, ou informelles, au travers du leadership. Les responsables de projet souffrent cependant grandement de ne pas pouvoir influencer les autres membres du projet de façon suffisante pour qu'ils les suivent. Nous mettons en évidence l'incapacité à influencer les membres du projet en montrant qu'il est difficile au responsable projet d'influencer les experts métier ainsi que de prendre une place de leader face au développeur Auchan.

- Des difficultés à influencer les experts métier

La façon dont les responsables de projet s'expriment, autant lors des réunions qu'en entretien individuel avec le chercheur, laisse entendre qu'ils ont des difficultés à influencer les experts métier de la façon dont ils aimeraient.

Sur le projet de Bonneville, par exemple, Guy Durand n'arrive pas à convaincre le directeur de l'hypermarché de l'utilité d'un partenariat avec Bosch. Dès lors, il ne pourra jamais aller plus loin que des propositions, sans jamais entrer dans l'opérationnalité du projet. Sur le projet Mouzon, il ne parvient pas à faire entendre sa position à la commercialisatrice pour la signature des baux commerciaux. Il aura besoin d'un médiateur pour que celle-ci s'accommode des principes de fonctionnement d'Immochan en ce qui concerne la commercialisation des cellules au sein du parc de loisirs.

De son côté, Christelle Elroy avait dans l'idée de développer un centre de magasins d'usine sur la PAC arrière de Gervais. Bien avant de savoir que cette option ne serait pas envisageable, le responsable commercial avait déjà fait savoir qu'il ne pourrait pas assurer la commercialisation des cellules. De même, Madeleine Davila a dû renoncer à développer le concept de "promenade shopping" sur ce même site car la responsable commerciale, qui

lui est adjointe pour ce projet, estime ne pas avoir les compétences pour consulter et convaincre des boutiques de s'installer sur un PAC à l'arrière du magasin.

Nous ne discutons pas ici du fait que les experts métier des projets – responsables commerciaux, responsables technique, directeur d'hypermarché, et autres – aient de bonnes raisons ou non de refuser d'aller dans le sens demandé par les responsables de projet. Nous soulignons que ces revers pour les responsables de projet font naître chez eux le sentiment de ne plus maîtriser les projets dont ils ont la charge. Madeleine Davila s'exprimait ainsi :

« Le mode projet [...] j'ai plus l'impression de le subir que de le maîtriser »

Pour Guy Durand, l'impression d'échec due à l'incapacité à influencer les acteurs du projet Mouzon était encore plus prononcée. Il faisait ainsi le bilan de ce projet quelques jours avant sa démission avec ces propos :

*« C'est un échec total au niveau du groupe projet, d'esprit d'équipe, etc. (silence)
Donc ouais c'est un échec total, y compris pour le chef de projet quoi, qui n'a pas su dynamiser ses troupes, qui n'a pas su coordonner tout son petit monde. »*

Les deux responsables de projet développent des sentiments de faiblesse liés à ces difficultés d'influencer le comportement des acteurs du projet. Ils souffrent de ne pas pouvoir les emmener vers la vision qu'ils ont du projet, autant en terme d'objet final que du meilleur fonctionnement envisagé. Dans certains cas, ils peuvent s'en remettre à d'autres personnes pour effectuer les choix qu'ils ne peuvent imposer, comme Madeleine Davila qui ne peut pas imposer sa vision au directeur de l'hypermarché :

« Mais, tant qu'effectivement, les deux directeurs de région n'auront pas tranché, on n'avancera pas. »

Guy Durand, pour sa part, a accepté qu'un responsable commercial joue le rôle de médiateur entre lui et la commercialisatrice du projet Mouzon afin que le dialogue ne soit pas totalement rompu entre les acteurs. Dans d'autres cas, les responsables commerciaux imaginent une équipe projet où les acteurs d'Auchan ne seraient plus intégrés dans les phases amont du projet comme acteurs du projet, mais seraient considérés comme des clients des projets développés par Immochan.

« Et en même temps j'essaye de me mettre à la place à la fois de l'exploitant d'hyper, parce qu'au final, je dois quelque part (et je pense que ça va être l'évolution des deux sociétés) le considérer comme un client. »

Nous voyons ainsi que le pouvoir d'influence des responsables de projet est souvent modeste. Dès lors, le responsable de projet doit abandonner certaines options envisagées, ce qui ne lui permet plus d'atteindre ses ambitions. Le problème d'influence a aussi été abordé non pas envers les experts métier, mais envers le développeur Auchan. C'est ce que nous voyons maintenant.

- Une position ambiguë face au développeur Auchan

L'équipe projet chez Immochan est composée d'experts métier Auchan et Immochan, de personnes externes lorsqu'elles prennent part au projet – co-promoteur, commercialisateur externe, architecte et autres – et d'un développeur Auchan. Ce développeur Auchan a le même statut de responsable de projet que le monteur d'opération Immochan mais agit pour le compte d'Auchan. Dès lors, nous assistons à des projets où il y a deux responsables projet. Lors des premiers mois, Guy Durand n'est pas apparu particulièrement affecté par cette situation. Il sentait parfois des réticences chez le développeur Auchan mais celui-ci était souvent peu impliqué dans les projets, qui concernaient peu l'hypermarché Auchan. En revanche, l'étude que nous avons menée auprès de Madeleine Davila sur le projet Gervais a révélé les difficultés inhérentes à ce fonctionnement avec deux responsables de projet. Dès que la décision a été prise d'inclure l'agrandissement de l'hypermarché dans le projet de Gervais, le développeur Auchan a agi en vrai responsable de projet, et a été perçu comme tel par les parties prenantes externes. Le verbatim ci-dessous exprime la confusion de Madeleine Davila sur le fait d'arriver dans une organisation où elle doit partager la responsabilité des projets dont elle est censée avoir la charge :

« Alors moi qui ai un profil très développement bah c'est un petit peu ambigu dans ma tête parce que euh je vois mal comment on peut acquérir un foncier, donc faire le lobbying pour acquérir un foncier, après faire le lobbying pour défendre les autorisations, pour aménager et puis valoriser ce foncier, et que ce soit une autre personne [i.e. le développeur Auchan], une autre équipe [issue des services Auchan] qui soit en charge de ça même si mon rôle c'est quand même de le chapeauter... »

Elle exprime ainsi qu'elle doit jouer un rôle que d'autres personnes doivent aussi assumer. Nous avons cherché à lui faire préciser ce sentiment en la questionnant sur son rôle dans le projet. Ici encore, le conflit de responsable de projet est posé en premier plan :

« Nous : Et comment tu envisages ton rôle alors dans le projet aujourd'hui ? »

Madeleine Davila : Bah les difficultés, c'est que les règles d'Auchan, d'Immochan disent par rapport à la phase une qui est extension de l'hyper, extension de la galerie, le chef de projet, c'est le développeur Auchan... »

Dès lors, un pouvoir de force s'installe entre les deux acteurs. Si ce rapport de force n'évolue pas en conflit ouvert, nous avons pu noter que Mme Davila a relevé un ensemble de faits qui montrent comment elle est mise à l'écart de certaines activités qu'elle pense devoir réaliser pour la bonne marche du projet, en particulier le partie lobbying et promotion du projet envers les élus. Elle estime ainsi que si elle veut faire aboutir le projet ambitieux comprenant l'extension de l'hypermarché, l'extension de la galerie marchande, le PAC arrière, et les cinémas, elle doit avoir les moyens de convaincre les élus du bien fondé du projet et surtout de choisir les éléments à présenter en fonction de ses interlocuteurs. Nous avons vu plus haut (Cf. V.2.3.2 p.220) qu'une partie de la stratégie envisagée avait été dévoilée à un élu, ce qui ampute une partie des possibilités de négociation pour obtenir l'accord de la CDEC pour le projet de Gervais.

Lors de la restitution de nos résultats auprès de la responsable formation et organisation par projet, un commentaire de la part de notre interlocutrice a conforté nos interprétations :

« Effectivement les monteurs nous remontent et notamment ceux qui viennent de l'extérieur en fait, nous disent que le mode de fonctionnement entre Immochan et Auchan est plus compliqué, plus difficile à gérer et leur demande beaucoup d'énergie en fait. »

Ainsi, le manque de moyens pour parvenir aux finalités poursuivies par le responsable de projet s'exprime ainsi dans les difficultés d'influence des responsables de projet sur les autres membres de l'équipe, expert métier ou développeur Auchan. Ils estiment ne pas avoir les moyens nécessaires pour influencer les autres et ainsi ne pas être en situation favorable pour atteindre les finalités qu'ils envisagent pour le projet. Ce déséquilibre finalités / moyens s'exprime aussi dans le manque de liberté pour prendre des décisions, ce que nous exposons maintenant.

Un manque de liberté pour prendre les décisions pour le développement du projet

Le mal-être des responsables de projet est augmenté par le fait qu'ils ressentent un manque de liberté quant à la possibilité de prendre des décisions dans le projet, s'ajoutant au manque d'influence exposé plus haut. Ainsi, à diverses reprises, les responsables de projet nous ont affirmé ne pas pouvoir prendre telle décision budgétaire, choisir telle option architecturale, etc., alors qu'ils pensent que ces options seraient les meilleures pour le projet. Madeleine Davila a ainsi dû subir le choix d'un architecte imposé alors qu'elle aurait aimé dynamiser le fonctionnement du projet de Gervais grâce à un concours mettant en concurrence plusieurs architectes :

« Ce qui s'est passé c'est que moi quand je suis arrivée, on m'avait déjà dit c'est [tel architecte], et personne d'autre. Donc euh, voilà ! Pourquoi ? Parce que historiquement, enfin je trouve que ce n'est pas très, très pro, ni pour l'architecte, ni pour nous, mais historiquement, apparemment on lui avait donné une mission complète sur un autre projet qu'on a été contraint de réduire, et donc pour l'indemniser, on lui donne ce projet là... Alors je ne remets pas du tout en cause ses capacités, je remets en cause la méthode de travail quoi, qui, qui n'est pas saine. Parce qu'à la limite, on aurait pu très bien se faire un mini concours d'architecte en interne. Euh un brief architectural succinct, quinze jours de délai de travail pour une première approche, on sélectionne et puis on choisit un archi. Bon c'est tout, euh je n'ai pas le choix ! Là en fait, je n'ai pas le choix ! [...] Ce qui est plus gênant, c'est que c'est dans ma région, donc euh... Donc effectivement on me demande de travailler en mode, mode projet, mais... mes patrons ne travaillent pas en mode projet, donc euh... »

Nous voyons ici que Madeleine Davila mobilise des croyances sur ce qu'il est sain de faire dans un projet, c'est-à-dire choisir l'architecte qui correspond le mieux aux exigences du site. Les choix des partenaires extérieurs par le biais de décisions politiques ou relationnelles ne sont, pour elle, pas très « professionnels ». Dès lors, elle exprime qu'elle aimerait travailler en mode projet, selon sa représentation de ce que doit recouvrir le mode projet, mais son champ de décision est restreint par des choix imposés par la hiérarchie. Aussi, un autre responsable de projet nous exprimait son sentiment du manque de possibilités de prise de décision pour le responsable projet Immochan :

« Mais ça veut dire que dans la prise de décision, et dans la réalité, chez Immochan, le propriétaire du projet, c'est le DRI¹⁷³. Il écrit une lettre de cadrage à son chef de projet dans laquelle est constituée l'équipe mode projet. Et en fait euh, en fait, on se retrouve avec deux propriétaires de projet [le monteur d'opération Immochan et le développeur Auchan], qui ne sont pas les chefs de projet, c'est-à-dire que les chefs de projet dans l'opérationnalité représentent le maitre d'ouvrage mais n'ont pas le pouvoir. Et donc n'en n'ont pas la prise de décision au quotidien. »

Ici, le responsable de projet exprime que dans la réalité, les choix déterminants sont pris par le directeur régional. Le responsable de projet Immochan, qui doit partager la conduite du projet avec le développeur Auchan, n'est pas en capacité de prendre les décisions et de les imposer aux acteurs. Le verbatim suivant, déjà cité plus haut, exprime que le responsable de projet doit attendre la décision du Directeur régional Immochan avant de poursuivre son projet.

« Mais, tant qu'effectivement, les deux directeurs de région n'auront pas tranché, on n'avancera pas. »

Cette situation est loin de la représentation idéale que se font les responsables de projet de leur rôle au sein du projet dans un équilibre fins / moyens. Nous avons décelé au bout de quelques mois de recherche empirique le fait que les responsables de projet avaient une influence modeste sur les acteurs du projet. Lors de la restitution des premières analyses de notre recherche à Guy Durand après sa démission, nous lui avons proposé les éléments décrits dans l'Encadré 6 afin de recueillir son avis quant à nos analyses. Nous soulignons alors que le responsable de projet pouvait se sentir frustré car il était dans une situation particulière : alors qu'il pense être celui qui maîtrise le mieux l'ensemble des aspects du projet, il n'a pas toujours les possibilités d'action qu'il aimerait avoir pour développer son projet (troisième point de l'encadré).

¹⁷³ Directeur Régional Immochan

Encadré 6 : Extrait du contenu de notre retour auprès de Guy Durand, du directeur régional et d'un membre de la direction générale

Le responsable de projet chez Immochan

- Pas de relation hiérarchique
- Pouvoir de décision dilué avec les experts métiers et phases de validation
- Peut ressentir un sentiment de frustration quant aux possibilités d'action qui lui sont données : c'est une personne du domaine, qui connaît les combines
- nécessité du travail avec les responsables métiers parfois faible et / ou bloquante (mais parfois nécessaire et débloquante aussi)

Guy Durand a réagi à nos propos de la manière suivante :

« Alors, enfin je pense qu'il n'y a pas de frustration parce qu'il n'y a pas de relation hiérarchique. Ça c'est clair. C'est justement le but du projet quelle que soit l'entreprise c'est le but du chef de projet. Il n'y a pas de relation hiérarchique. Et c'est comme ça dans tous les projets. Par contre, il y a effectivement frustration dans le pouvoir de décision dilué. C'est-à-dire qu'il n'est pas maître de son projet. Et ça c'est le propre de cette entreprise. »

Lors de la discussion qui a suivi son intervention, il nous a dit :

« Je vais te dire, ton document là [désignant la diapositive retranscrite dans l'Encadré 6], c'est 90% des raisons pour lesquelles je m'en vais »

Ainsi, le manque de moyens, et spécifiquement le manque de liberté dans la prise de décision pour la conduite des projets est un problème sérieux pour Guy Durand, au point qu'il préfère quitter l'entreprise plutôt que de subir les projets dont il a la charge. Ce sentiment est partagé par l'ensemble des responsables de projet, et est associé à des émotions et sensations négatives, que nous avons relatées.

Un manque de temps pour le responsable de projet et pour les experts métiers

Un troisième élément se combine au fait de ne pas pouvoir influencer suffisamment et prendre des décisions avec une assez grande marge de liberté. Il s'agit du manque de temps des acteurs du projet pour parvenir aux finalités recherchées par le responsable de projet. La division régionale Ile-de-France comporte une dizaine de membres et pendant la grande majorité du temps de notre étude, il n'y avait pas plus de deux responsables de projet. Face à ces ressources, cinquante trois projets étaient en cours de réalisation. Dès lors, la surcharge de travail nous a été souvent répétée, parfois sur le ton de la plainte, parfois de façon plus ironique :

« Euh aujourd'hui sur la région [Ile-de-France et Est], on a 53 projets ouverts, donc on a largement de quoi occuper tout le monde... »

Ainsi, nous avons assisté à des réunions où les personnes responsables des thèmes de l'ordre du jour n'étaient pas présentes faute de temps, notamment une réunion pour discuter les aspects architecturaux et techniques avec le maire et son adjoint sans le responsable technique, des réunions abordant les aspects commerciaux sans les responsables commerciaux et des réunions sur le concept à développer sans le responsable conception ni l'architecte. Ainsi, les responsables projets développent le sentiment que les experts métiers n'ont pas le temps de réaliser l'ensemble des tâches qui leur sont imparties. Cela explique en partie, pour les responsables de projet, pourquoi les responsables ne peuvent pas influencer les acteurs : comment développer un centre de magasins d'usine si la commercialisatrice travaille seule et doit gérer une vingtaine d'autres sites ? Comment développer "promenade shopping" en moins de cinq ans si le commercialisateur n'a pas les compétences ni le temps de développer un réseau pour cela ? Comment discuter d'éléments techniques lorsque les responsables techniques ne participent pas aux réunions générales ?

Ainsi, lors de la première réunion générale sur le projet Gervais, Madeleine Davila était très contente d'avoir pu prendre un après-midi complet pour laisser les acteurs s'exprimer librement sur le projet. Néanmoins, cette pratique est consommatrice de temps et elle sait qu'elle ne pourra pas réitérer ce type de réunion très ouverte :

« Et c'est vrai que je ne pourrai pas faire ça à chaque fois parce que mes interlocuteurs sont pris sur d'autres dossiers. Donc peut être plutôt cadrer les choses, et peut être, je ne sais pas que je prenne l'habitude de mettre ma montre sur la table pour voir, bon bah voilà on a déjà passé une heure, au bout d'une heure, on en est où. [...] Et en même temps si je les avais plus cadrés, bah ils ne se seraient pas exprimés... »

Elle a ainsi utilisé de façon exceptionnelle un après-midi pour faire travailler les membres du projet ensemble. Si elle est satisfaite du résultat, elle sait qu'elle ne pourra pas réitérer ce type de réunion car ses collaborateurs ne peuvent pas se permettre de prendre un après-midi pour travailler sur un seul dossier. Elle était par ailleurs reconnaissante envers ceux-ci de ne pas avoir précipité le déroulement de la réunion, et qu'ils n'aient pas cherché à lui donner une forme à laquelle ils sont plus habitués.

De nombreuses itérations de ce manque de disponibilité sont apparues au cours de nos entretiens avec les responsables de projet. Par exemple, une responsable de projet nous commentait le comportement d'un expert métier sur un projet avant de souligner ce problème :

« Maintenant moi je n'ai aucun problème de relation ou quoi que ce soit avec [untel] si ce n'est le problème de la disponibilité. Le problème de la disponibilité je le rencontre avec [lui] comme je le rencontre parfois avec le service juridique Immochan. Voilà ! (rires) »

Nous voyons ici l'expression par le responsable de projet du problème de disponibilité des experts métier qui représentent le cœur opérationnel de l'organisation projet. Ce problème est généralisé et touche aussi, entre autres le service juridique, au sein de la fonction de support logistique. Aussi, certains responsables de projet utilisent diverses techniques pour s'assurer d'avoir un interlocuteur tout au long du projet pour les services essentiels. Plus précisément, Pierre Parlis nous faisait part de son souhait de recourir à une entreprise générale de travaux, qui prenne en charge la totalité de l'aspect technique du projet de Mouzon plutôt que de passer par les services Auchan. Ces derniers sont très sollicités sur l'ensemble des projets et qui ont nécessairement une implication fluctuante sur les projets que Pierre Parlis veut éviter :

« Donc ça c'est aussi le côté avantageux pour [le directeur technique], comme ils ont moult et moult dossiers, il va pouvoir se libérer sur certains dossiers de cette manière là. Et c'est bien aussi, bon après l'avenir nous le dira, mais quand on a une entreprise sérieuse, de pouvoir lui confier le chantier de A à Z. »

Au-delà du temps restreint des collaborateurs, les responsables de projet ont eux aussi un temps restreint. Ils souffrent beaucoup du fait d'avoir divers projets à mener de front et de ne pas pouvoir approfondir les activités menées sur chacun des projets. Un responsable de projet nous disait ainsi qu'il subissait son projet et n'était pas vraiment moteur de celui-ci, que le fait qu'il n'y ait pas d'échéance claire ne l'incitait pas à insuffler de l'énergie au groupe. Nous avons ainsi cherché à en savoir plus sur ce point :

« Nous : Et donc là le fait que sur Gervais tu aies été moins présent pendant les derniers mois, c'est parce qu'il n'y a pas de dead-line ?

Le responsable de projet : Alors ouais, effectivement il y a moins de dead-line, et il y a le fait que, du coup comme il y a beaucoup plus de dead-line sur les autres projets, ben forcément j'y suis plus... Et que, j'aurais eu plus de temps, j'aurais plus travaillé sur Gervais, aussi. Ça c'est sûr ! »

Ici, le fait que les acteurs doivent faire un arbitrage entre les différents projets est clair. Ils gèrent ainsi leurs projets selon le degré d'urgence des échéances à venir. Néanmoins, ils se sentent fautifs de ne pas consacrer assez de temps à chacun des projets dont ils ont la responsabilité. Le verbatim suivant illustre l'état de contradiction dans lequel ils se trouvent : d'un côté, ils savent que dans une optique idéale, et pour atteindre leurs ambitions, ils devraient consacrer plus de temps à chaque projet, de l'autre ils n'en ont simplement pas la possibilité.

« En tous cas, c'est vrai que c'est difficile de gérer les priorités... Aujourd'hui on a une charge trop importante, enfin à mon avis, trop importante pour pouvoir faire bien un dossier par exemple comme Gervais. Tu sais quand je te dis que j'ai ma part de responsabilité, je n'y ai pas consacré assez de temps, j'en suis convaincu. Mais je ne sais pas comment j'aurais pu faire autrement ! (rires) »

Les sensations négatives associées à la charge de travail transparaissent clairement lorsqu'une responsable de projet nous a interrompu au milieu d'une relance lors d'un entretien pour spécifier l'ampleur de sa tâche et son ressenti par rapport à la situation :

« Nous : Et je voulais juste revenir un peu sur les quelques mois passés, parce que tu me disais que tu étais beaucoup prise sur d'autres sites... »

La responsable de projet : Oh oui c'est effrayant ! J'ai 12 ou 13 projets, c'est effrayant ! Mais vas-y finis ta phrase ! »

Nous avons ainsi pu remarquer que dans une situation idéale ou normale, la représentation que se font les responsables de projet de leur activité ne se fonde pas sur une charge de travail impliquant une si grande dispersion entre divers projets. Madeleine Davila comparait en ces termes son activité à une situation qu'elle semble préférer :

« En même temps euh, qu'est-ce que j'allais dire ? C'est toute l'ambiguïté de cette organisation, c'est vrai que je n'ai pas le temps matériel d'être à tous les rendez-vous. Ou alors il faut que j'aie Gervais de A à Z quoi. J'ai un autre collègue de

Conforama qui est parti chez un autre promoteur. Il est rentré il y a 18 mois, sa mission, principalement, c'était de gagner un concours, le concours d'Angers, il a fait que ça, il l'a gagné. Voilà. Point barre. Il va sortir 70 000m², il est déjà en train de préparer d'autres projets. Mais il a atteint l'objectif. Et on l'a payé, bien, pendant 18 mois pour qu'il atteigne ses objectifs, et s'il n'atteignait pas ses objectifs, il était sorti. »

Nous voyons ici que selon Mme Davila, l'équilibre entre finalités et moyens est respecté : le responsable de projet s'occupe à temps plein de son projet et est le seul responsable des décisions et activités à mener. Il n'a pas à se partager la responsabilité avec un autre membre du projet, ni à se consacrer à différents projets. Dès lors, les responsables de projet expliquent par ce manque de temps à consacrer aux projets les problèmes d'innovation que connaît Immochan actuellement :

« Immochan sortira toujours des opérations. Par contre, là où il ne faut pas se leurrer, c'est que les dix dernières années, les opérations majeures qui ont été sorties c'est en partenariat. Aussi pourquoi, parce qu'effectivement à un moment donné on n'était pas capables d'une part d'assumer la charge du travail par rapport à l'organisation »

Conclusion

Le sens que les responsables de projet donnent au projet est fortement imprégné de la tension entre les finalités poursuivies et les moyens à disposition. L'équilibre finalités / moyens qu'ils envisagent dans une appréhension décontextualisée du rôle de responsable de projet est ici rompu par une carence de moyens pour parvenir aux fins poursuivies. Le fait d'avoir l'impression de ne pas avoir les moyens nécessaires pour leur permettre d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés pour le projet engendre chez eux le sentiment de ne pas pouvoir manager le projet de façon appropriée. Ils ont ainsi l'impression de « faire avec¹⁷⁴ » les moyens à disposition pour faire aboutir un projet qui satisfasse de façon médiocre leurs attentes face à de tels projets.

¹⁷⁴ Notons ici que le concept de bricolage (Lévi-Strauss, 1960) implique cette notion de « faire avec » les ressources disponibles souvent en nombre limité pour générer une action. Le parallèle avec la situation des responsables de projet telle que relatée dans ce document nous semble intéressant, d'autant plus que certains auteurs utilisent cette piste pour explorer l'ingéniosité d'acteurs pour générer de nouvelles options de développement (Garud et Karnoe, 2003). Nous n'avons pas exploré cette piste, qui sort du cadre de l'étude du sens donné au projet. Elle pourra néanmoins être exploitée plus tard.

VI.2.2.3. Le sentiment d'être en opposition avec l'entreprise entraîne un troisième niveau de souffrance

Le troisième mécanisme que nous avons identifié comme étant lié au mal-être des responsables de projet est le sentiment de poursuivre des buts qui sont différents de ceux de l'entreprise dans son ensemble. Au cours des trois projets que nous avons suivis, les deux ou trois responsables de projet qui se sont succédés nous ont chacun exprimé cette sensation de poursuivre des finalités différentes de celles exprimées par l'entreprise. Ces éléments sont associés à des doutes chez les acteurs et à un haut niveau de stress face au travail à réaliser.

Nous explicitons ici ce sentiment chez Madeleine Davila. Cette dernière est en charge du projet Gervais. Une des principales finalités qu'elle poursuit est de développer un projet cohérent entre les différentes parties du site. Ainsi, elle œuvre au sein du projet pour que l'ensemble des acteurs acceptent de s'inscrire dans un projet d'ensemble où chaque partie a son rôle à jouer dans la vision d'ensemble du projet. Face à cette finalité, elle se voit demander de façon insistante par son directeur régional de déposer des demandes d'autorisation d'ouverture de surfaces commerciales auprès de la CDEC. En effet, les objectifs assignés aux régions se font sur la base d'un certain volume de mètres carrés déposés en CDEC obtenant l'autorisation commerciale demandée. Ainsi, Madeleine Davila développe des finalités qui vont à l'encontre de sens objectifs annuels, comme elle l'explique ici :

« Sans compter que moi en interne, j'ai quand même la pression puisqu'on résonne en kilo de mètres carrés à déposer, donc on me met quand même la pression, à savoir à ce que je vais déposer cette année, et moi je me, volontairement je me désinscris de cette pression, en me disant euh bah ça va faire 10 ans qu'on convoite ces fonciers, on n'a rien sorti, si ce n'est Brico, et Brico n'est pas encore ouvert, et donc euh je me désinscris volontairement, et je prends ce risque personnellement de dire euh, je vais remplir un tableau avec des kilo de m², euh je phase mon projet par rapport à ce qui est réalisable, et on verra si ça tient sur 2008, sur 2009, sur 2010, mais moi, c'est pas ma priorité. »

Nous voyons ici que le stress de Madeleine Davila est augmenté par le risque qu'elle prend de se désinscrire des priorités de l'entreprise pour poursuivre ce qu'elle pense être légitimement favorable au site de Gervais.

Le Tableau 30 ci-dessous met en évidence les finalités poursuivies par le responsable de projet et les finalités que ces derniers pensent que la direction aimerait qu'ils suivent dans le cadre de chaque projet. Notons ici que nous travaillons avec les éléments utilisés par les responsables de projet pour donner sens au projet. Dès lors, nous ne nous prononçons pas pour l'instant sur le bien fondé de cette opposition. L'important ici est que les responsables de projet ressentent cette opposition et qu'elle soit associée à des sensations et émotions négatives. Nous reviendrons plus tard sur le fait que cette perception d'opposition est justifiée ou non.

Tableau 30 : Comparaison entre les finalités des responsables de projet et les finalités de la direction telles que perçues par le responsable de projet

Projet	Finalité du responsable de projet pour le projet	Finalité de la direction (exprimée par le chef de projet)
Bonneville	<u>Responsable de Projet 1</u> Développer un partenariat avec Bosch pour pouvoir se défaire de l'emprise foncière qui pose de gros problèmes au projet	Réorganiser la zone en prenant en compte d'abord les attentes des membres d'Auchan et Immochan
	<u>Responsable de Projet 2</u> Ralentir le projet pour être en position de force pour pouvoir négocier avec Bosch	Garder l'image d'une entreprise leader et active pour développer les projets
Gervais	<u>Responsable de Projet 1</u> Développer un PAC arrière simple aussi vite que possible pour assurer la rentabilité de l'opération	Etre novateur dans l'offre commerciale proposée
	<u>Responsable de Projet 2</u> • Développer un centre commercial novateur d'un point de vue d'abord architectural • Intégrer Brico au projet par respect de l'engagement pris il y a plusieurs années	• Définir l'offre commerciale avant de penser à l'aspect architectural du site • Il serait possible de se passer de Brico pour améliorer le Taux de Rendement Interne
	<u>Responsable de Projet 3</u> • Proposer un projet cohérent même si cela prend du temps • Développer l'ensemble du centre ensemble pour avoir une cohérence globale	• Déposer très vite un certain nombre de mètres carrés de projets pour atteindre les objectifs • Déposer d'abord les zones sur lesquelles on a le plus avancé pour remplir les objectifs annuels
Mouzon	<u>Responsable de Projet 1</u> Développer le projet aussi vite que possible	Sécuriser le développement du projet : c'est le premier projet de ce genre, l'entreprise sera jugée sur ce projet
	<u>Responsable de Projet 2</u> Sécuriser la pré-commercialisation du parc de loisirs	Sécuriser la pré-commercialisation du parc de loisirs

Ainsi, à part pour le second responsable de projet sur le site de Mouzon dédié au développement d'un centre de loisirs, les responsables de projet nous ont tous fait part d'une opposition entre les finalités qu'ils poursuivent et leur interprétation des finalités de l'entreprise dans le projet. Cette opposition perçue donne l'impression aux acteurs de se battre continuellement contre leur entreprise pour pouvoir développer les projets dont ils ont la charge. Un sentiment d'épuisement peut alors survenir si les responsables de projet ont continuellement l'impression de proposer des pistes de développement qui s'opposent à celles souhaitées par la direction. Ils n'ont pas l'impression d'être soutenus dans leurs démarches.

Nous pouvons maintenant nous demander si la perception de l'opposition entre les finalités par les managers est légitime. A notre sens, les managers ont une marge de manœuvre pour proposer le projet qu'ils souhaitent. Durant les réunions de CVSPI¹⁷⁵, de BSCC¹⁷⁶ ou de BSN¹⁷⁷, et de façon plus informelle lors de rencontres à la Direction Régionale, les membres des directions Immochan Ile-de-France et Immochan France, ainsi qu'Auchan Ile-de-France et Auchan France sont amenés à communiquer avec les responsables de projet. Au travers des données que nous avons pu analyser¹⁷⁸, il ressort que les dirigeants tentent de contrebalancer un enthousiasme parfois débordant des responsables de projet pour leur vision du projet. Ils mettent ainsi en évidence des éléments qui ne sont pas la priorité des responsables de projet et qui doivent être considérés pour une bonne performance globale du projet. Le directeur régional Immochan nous expliquait ce qu'il avait voulu faire lors d'une réunion sur le projet Gervais :

« Voilà pourquoi je me suis, je suis rentré dans cette réunion, pour m'assurer que l'équipe était, d'elle-même franchissait ce palier. Et j'étais plutôt rassuré, et puis s'ils le franchissaient pas bah je débride tout le monde gentiment, je leur dis des conneries entre guillemets. Je suis dans l'excès, mais pour qu'ils se débrident. Après ils vont cadrer le truc. Mais on a franchi un palier. »

¹⁷⁵ Comité de Validation et de Suivi des Projet Immochan, rassemblant uniquement des membres d'Immochan. Voir annexe 4 pour le déroulement standard des projets chez Immochan.

¹⁷⁶ Bilan de sites Centres Commerciaux, réunissant des membres d'Auchan et Immochan ou niveau régional. Voir annexe 4 pour le déroulement standard des projets chez Immochan.

¹⁷⁷ Bilan de Sites Nationaux, réunissant des membres d'Auchan et d'Immochan au niveau national. Voir annexe 4 pour le déroulement standard des projets chez Immochan.

¹⁷⁸ Nous avons pu rencontrer des personnes de la Direction Générale d'Immochan, participer à des réunions où le directeur régional était présent, ainsi que réaliser des entretiens avec le Directeur Régional Ile-de-France.

Ces éléments émis par le DRI pour débrider les membres de l'équipe peuvent être interprétés par les responsables de projet comme des finalités pour le projet. Le fait qu'ils soient émis par un supérieur hiérarchique peut biaiser l'effet de créativité recherché pour apparaître comme un élément exprimant une priorité à donner au projet. Dans certains cas, les paroles prononcées par les dirigeants peuvent effectivement être des finalités souhaitées par les dirigeants, mais dans d'autres cas ce ne sont que des éléments à prendre en considération, compatibles avec les finalités du responsable de projet. Trois cas se dégagent : le cas où l'acteur se sent en opposition alors qu'il n'y a vraisemblablement pas lieu, le cas où les finalités sont réellement en opposition, et le cas où l'acteur prend en compte les divergences de finalités pour trouver une position médiane. Nous traitons successivement ces trois cas.

Ainsi, lorsque Christelle Ellroy souhaite mettre l'accent sur l'aspect architectural du site de Gervais, elle a l'impression que le directeur régional veut qu'elle abandonne l'aspect architectural pour se focaliser en priorité sur l'aspect commercial. Or, lors de notre entretien avec le DRI, il semble qu'il tente d'équilibrer l'activité de Christelle Ellroy, afin que les deux aspects soient pris en compte conjointement, afin qu'à la fois Immochan puisse innover architecturalement, mais se mette aussi en position d'assurer la commercialisation des surfaces commerciales :

« J'ai le sentiment qu'avec la qualité, et avec la créativité de Sophie, on basculait dans cette vision [architecturale]. Faut la mettre en œuvre architecturalement [la vision]. C'est m'assurer que mon équipe franchisse le palier de l'innovation, je ne sais pas, qu'ils mettent à la dimension, la nouvelle dimension importante aussi pour l'image d'Immochan. Qu'on ne fasse pas uniquement du classique, hein, mais qu'on soit capable de remplir 30 000 m². »

Il poursuit par la suite en décrivant sa vision du projet :

« Donc [le but] c'est sortir des sentiers battus, et de faire un, une sorte de, d'imaginer un programme, riche, innovant, euh varié, comprenant aussi bien du loisir, du service, du commerce. Euh éventuellement euh du service public, une crèche, un cinéma, éventuellement un théâtre, euh une piste de bowling, etc. C'est de construire vraiment ce qui correspond à un besoin de Gervais, de la commune, et un complément commercial de la zone. »

Ainsi, s'il met en avant les aspects de contenu du programme, il ne nous a jamais affirmé être contre les innovations architecturales telles que souhaitées par Christelle Ellroy. Néanmoins, il souhaite que l'aspect architectural ne soit pas traité aux dépens du contenu en termes de services et de commerces. Ainsi, lorsque Christelle Ellroy avance ses arguments pour une architecture originale, les arguments du responsable régional semblent aller à l'encontre des siens. Or, ces deux éléments ne sont pas incompatibles et peuvent d'ailleurs s'enrichir mutuellement. Dès lors, les finalités ne sont pas en opposition. Elles représentent un ensemble d'éléments à prendre conjointement en considération afin d'assurer un développement complet et équilibré de chaque projet.

Dans d'autres situations néanmoins, le sentiment d'opposition entre les finalités poursuivies par le responsable de projet et celles exprimées par la direction sont clairement en opposition. Ainsi, lorsque le directeur régional s'exprime sur le projet Bonneville et affirme :

« qu'il faut qu'on revalide un projet Auchan / Immochan, euh d'abord d'une part, qu'on se mette bien en phase entre nous, euh et deuxièmement, une fois qu'on est en phase entre nous c'est d'aller revoir ensemble Bosch ! [...] Je programme ça, d'abord, pour réactualiser le dossier, une fois qu'on est mûr entre nous, on reçoit, on rencontre Bosch. Puis Bosch. D'accord ? »,

Guy Durand a raison de sentir une réelle opposition entre ce qu'il veut réaliser pour le projet et ce que sa direction souhaite. Pour lui, l'objectif est de s'associer avec Bosch afin que les autres membres du projet soient convaincus par les arguments avancés par Bosch, arguments qui l'ont convaincu depuis bien longtemps pour faire face aux contraintes spécifiques du site.

En revanche, lorsque le second responsable du projet Bonneville reprend le dossier par intérim, il nous précise qu'il joue la montre pour être en position de force :

« Nous on a un peu plus de temps, parce qu'on a rien acheté, euh alors qu'eux ils ont acheté quelque chose, et donc ils doivent aller très vite »,

« Je pense que les choses vont évoluer lentement, parce que je vais essayer de gagner du temps. (rires)... de gagner du temps. Donc je ne précipite pas pour euh, pour appeler Bosch. Donc en gros je veux essayer de gagner [du temps], on n'est

pas à la bourre, l'année 2007 est terminée. Bonneville, on l'a retiré de la liste, on le réinscrit peut être pour 2008, ou pour 2009.»

Il exprime ainsi qu'il garde le contact avec les partenaires pour ne pas trop mettre en péril l'image d'Immochan. En effet, la direction générale ne souhaite pas voir l'entreprise devenir un poids mort dans les négociations sur les différents projets.

« Si je le fais, c'est pour éviter qu'un dossier soit dans un placard pendant euh six mois ou un an. Ce qui n'est pas bon pour nous, pour notre entreprise, pour l'équipe C'est pour éviter que Bosch dise bah attendez il n'y a plus personne chez Immochan. Où il est le dossier ? Ou est le correspondant ? Ce qui arrive ! »

Il tente ainsi de combiner les finalités qu'il donne au projet – attendre pour être en position de force pour négocier – avec les finalités de l'entreprise, telles qu'il les perçoit, qui sont de donner une image d'une équipe active, qui crée des partenariats, qui soit force de proposition et fasse avancer les projets en cours. Il sait ainsi que les finalités sont en partie divergentes mais adopte un comportement qui lui permet de combiner ces finalités afin de ne pas être en opposition par rapport à sa direction.

Les responsables de projet ont besoin d'être totalement impliqués dans les projets pour trouver l'énergie nécessaire pour mener le projet. Nous avons déjà mentionné de nombreuses difficultés qui entraînent la souffrance des responsables de projet. Dès lors, ils peuvent parfois manquer de recul et prendre les remarques émises par le directeur régional ou un autre dirigeant comme une opposition à leurs actions alors qu'elles n'expriment, dans certains cas, qu'une facette du projet à prendre en considération conjointement avec la finalité majeure sur laquelle est fixé le responsable de projet. Ainsi, de nombreux éléments, qui ne renforcent pas à première vue la finalité poursuivie par le responsable de projet, sont interprétés comme de nouvelles barrières pour la poursuite des finalités des responsables de projet. Au final, ils développent l'impression d'être un opposant à leur entreprise et de devoir se battre contre elle pour mener le projet à terme. Nous retrouvons parmi les expressions des responsables de projet les termes « *se battre pour son projet* », « *je dois me défendre corps et âme* » traduisant ce sentiment d'affrontement avec la direction.

Dès lors, nous pouvons voir associées à ce sentiment d'opposition des émotions et sensations telles que le stress, l'isolement, ou le sentiment de ne pas être soutenu par la direction. Le poids de la responsabilité de l'atteinte des objectifs des projets, couplé au

sentiment d'être en opposition avec les attentes de l'entreprise, crée de la confusion et participe ainsi au mal-être des responsables de projet au sein de la division Ile-de-France d'Immochan.

VI.2.2.4. Conclusion sur la validation des hypothèses liées aux mécanismes du mal-être des responsables de projet

L'étude conjointe des éléments cognitifs, des finalités, et des émotions et sensations au travers du concept de sens nous a permis de mettre en évidence certains mécanismes d'un malaise généralisé des responsables de projet de la région Ile-de-France d'Immochan. Les hypothèses H4, H5.1 et H6 posées comme des premières interprétations lors de la construction de notre analyse sont validées par l'étude systématique des mécanismes de la souffrance des responsables de projet au travers du concept de sens. Nous pouvons ainsi affirmer que :

- Une forte incohérence des attentes des parties prenantes au projet entraîne un malaise du responsable de projet ;
- Un déséquilibre fins > moyens entraîne un mal-être chez les responsables de projet ;
- Une divergence perçue entre les finalités de l'entreprise et celles de l'acteur entraîne une souffrance des responsables de projet.

Voyons maintenant comment ces propositions obtiennent une résonance au regard de la littérature en management de projet.

VI.2.3. Mise en perspective théorique

Les propositions théoriques que nous avançons ici, ainsi que les mécanismes mis en évidence qui permettent d'avancer ces propositions, prennent place dans une littérature existante. Nous traitons successivement des contributions de notre analyse dans le champ de la cohérence cognitive, dans la littérature sur le responsable de projet.

VI.2.3.1. Un enrichissement du modèle des conflits de rôle du responsable de projet d'Allard-Poesi et Perret (2005)

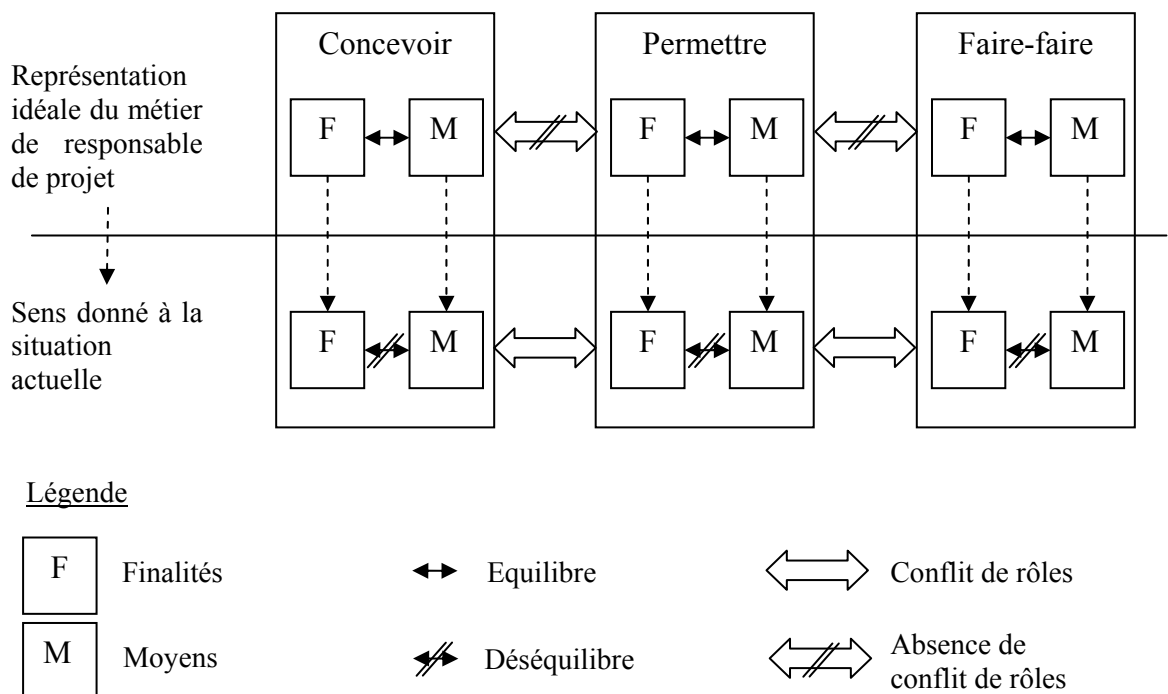
En se basant sur une approche comportementale du responsable de projet Allard-Poesi et Perret (2005) mettent en évidence trois conflits de rôles qui rendent la situation des responsables de projet très délicate. L'équilibre entre concevoir, faire-faire et permettre est

ainsi difficile à trouver car chaque activité peut entrer en contradiction avec les autres. Notre étude met en évidence que le sens donné au projet par les responsables de projet s'appuie en partie sur ces trois rôles :

- i. concevoir des projets au travers de la vision donnée au projet et des options proposées pour la réalisation,
- ii. permettre la réalisation du projet par la promotion, l'organisation de réunions, la défense des projets en comité interne,
- iii. et faire-faire en déléguant certaines activités aux experts métiers.

Nous avons mis en évidence que la souffrance des responsables de projet provient d'une rupture fins / moyens entre leur représentation du métier de responsable de projet et le sens qu'ils donnent au rôle qu'ils doivent jouer en réalité. Notre étude met ainsi en évidence un méta-conflit venant enrichir l'analyse d'Allard-Poesi et Perret (2005). En couplant la Figure 50 p.289 et la figure de l'article d'Allard-Poesi et Perret (2005, p.205), nous mettons en évidence d'autres éléments liés à la situation des responsables de projet (Figure 51).

Figure 51 : Conflits de rôle et sens donné au projet



La Figure 51 montre que les conflits de rôle interviennent uniquement dans le cadre du sens donné à la situation. Dans leur représentation idéale du rôle de responsable de projet,

les acteurs ne font pas état de conflit de rôles. En effet, l'équilibre finalités / moyens peut se décliner sur chacun des trois rôles identifiés par Allard-Poesi et Perret. Les trois rôles s'intègrent ainsi parfaitement car les acteurs ont les moyens de réaliser les finalités qu'ils poursuivent dans le cadre de chacun des trois rôles. En revanche, lorsque les acteurs donnent sens au projet, l'équilibre fins / moyens est rompu. Dès lors, les conflits de rôle peuvent survenir car les moyens ne leur permettent plus de parvenir à leurs fins.

Le moyens manquants – possibilité d'influence, liberté des décisions, ressources en temps – empêchent les acteurs de remplir leurs rôle et occasionnent des arbitrages entre les rôles qu'ils ont à effectuer. Ainsi, le manque d'influence empêche le « faire-faire », alors que le manque de marge de liberté empêche à la fois le « concevoir » et le « permettre ». En outre, le manque de temps général fait que les acteurs ne peuvent pas se consacrer aux trois rôles à accomplir simultanément :

- i. Concevoir : en prenant du temps pour réfléchir au projet, imaginer les options possibles, se renseigner sur les diverses possibilités ;
- ii. Permettre : en réalisant le lobbying nécessaire auprès des élus locaux, des membres internes d'Auchan et d'Immochan, en s'assurant du respect des procédures dans le lancement du projet, etc. ;
- iii. Faire-faire : en accompagnant les experts métiers au quotidien pour s'assurer de leur implication dans le projet, en mobilisant les services administratifs et la DDE en ce qui concerne les aspects externes du projet (accès, modification de PLU¹⁷⁹, et autres).

Nous ne pouvons pas conclure d'une association entre les tensions de rôle et les sensations et émotions négatives que nous avons relevées. Néanmoins, il semble que les éléments nous ayant permis d'étudier le mal-être des responsables de projet prennent place dans le modèle de conflits de rôle chez le responsable de projet d'Allard-Poesi et Perret (2005). Ainsi, un nouveau codage axial pourrait nous permettre d'explorer de façon plus poussée le lien entre les émotions et sensations négatives et les conflits de rôle des responsables de projet.

¹⁷⁹ Plan Local d'Urbanisme

VI.2.3.2. Un nouveau regard sur la situation des responsables de projet

Au-delà des conflits de rôle, ce résultat de l'étude du malaise des responsables de projet nous permet de nous positionner par rapport à la littérature sur le responsable de projet. Les trois sources de mal-être mises en évidence permettent de compléter l'analyse des effets pervers des projets menée par Asquin *et al.* (2005 ; 2007). En recueillant les données des acteurs en situation à travers le sens qu'ils donnent au projet au moment de la réunion ou de l'entretien, nous avons pu mettre en évidence le mal-être des acteurs au moment où ceux-ci s'expriment. En particulier, notre étude n'avait pas pour vocation de proposer une réflexion sur la souffrance des acteurs. Cette méthodologie diffère des recueils hors contexte, menés par Asquin *et al.* (2005 ; 2007).

Ainsi, nous avons mis en exergue que l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes, le déséquilibre fins / moyens et le sentiment d'être en opposition avec l'entreprise sont source de mal-être des responsables de projet. Ces éléments sont en partie semblables aux analyses menées par Asquin *et al.* (2005 ; 2007). Le sentiment de ne pas pouvoir prendre les décisions qui s'imposent, la dilution de la responsabilité des choix, la non-maitrise du fonctionnement de l'organisation projet, les jeux de coopération / vengeance et le manque de temps, évoqués par les auteurs ont été aussi identifiés dans notre étude. Cependant, notre focalisation sur la personne du responsable de projet nous a permis de mieux cerner les modalités de la génération de la souffrance au moment présent.

Ainsi, dans notre étude, les acteurs n'ont jamais fait part d'un risque de vulgarisation du projet du fait de devoir travailler avec des acteurs externes. Cette situation est peut-être spécifique aux experts métiers qui veulent être reconnus comme tels. Les responsables projet de la division Ile-de-France d'Immochan ont semblé plus souffrir de la divergence des attentes que de la vulgarisation née de l'implication de nombreuses parties prenantes dans le projet. Aussi, le fait que les acteurs fassent des promesses qu'ils risquent de ne pas tenir n'a pas été émis comme une source de souffrance chez les responsables de projet. Si nous ne pouvons pas dire que la pression sociale n'existe pas au sein du groupe, les responsables de projet souffrent plutôt de devoir faire avec les réticences et les refus des autres acteurs qu'à devoir assumer les promesses non tenues. De plus, pour leur part, nous avons vu qu'ils n'hésitent pas à se positionner contre leur direction pour faire valoir leur propre vision du projet. Dès lors, le mal-être provient plus du fait de porter un projet avec l'impression d'aller contre l'avis des supérieurs hiérarchiques que de devoir tenir des

promesses trop ambitieuses. Néanmoins, si le tenue de promesses hasardeuses ne semble pas une source de souffrance majeure des responsables de projet chez Immochan, quelques éléments ici nous permettent d'entrevoir un mouvement de surpassement des responsables de projet. Ces éléments nous laissent entrevoir une liaison avec les recherches sur l'escalade de l'engagement (Royer, 2001, 2003).

VI.2.3.3. Une étude complémentaire à l'escalade de l'engagement ?

Royer définit l'escalade de l'engagement comme « *des décisions successives de poursuite de l'action prises face à des retours d'information négatifs concernant les allocations de ressources précédentes, à une incertitude quant à la réalisation du but, et à une liberté de choix de poursuivre ou de s'arrêter* » (Royer, 1998, p.1). L'analyse de la souffrance des responsables de projet chez Immochan met en évidence des mécanismes ayant été définis comme des déterminants psychologiques de l'escalade de l'engagement.

Nous avons montré que les responsables de projet ont tendance à interpréter les remarques qui n'appuient pas leur vision du projet comme une différence de priorités pour le projet, développant un sentiment d'être en opposition avec l'entreprise. Nous avons montré que dans certains cas, l'opposition de la part de la direction est réelle, alors que dans d'autres, les remarques émises par la direction sont interprétées comme une opposition alors qu'elles sont complémentaires à la vision du projet par le responsable. Ce phénomène est sensiblement différent de celui identifié par Festinger (1957) qui affirme que les acteurs ont tendance à oublier les éléments qui vont à l'encontre de leurs croyances. Néanmoins, nous avons ici la présence d'un « biais cognitif¹⁸⁰ » où le responsable évalue la situation en fonction de sa position initiale (Bazerman *et al.*, 1982 ; Schoorman, 1988), étant persuadé que sa position première est légitime (Staw et Fox, 1977). Ce phénomène semble d'ailleurs plus fort lorsque l'acteur en question a une position de responsable (Staw et Fox, 1977 ; Whyte, 1991). Nous avons peut-être ici une explication de la différence que nous avons perçue au début de notre recherche entre la situation des responsables projet et des experts métier : le malaise des responsables projet nous avait alors paru plus clair, ce qui a orienté notre choix de nous focaliser uniquement sur leur situation.

¹⁸⁰ Nous utilisons ici le terme de biais cognitif car c'est le terme employé pour désigner ce phénomène. Pourtant, un biais s'évalue en fonction d'une déviation par rapport à une situation standard. Nous ne pouvons pas ici affirmer qu'il existe de situation standard ou normale de laquelle les responsables de projet dévient dans le cas présenté.

Aussi, les projets que nous avons suivis présentent certaines caractéristiques propices à l'escalade de l'engagement. En effet, les projets sur lesquels nous avons travaillé ont une bonne rentabilité anticipée (calculée au travers du Taux de Rendement Interne) mais cette rentabilité est éloignée (calcul des revenus sur dix ans). Aussi, si les projets étaient abandonnés, l'ensemble des coûts supportés pour acquérir le foncier, payer certains prestataires, rémunérer le personnel des équipes projet, etc. aurait été investi sans aucun bénéfice. Ces conditions sont propices à un non-arrêt des projets et donc à une escalade de l'engagement selon Northcraft et Wolf (1984). De plus, un autre facteur favorisant l'escalade de l'engagement est présent dans notre cas : le fait que les actions en interne et en externe engendrées par le projet ne s'arrêtent pas d'elles-mêmes (Brockner *et al.*, 1979 ; Ross et Staw, 1986). En effet, le projet implique de nombreux partenaires externes, qui continuent de travailler même si les acteurs d'Immochan se désintéressent du projet. C'est pourquoi le second responsable de projet sur le projet de Bonneville nous affirme « jouer la montre » sans toutefois pouvoir laisser totalement le projet de côté. Les partenaires relancent les responsables de projet d'Immochan pour faire avancer le projet. De même, pour le projet de Mouzon, la mairie de Mouzon a adressé plusieurs lettres à Immochan se plaignant de ce qu'il n'y avait plus d'interlocuteurs pour gérer le projet. Ainsi, les projets d'Immochan correspondent à certaines caractéristiques pouvant amener l'escalade de l'engagement.

Néanmoins, malgré le fait que certains déterminants psychologiques et certaines caractéristiques favorisant l'escalade de l'engagement soient présents, nous n'avons pas identifié d'escalade de l'engagement dans notre cas. En effet, ni le facteur d'institutionnalisation, ni le facteur de présence de soutiens politiques n'étaient présents dans notre cas. Nous avons mis en évidence que les attentes des parties prenantes sont divergentes, ce qui empêche l'institutionnalisation d'une décision : il existe toujours des acteurs qui se sentent lésés et qui mettent en évidence les inconvénients d'une option ou même d'une décision lorsque celle-ci est prise. Aussi, nous avons pu voir que les responsables de projet étaient recadrés par la direction dans leur développement des projets, au point que ceux-ci se sentent en opposition face à leur direction. Dès lors, le responsable de projet, qui manifeste des ressorts psychologiques pouvant mener à l'escalade de l'engagement, se voit contraint par le fait que l'ensemble des acteurs ne vont pas dans sa direction. Nous pouvons donc voir que les déterminants psychologiques et certaines caractéristiques du projet sont nécessaires mais pas suffisantes pour que le

phénomène de l'escalade de l'engagement se produise. Dans notre cas, les caractéristiques organisationnelles ont empêché l'escalade de l'engagement en neutralisant des voies possibles pour le projet qui auraient pu déboucher sur des échecs.

En ce qui concerne la souffrance des responsables de projet, nous pouvons voir que les principales causes de la souffrance identifiées vont à l'encontre d'une escalade de l'engagement. L'incommensurabilité des attentes des parties prenantes, le fait de ne pas avoir assez de moyens pour parvenir à leur fin et le fait de se sentir en opposition avec l'entreprise les empêche de prendre le projet en main de façon autonome et individualiste. Le fonctionnement par projet chez Immochan permet donc un contre-pouvoir à la prise en main des projets par des « champions » (Royer, 2001) qui orienteraient toutes les décisions vers leurs préférences. Ceci entraîne un état de souffrance pour les champions : Guy Durand, qui nous avait été présenté comme un champion du mode projet par ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques¹⁸¹, a démissionné pour ne pas pouvoir prendre en main les projets tels qu'il l'aurait souhaité. La souffrance de responsables de projet est-elle un mal nécessaire pour empêcher les responsables de prendre trop de leadership dans l'organisation au point d'aboutir à une escalade de l'engagement ? Cette question mériterait une étude approfondie afin de voir le lien entre bien-être (ou souffrance) des responsables de projet et escalade de l'engagement.

L'étude de la souffrance des responsables de projet au travers de l'opérationnalisation du concept de sens nous a ainsi permis de relever trois éléments reliés à des émotions et sensations négatives. Ces éléments nous ont permis une discussion autour de trois éléments de la littérature : les difficultés à tenir les trois rôles du responsable de projet, la souffrance spécifique des responsables de projet et l'escalade de l'engagement au sein des projets. Voyons maintenant les implications managériales de ce résultat.

¹⁸¹ Par exemple, un des experts métiers s'exprimait ainsi à son sujet : « *On le sent très à l'affût de certains détails et autres qui le chagrinent d'entrée alors que pour certains c'est pas le cas tout de suite, quoi. Donc on sent le grand professionnel* ». Aussi, lors de notre entrée dans l'entreprise, un membre de la Direction Générale d'Immochan et le Directeur Régional de la région Ile-de-France nous ont dit que travailler avec Guy Durand serait parfait car il était l'un des meilleurs responsables de projet dans l'immobilier commercial en France, une référence alors chez Immochan.

VI.2.4. Implications managériales

Zannad (2008) avance que la littérature en management de projet revêt souvent un caractère générique, fondé sur des bonnes pratiques à appliquer. L'émergence du malaise des responsables de projet dans notre analyse située dans une organisation définie nous permet de voir un ensemble de pratiques et d'éléments précis aboutissant à un état de souffrance. Nous tentons ainsi d'en dégager des implications managériales provenant de la situation particulière dans laquelle se trouvent les responsables de projet d'Immochan.

VI.2.4.1. Implications pour le travail du responsable de projet

Nous avons pu mettre en évidence que les responsables de projet associent des émotions négatives pour trois raisons qui sont le plus souvent conjointes : l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes, le fait de ne pas avoir assez de moyens pour parvenir à leurs fins et le fait de se sentir en opposition avec l'entreprise. Cet état de souffrance implique nécessairement un engagement fort dans le projet. Cet engagement des responsables de projet nous a été relaté non seulement par eux-mêmes, mais aussi par d'autres membres des équipes projet, qui peuvent juger cet engagement excessif. Une personne externe à Immochan nous affirmait ainsi qu'elle avait l'impression que certains responsables de projet chez Immochan jouaient leur vie sur chacun des projets. Les responsables de projet, pour leur part, utilisent un vocabulaire qui associe le projet à des étapes fortes de la vie : le projet est considéré comme un « bébé », duquel il faut « accoucher », ou encore comme un « mariage » dans le cas de partenariat avec des acteurs externes.

Selon nous, une certaine distanciation des responsables de projet par rapport aux projets qu'ils mènent pourrait atténuer le sentiment de souffrance tel qu'il est ressenti par tous les acteurs. Cette distanciation est difficile car il faut que le responsable de projet soit passionné par son métier et croie en ses idées pour pouvoir prendre le leadership sur son projet et amener l'ensemble de son équipe à collaborer. La réplique de Guy Durand à notre question sur l'ambiance du projet Mouzon est ainsi révélatrice de ce que le travail sur les émotions et sensations n'est pas une préoccupation des responsables de projet :

« Je pense très honnêtement, je ne me pose jamais la question, et je m'en... pour être très vulgaire, [...], je m'en fous complètement ! »

Néanmoins, nous avons déjà exprimé que les émotions et sensations positives facilitent le travail en groupe et augmentent la créativité des acteurs. Une distanciation par rapport au

projet pourrait permettre de réinjecter des émotions et sensations moins négatives et assurer une meilleure dynamique à l'ensemble des projets. A notre sens, l'ambiance générale des projets pourrait ainsi être améliorée et participer à un meilleur travail collectif.

VI.2.4.2. Implications en termes de gestion des ressources humaines

En ce qui concerne les modules de formation au management de projet tels que dispensés par Immochan, nous pensons que ceux-ci devraient intégrer des mises en garde des dangers potentiels du management de projet. Les modules de formations¹⁸² présentent une vision très orientée vers la gestion de projet, avec ses caractéristiques techniques, plutôt que sur le management de projet, fondé sur les caractéristiques organisationnelles et humaines. Or, l'étude d'Asquin *et al.* (2005 ; 2007) montre qu'il existe des effets pervers de l'organisation projet pouvant aboutir à un état de souffrance de l'ensemble des acteurs des projets. Pour notre part, nous avons montré que trois éléments pouvaient entraîner des émotions et sensations négatives pour l'ensemble des responsables de projet. Dès lors, nous pensons qu'il est nécessaire de travailler avec les acteurs pour leur dispenser une formation où ils peuvent prendre du recul par rapport à ces éléments qui génèrent de la souffrance. Le projet ne peut ainsi pas se résumer à créer une vision, assurer le leadership et s'assurer du bon fonctionnement pour asseoir un taux de rendement de 10% minimum. Des modules favorisant un travail psychologique des responsables de projet sur eux-mêmes, et sur leur influence dans le projet, pourraient permettre d'atténuer cet état de souffrance qui nuit à l'organisation (départ volontaire, conflits latents ou ouverts, et autres).

Aussi, en termes de recrutement, il nous semble important que les responsables ressources humaines ou les responsables régionaux expliquent le fonctionnement des projets avec la structure Immochan – Auchan avant que les acteurs ne s'engagent envers Immochan. En effet, deux des trois responsables de projet principaux avec lesquels nous avons travaillé semblaient déçus de leur rôle de responsable de projet. Ces personnes étaient ainsi deux individus qui avaient occupé des postes similaires dans d'autres entreprises (et orientés métier, Cf. Section VI.1. Revisiter l'orientation au travers du concept de sens donné au projet). Ainsi, il semble que le poste de « responsable de projet » chez Immochan puisse

¹⁸² Nous avons pu obtenir des copies des supports des modules de formation d'Immochan pour les responsables de projet. La responsable nous ayant fourni ces documents nous a expressément demandé de ne jamais les diffuser. Nous ne pouvons donc pas les reproduire en annexe, comme nous l'aurions souhaité.

être différent d'un poste ayant le même intitulé chez d'autres promoteurs immobiliers dans le domaine du commerce. Une précision à propos de ces caractéristiques permettrait aux responsables de projet de s'insérer dans l'entreprise en ayant déjà intégré certaines spécificités inhérentes à leur fonction :

- i. les modalités de fonctionnement avec une double responsabilité responsable de projet Immochan – développeur Auchan ;
- ii. et les difficultés inhérentes au poste de responsable de projet.

En précisant ces éléments dès le recrutement, ou au minimum lors de l'intégration des acteurs au cours des premiers jours, les responsables de projet pourraient développer moins de sensations et émotions négatives lorsqu'ils se voient confrontés aux éléments mentionnés au cours de ce résultat.

VI.2.4.3. Implications pour la direction générale et les directions régionales

Si les premières implications managériales vont dans le sens d'un travail sur les perceptions des responsables de projet dans le cadre d'un statu quo organisationnel, les implications de nos résultats pour l'exercice des dirigeants nationaux et régionaux d'Immochan vont dans le sens d'une modification de certaines caractéristiques de l'organisation.

Nous proposons une réflexion d'ensemble sur les réels pouvoirs du responsable de projet chez Immochan. En effet, nos analyses mettent en évidence un malaise des responsables de projet. Les trois éléments mis en exergue par notre analyse laissent entrevoir des imperfections organisationnelles dans la façon dont l'organisation projet a été mise en place chez Immochan. Rappelons ici que l'organisation par projet a été mise en place chez Immochan et que nous avons eu l'opportunité de réaliser cette étude à un moment où les dirigeants d'Immochan souhaitaient un feed-back sur le fonctionnement des équipes projet. Selon nous, le responsable de projet n'a pas assez de latitude pour manager les projets dont il a la charge au sein de la région Ile-de-France d'Immochan. L'ensemble des responsables de projet souffrent des contraintes fortes qui pèsent sur l'activité et qui vont à l'encontre de la créativité et de la montée en compétence recherchées au travers de la mise en place de l'organisation par projet. Le manque de ressources humaines en particulier est un frein fort aux possibilités accordées au responsable de projet en vue de mobiliser les acteurs des projets vers un travail innovant. L'ensemble des acteurs, dont le directeur régional et des

membres de la direction générale s'accordent sur le fait qu'Immochan fonctionne avec moins d'employés que ses concurrents pour un même volume de mètres carrés commerciaux implantés. Néanmoins, tous reconnaissent aussi le manque de programmes de qualité portés par Immochan au cours de la dernière décennie. L'ensemble des programmes innovants a été réalisé en partenariat avec des promoteurs où la pression se réalise plus au travers de l'atteinte des objectifs financiers et d'innovation sur des projets bien identifiés qu'au travers de la masse de travail à effectuer sur différents projets en un certain laps de temps.

Aussi, il nous semble qu'une clarification soit nécessaire afin de définir qui doit occuper la fonction de responsable du projet. Nos analyses montrent un problème de dilution du pouvoir de décision entre les experts métier, les responsables de projet Immochan, le développeur Immochan et le directeur régional Immochan. Dès lors, nous posons la question de la légitimité de considérer le responsable de projet comme responsable du résultat final dans la mesure où le pouvoir de décision ne lui est pas accordé. Le flou que nous avons déjà énoncé est renforcé par le fait que certains acteurs d'Auchan voient Immochan comme leur client :

« Si je caricature un peu, aujourd'hui j'ai un client Immochan qui est en face de moi, représenté par Guy Durand, avec Julie Lambert »

Nous voyons ici que le responsable de projet doit s'appuyer sur des services issus d'Auchan qui le considèrent comme un client. Dès lors, sa marge de manœuvre est restreinte. Lorsque nous avons fait part de cette remarque à un membre de la direction d'Immochan, il nous a répondu que le rôle du responsable de projet est d'influencer les décisions des autres vers une vision qu'il propose du projet, en d'autres termes d'exercer un leadership sur les membres du projet. Nous pensons néanmoins qu'il doit exister un équilibre entre le rôle demandé au responsable de projet et ses critères d'évaluation. Aujourd'hui, ces critères sont fondés principalement sur l'atteinte d'un taux de rendement déterminé sur les projets qu'il gère et sur le dépôt d'un certain volume de mètres carrés auprès de la CDEC avec l'obtention de l'autorisation commerciale à la clé. Dès lors, il nous semble qu'il existe un décalage entre le rôle demandé au responsable de projet (s'il s'agit uniquement du leadership) et les critères d'évaluation de sa performance dans l'entreprise. Si l'on attend du responsable de projet qu'il soit leader et influence le projet sur des critères non seulement de rentabilité mais aussi environnementaux, architecturaux,

de satisfaction des propriétaires de boutiques, de satisfaction des clients, etc., alors ces critères devraient être intégrés au sein du système d'évaluation de la performance des responsables de projet. De plus, ils ne devraient viser à évaluer l'atteinte d'objectifs sur ces critères mais l'influence qu'a pu exercer le responsable de projet sur l'atteinte de ces critères dans le cadre du projet.

Nous voyons ainsi que ce système est très difficile à mettre en place car l'influence réelle du responsable de projet est très difficile à évaluer. Aussi, il nous semble douteux d'avancer que le rôle du responsable de projet soit uniquement d'exercer un leadership. Selon notre étude de vingt-sept mois chez Immochan, nous avons clairement l'impression que le responsable du projet a des objectifs chiffrés qui lui sont fixés et qu'il doit les respecter. Dès lors, le problème de sa marge de manœuvre au sein des projets devrait être élucidé.

VI.2.4.4. Implications pour les membres du projet

Enfin, nos résultats mettent en relief des possibilités pour exercer des jeux de pouvoir entre les membres du projet. Nous avons vu que les responsables de projet peuvent souffrir d'attentes incompatibles, du manque de temps de leur collaborateurs, ou encore d'un sentiment d'opposition face à l'entreprise. Dès lors, nous avons ici identifié différents leviers de pression qui peuvent être utilisés par les membres des projets d'Immochan pour exercer une pression particulière sur les responsables de projet. Nous ne discutons pas ici de l'éthique de telles pratiques mais nous constatons que ces jeux de pouvoir sont bien présents au sein de l'organisation.

Ainsi, si une partie prenante ayant pouvoir de blocage direct ou indirect (par exemple le directeur d'hypermarché qui peut faire valoir son veto par l'intermédiaire du responsable régional Auchan) décide de ne pas entrer dans le cadre de la vision proposée, cela met nécessairement le responsable de projet en position de faiblesse. En effet, en restant inflexible sur le refus d'un partenariat avec Bosch (projet Bonneville) ou d'un agrandissement de la galerie marchande (projet Gervais), les directeurs des hypermarchés mettent le responsable de projet en position de faiblesse. Il est ainsi obligé de s'en remettre à la décision des directeurs régionaux Auchan et Immochan pour la poursuite du projet. Rien n'indique *a priori* que la décision penchera en faveur du directeur d'hypermarché ou du responsable de projet. Néanmoins, cette technique est un moyen de pression efficace

pour faire sentir au responsable de projet qu'il n'est pas le décideur unique sur le projet et qu'il doit veiller à prendre en compte les considérations des autres parties prenantes.

Aussi, nous avons assisté à plusieurs réunions où les responsables de projet devaient se substituer à des experts métier pour pallier leur absence. Par exemple, lors d'une réunion avec la maire de Gervais, un de ses adjoints et l'architecte du site, Guy Durand a dû remplacer le responsable technique sans être qualifié pour cela. Guy Durand, comme l'ensemble des responsables de projet, est capable de comprendre le discours des experts métier mais n'a pas les compétences pour proposer des solutions face aux problèmes qui sont émis par diverses parties prenantes. Dès lors, celui-ci est mis en position de faiblesse face au maire de la ville car il ne peut pas proposer d'alternatives aux problèmes soulevés. Cette manœuvre permet ainsi de fragiliser le responsable de projet face à diverses personnalités prenant part au projet.

Enfin, les responsables de projet souffrent du sentiment d'être en opposition face à leur direction. Lors de discussions informelles se déroulant à divers moments de la journée entre les différents acteurs, il est possible d'influencer la perception des responsables de projet sur ce point. Il est possible de les rassurer sur l'intention de la direction de cadrer le projet ou, au contraire, de leur exprimer à quel point leur façon de voir le projet est décalée face aux attentes de la direction. Ainsi, nous avons identifié trois moyens que peuvent utiliser les différents acteurs pour affaiblir la situation du responsable de projet. De telles manœuvres peuvent être infinies et il incombe à l'éthique de les juger. Si elles semblent *a priori* immorales, nous pouvons imaginer des cas où le responsable de projet aurait une volonté de despotisme, tyrannisant les experts métier, qui chercheraient alors à se défendre avec de telles manœuvres.

Notre second résultat consiste ainsi en trois propositions théoriques permettant de comprendre le mal-être des responsables de projet chez Immochan. Ces trois propositions sont les suivantes :

- Une forte incohérence des attentes des parties prenantes au projet entraîne un malaise du responsable de projet,
- Un déséquilibre fins > moyens entraîne un mal-être chez les responsables de projet,
- Une divergence perçue des finalités de l'entreprise et de l'acteur entraîne une souffrance des responsables de projet.

Ce résultat a pu être mis en évidence grâce au cadre utilisé pour analyser le sens donné au projet par les acteurs. L'analyse conjointe des finalités, des éléments cognitifs et des sensations et émotions nous permet de voir quels sont les éléments qui expliquent l'apparition de sensations et émotions négatives chez les responsables de projet. L'étude limitée aux seuls éléments cognitifs aurait pu permettre de mettre en évidence ces éléments mais sans pouvoir les rattacher à un état de malaise ressenti par les responsables de projet. L'opérationnalisation proposée paraît ainsi avoir un pouvoir d'explication de divers phénomènes intéressants à exploiter. Les deux premiers résultats ont porté sur l'output de notre opérationnalisation du sens, c'est-à-dire le sens donné au projet par les acteurs. Le troisième résultat repose, pour sa part, plus sur la modélisation de la construction du sens que nous avons proposée, et plus spécifiquement sur les liaisons entre les éléments constitutifs du sens (matérialisés par les flèches pleines de la Figure 31 p.176).

Section VI.3. Le raisonnement analogique est mis en place par les membres du projet lorsque des situations jugées problématiques ne trouvent pas de solution logique

Ce troisième résultat porte sur l'analogie comme mécanisme de construction de sens chez les acteurs des projets. L'utilisation de l'opérationnalisation du concept de sens nous permet ainsi de montrer que l'analogie intervient généralement dans des situations particulières au regard des pôles du sens. Ainsi, nous mettons en évidence que l'analogie est utilisée dans la plupart des cas lorsque les acteurs sont confrontés à des situations jugées difficiles. Nous décrivons les trois situations difficiles majeures qui nécessitent l'utilisation de l'analogie pour donner sens au projet :

- Le cas où le projet comporte des difficultés en lui-même. Dans ce cas, l'acteur fait référence à d'autres projets pour identifier les difficultés, les mettre en évidence pour son ou ses interlocuteurs.
- Le cas où l'acteur ne comprend pas certains éléments de la situation. Il mobilise alors l'analogie pour tenter d'apporter de nouveaux éléments cognitifs qui lui permettront de comprendre la situation.

- Le cas où l'acteur s'exprime et ne parvient pas à convaincre ses interlocuteurs au moyen d'arguments logiques. Face à l'impasse perçue, il mobilise l'analogie qui permet un recadrage cognitif de l'argumentation.

De la même façon que lors des deux précédents résultats, nous explicitons la procédure d'analyse puis présentons nos propositions théoriques afin d'en discuter les implications théoriques et managériales.

VI.3.1. Procédure d'analyse

Au cours de notre analyse du sens donné par les acteurs au projet, nous avons pu voir que différents types de raisonnement sont utilisés par les acteurs pour donner sens au projet. Tout d'abord, les raisonnements logiques sont présents. La déduction, l'induction et l'abduction sont ainsi utilisés par les acteurs pour donner sens aux situations qu'ils vivent sur le projet. Cependant, d'autres types de raisonnement sont aussi utilisés, tels que l'analogie ou l'intuition. Ces types de raisonnement ne sont pas aussi rigoureux que les raisonnements logiques mais permettent aux acteurs de donner sens à diverses situations. Par exemple, lorsque les acteurs ont peu d'éléments sur une situation qu'ils jugent étrange, ils peuvent utiliser l'intuition pour tenter de comprendre le pourquoi de la situation en question. Leur imagination leur permet ainsi de spéculer sur les tenants et aboutissants des situations de gestion dans le cadre des projets.

L'analogie, définie comme « *une ressemblance établie par l'imagination entre deux ou plusieurs objets de pensée essentiellement différents* » (Dictionnaire Le Petit Robert) est elle aussi utilisée à de nombreuses reprises par les acteurs au sein des organisations. La littérature en management et en gestion de l'innovation suggère que ce mode de raisonnement est non seulement répandu dans la communication au sein d'équipes de travail (Gibson et Zellmer-Bruhn, 2001 ; Sifonis *et al.*, 2006) mais prédomine dans la pensée des managers (Gavetti *et al.*, 2005 ; Gavetti et Rivkin, 2005) et peut même être un outil puissant d'innovation (Herstatt et Kalogerakis, 2005).

Warr (2006) propose trois types de comparaisons¹⁸³ utilisées par les individus pour émettre un jugement sur leur situation personnelle :

¹⁸³ La comparaison et l'analogie sont des concepts proches. Le terme d'analogie regroupe à la fois les comparaisons et les métaphores. Ainsi, la comparaison est réalisée de façon formelle au travers de termes

- La comparaison avec d'autres personnes (exemple : « *et là-dessus je suis d'accord avec mon patron* »)
- La comparaison avec des situations alternatives (exemple : « *on a connu les mêmes difficultés sur le projet Gervais* »)
- La comparaison avec d'autres périodes temporelles (exemple : « *quand j'étais chez Auchan...* »)

Notre étude proposant une étude du sens donné au projet par les acteurs, nous avons choisi de nous intéresser particulièrement aux analogies reposant sur des situations alternatives, et plus particulièrement l'analogie avec d'autres projets. Nous avons relevé ces analogies dans le discours des acteurs. Dès lors, nous établissons ici un postulat fort qu'il est nécessaire d'éclaircir. En effet, nous postulons que le moment où l'analogie est présentée aux interlocuteurs est le moment où cette analogie est mobilisée par l'acteur en tant qu'élément constitutif de sens. Ce postulat peut être remis en cause mais s'avère ici nécessaire pour notre étude. Nous définissons ainsi l'analogie entre deux projets comme « la mobilisation par l'acteur d'un autre projet pour expliciter la situation du projet initial ». L'analogie peut être globale ou s'appuyer sur un élément particulier des projets.

Notons ici que, pour que notre analyse soit pertinente, nous devons réaliser notre travail uniquement sur les cas où l'acteur mobilise un autre projet par lui-même pour expliciter le projet en question. Nous ne considérerons pas les passages où l'acteur est orienté vers une comparaison, soit par le chercheur, soit par les autres membres du projet, comme une analogie. Ainsi, pour l'identification des passages où l'acteur utilise l'analogie, il faut que l'acteur mobilise lui-même un autre projet sans que quiconque lui ait demandé de comparer les projets entre eux, ce qui a été parfois le cas, en particulier lors de réunions¹⁸⁴. Ces cas sont alors exclus de la base de données de verbatim sur laquelle nous travaillons.

Nous avons alors identifié de façon systématique les verbatim qui mettent en évidence un raisonnement analogique de la part des acteurs et cherché des premières pistes de recherche pertinentes au regard des éléments empiriques. Trois propositions peuvent être

comparatifs tels que : « comme », « pareil », « même », « semblable », et autres. Dans le cadre de la métaphore, l'analogie n'est pas formulée de façon explicite au travers de tels termes.

¹⁸⁴ Nous n'avons toutefois relevé que deux itérations de ce phénomène.

avancées¹⁸⁵. L'analogie est apparue au cours de nos premières analyses dans des situations jugées problématiques par les acteurs. De plus, son utilisation dans la littérature dans le cadre de résolution de problèmes (Keane, 1985 ; Bearman *et al.*, 2007) nous amène à penser que les acteurs mobilisent l'analogie avec d'autres projets pour se sortir de situations difficiles (H7). Aussi, si l'analogie permet d'améliorer les performances du travail d'innovation (Herstatt et Kalogerakis, 2005) et de rendre conscientes des choses invisibles (Barry, 1994), il est probable que les acteurs mobilisent l'analogie avec d'autres projets pour améliorer les situations positives (H8). Enfin, si l'analogie permet de transférer des cadres cognitifs d'une situation sur une autre (Gavetti *et al.*, 2005 ; Gavetti et Rivkin, 2005 ; Herstatt et Kalogerakis, 2005 ; Bearman *et al.*, 2007), il nous semble logique que les acteurs mobilisent de préférence des situations de projet comparant semblables au projet comparé lors des analogies (H9).

Afin de tester les hypothèses sur l'ensemble des verbatim traduisant une analogie entre deux projets, nous avons construit deux catégories avec chacune trois propriétés. Nous avons ainsi créé deux catégories, l'une désignant la situation perçue sur le projet de référence (le comparé, i.e. Bonneville, Gervais ou Mouzon), l'autre désignant la situation perçue sur le projet mobilisé pour l'analogie (le comparant, i.e. n'importe quel autre projet connu par l'acteur). Ces deux catégories comprennent trois propriétés chacune, à savoir que la situation dans le projet comparé ou du projet comparant peut être positive, neutre¹⁸⁶, ou problématique. Le Tableau 31 présente ces catégories et leurs dimensions pour l'analyse des analogies entre projets.

¹⁸⁵ Nous souhaitons spécifier ici encore que ces propositions ne sont pas des hypothèses avancées dans un logique hypothético déductive. Conformément à la logique de recherche de la théorie enracinée, elles représentent des intuitions et des interprétations intermédiaires que nous étudions plus en profondeur pour fonder nos résultats de recherche.

¹⁸⁶ Nous avons ajouté une catégorie neutre car nous ne pouvions pas toujours assurer avec exactitude la valence du jugement du locuteur.

Tableau 31 : Production des catégories et de leurs propriétés

Catégories	Propriétés	Description
Situation dans le projet comparé	Positive	L'acteur mentionne les réussites du projet, son avancement, le dépassement des difficultés, un bon esprit d'équipe, un état de satisfaction envers le déroulement du projet et de son action dans le projet.
	Neutre	L'acteur mentionne des éléments positifs et négatifs en même temps, ou n'exprime pas de jugement.
	Problématique	L'acteur mentionne des difficultés, des blocages, une situation conflictuelle, des difficultés à comprendre le déroulement du projet, ou ne parvient pas à convaincre ses interlocuteurs.
Situation dans le projet comparant	Positive	L'acteur mentionne les réussites du projet, son avancement, le dépassement des difficultés, un bon esprit d'équipe, un état de satisfaction envers le déroulement du projet et de son action dans le projet.
	Neutre	L'acteur mentionne des éléments positifs et négatifs en même temps, ou n'exprime pas de jugement.
	Problématique	L'acteur mentionne des difficultés, des blocages, une situation conflictuelle, des difficultés à comprendre le déroulement du projet, ou ne parvient pas à convaincre ses interlocuteurs.

Nous avançons nos propositions théoriques sur la base de cette grille d'analyse.

VI.3.2. Propositions théoriques

VI.3.2.1. L'analogie est utilisée majoritairement pour faire face à des situations difficiles

Nous avons dans un premier temps cherché à tester les hypothèses H7 et H8. Nous avons ainsi analysé la situation du projet comparé afin de voir si les acteurs a) utilisent l'analogie dans des cas de situations problématiques et b) pour améliorer des situations non problématiques.

Le Tableau 32 a été construit sur notre base de quarante-six verbatim mobilisant l'analogie entre deux projets. Il croise les propriétés des projets comparé et comparant. L'annexe 16 montre comment nous avons construit notre base de verbatim puis le résultat du traitement de ces données avec le tableur Excel.

Tableau 32 : Croisement perception situation du projet comparant / situation du projet comparé selon l'acteur lors de l'analogie entre deux projets

		Situation du projet comparant			Total
		Positive	Neutre	Problématique	
Situation dans le projet comparé	Positive	0	0	2	2
	Neutre	3	1	1	5
	Problématique	21	3	15	39
Total		24	4	18	46

Nous pouvons tirer trois informations essentielles de ce tableau et des verbatim qui nous ont permis de le constituer. La première concerne la rareté des analogies en cas de situation positive dans le projet comparé. La seconde est son corollaire, à savoir la mobilisation de l'analogie quasiment essentiellement en cas de situation problématique. Nous analysons ci-dessous successivement ces deux informations. Enfin, la troisième information est que la situation du projet comparé ne semble pas avoir d'importance significative sur la mobilisation d'une situation comparable semblable.

Les acteurs ne mobilisent pas d'analogie lorsqu'ils jugent le projet dans une situation positive.

Nous n'avons pratiquement pas pu trouver d'analogie où la situation du projet comparé est jugée positive par les acteurs. Les seules itérations que nous avons pu mettre en évidence avec une situation du projet comparé positive se situent dans le cadre d'acteurs prenant part à plusieurs projet et qui souhaitaient nous expliquer les deux projets en parallèle lors des entretiens individuels. Ainsi, Julie Lambert nous expliquait la situation du projet de Bonneville en disant que la commercialisation des boutiques à venir sur le site de Bonneville ne devrait pas lui causer de soucis. Nous avons simplement relancé Julie Lambert pour en savoir plus sur son sentiment. Dès lors, elle mobilise le projet de Gervais, sur lequel elle travaille et sur lequel elle sait que nous menons notre recherche, pour comparer les deux projets :

« Nous : aucun soucis...

*Julie Lambert : si on me pose la question demain comment tu fais pour la commercialisation, j'ai pas de problème ! **Gervais on est...**¹⁸⁷ comme nos projets c'est plutôt des streetmall¹⁸⁸, et que vous avez à côté la zone de Pré Saint Gervais qui a, qui est trentenaire, qui est monstrueuse, toutes les activités sont présentes, là ce serait un petit peu plus compliqué. Ca veut pas dire qu'on va échouer, mais simplement beaucoup plus compliqué, donc euh voilà. Le niveau de difficulté... alors quand je dis je n'ai pas de soucis pour Bonneville, ça ne veut pas dire que je réussirai à faire exactement ce que je veux, mais ce sera plus simple. Euh en revanche sur Gervais, ça va être compliqué, ça on le sait d'ores et déjà ! »*

Ainsi, dans ce cas, l'acteur propose une comparaison entre les deux projets sur lesquels il sait que nous menons notre étude. Le second cas d'apparition d'une analogie similaire se fonde exactement sur le même principe d'une comparaison de deux projets où l'acteur sait que le chercheur mène son enquête. Ainsi nous avons sollicité Guy Durand sur l'ambiance du travail dans le projet Gervais, qui nous semblait très détendue¹⁸⁹ :

« C'est vrai qu'après c'est plus plaisant de travailler dans un univers, enfin avec des gens qui sont sympas, que tu sens que tu es détendu, etc., que dans une réunion tendue, style avec [X]¹⁹⁰, parce que c'est conflictuel tout de suite, parce que il y a un rapport conflictuel, bon voilà. Mais euh pour moi la réunion avec [X], elle est aussi importante, même si je sais que l'ambiance va être pourrie, que la réunion avec Brico, parce que j'ai euh je me suis fixé un ordre du jour que j'ai fait partager et j'ai, je dois atteindre un objectif. Bon avec en plus comme différence c'est qu'avec [X], j'avais en plus mis une stratégie au point avant. »

Ainsi, Guy Durand, tout comme Julie Lambert, exploite les informations que nous partageons sur les différents projets sur lesquels nous menons notre étude pour comparer les situations. Ces cas sont les seules itérations que nous ayons pu déceler avec la présence d'une analogie mettant en avant la situation positive du projet comparé.

¹⁸⁷ Au cours de cette section, nous mettons en gras les termes où nous avons identifié une analogie entre projets afin de guider le lecteur dans sa lecture des verbatim.

¹⁸⁸ Le streetmall est une rue piétonne commerciale. Ce concept vient de la contraction de *street* (désignant la rue) et de *mall* (désignant le centre commercial).

¹⁸⁹ Cette question avait été posée avant qu'il ne nous dise que nous nous intéressions trop à l'ambiance et que cela n'avait pas d'importance pour lui.

¹⁹⁰ X représente un acteur d'un des deux autres projets sur lequel nous avons mené notre étude.

Dès lors, il est important de souligner que nous n'avons pas pu repérer un seul cas d'analogie a) où les acteurs mobilisent une analogie avec un autre projet alors que la situation du projet comparé est jugée positive au cours d'une réunion ou b) où les acteurs mobilisent une analogie avec un projet sur lequel nous ne travaillions pas alors que la situation du projet comparé est jugée positive. En ce qui concerne le second type d'analogie non répertorié, nous pourrions penser que les acteurs ne mobilisent jamais, en entretien, d'analogie avec un projet que leur interlocuteur ne connaît pas¹⁹¹. Or, ce n'est pas le cas puisque les acteurs des équipes projet mobilisent en entretien avec le chercheur des analogies avec des projets sur lesquels notre étude ne portait pas, mais ceci uniquement lorsque la situation dans le projet était jugée problématique.

Ainsi, l'hypothèse H8 selon laquelle les acteurs mobilisent l'analogie dans le cadre d'une situation de projet comparé positive est rejetée. Sur les quarante six verbatim relevés, aucun ne témoigne d'une analogie pour améliorer un projet où la situation est jugée positive.

Les acteurs mobilisent l'analogie lorsqu'ils sont dans une situation jugée problématique.

La seconde information importante est le poids de cas où l'analogie est mobilisée lorsque l'acteur est dans une situation problématique. 85% des cas d'analogie entre projets que nous avons relevés proviennent de ce type de situation. Si cette statistique nous permet de valider l'hypothèse H7, selon laquelle les acteurs mobilisent l'analogie avec d'autres projets pour se sortir de situations difficiles, il est important de comprendre quels sont les éléments qui amènent les acteurs à mobiliser l'analogie en situation problématique, et de bien comprendre de quel type de situation problématique il s'agit.

Nous proposons d'étudier ces cas plus en profondeur au cours des paragraphes VI.3.2.3, à VI.3.2.5 afin d'analyser auparavant la troisième information issue du Tableau 32, à savoir le fait qu'il n'est pas nécessaire que les projets comparé et comparant soient dans des situations semblables pour être utilisés dans une analogie.

¹⁹¹ Nous avons un moment envisagé cette piste en nous disant que pour des raisons de politesse ou de facilité de communication, les acteurs pouvaient s'autocensurer sur des analogies avec des éléments que nous ne connaissions pas.

VI.3.2.2. Les acteurs ne mobilisent pas des situations de projet comparant de caractère semblable au projet comparé lors des analogies avec d'autres projets

Concernant l'hypothèse H9, postulant que les acteurs mobilisent de préférence un projet comparant de situation semblable à celle du projet comparé, le Tableau 32 nous indique que les acteurs ne mobilisent pas nécessairement des projets comparants de même caractère que le projet comparé lors de l'analogie. Nous voyons ainsi que dans de nombreux cas où la situation dans le projet comparé est négative, le projet comparant a un caractère positif. En effet, nous avons pu voir que les personnes peuvent utiliser, lors d'analogies, la situation d'un projet sur lequel ils ont réussi certaines choses (donc codé comme une situation de projet comparant positive) pour débloquent une situation problématique dans le projet comparé. Aussi, l'analogie peut être inversée par rapport à cet illustration, c'est-à-dire que l'acteur utilise un projet comparant négatif pour illustrer que le projet comparé est plutôt positif (cas des verbatim présentés plus haut dans cette section).

Cette première analyse nous pousse à analyser plus loin s'il existe ou non une différence de mobilisation des projets selon la situation du projet comparant. Si nous reprenons l'hypothèse H9, le Tableau 33 ci-dessous permet de traduire les informations du Tableau 32, que le projet comparé est semblable ou non.

Tableau 33 : Tableau des données réelles pour test de l'hypothèse H9

Projet comparé	Projet comparant semblable	Projet comparant non semblable	Total
Négatif	15	24	39
Positif	0	2	2
Neutre	1	4	5
Total	16	30	46

Nous proposons d'appliquer un test du Khi-deux afin de voir si la distribution comparé semblable / comparé non semblable est significativement différente. Néanmoins, le test du Khi-deux ne peut se réaliser sur une classe inférieure à 5. Nous devons alors regrouper les projets positifs et neutres afin d'obtenir des classes supérieures à 5.

Tableau 34 : Tableau après regroupement des classes

Projet comparé	Projet comparant semblable	Projet comparant non semblable	Total
Négatif	15	24	39
Positif et neutre	1	6	7
Total	16	30	46

Nous sommes dans le cas d'un tableau de deux lignes et deux colonnes, et nous avons donc deux degrés de liberté. Afin que le test du Khi-deux nous propose une différence significative entre les deux situations de projet avec un taux d'erreur accepté de 10%¹⁹², le Khi-deux doit être supérieur à 4,61. Néanmoins, avant même de comparer le résultat de Khi-deux, nous devons apprécier la significativité des résultats.

Testons ainsi la significativité de la distribution avec 80% de projet semblables et 20% de projets non semblables.

Tableau 35 : Test de la significativité de la distribution avec 80% de projets semblables

Projet comparé	Projet comparant semblable 80%	Projet comparant non semblable 20%	1-Risque d'erreur
Négatif	31,2	7,8	5,85266E-15
Positif et neutre	5,6	1,4	

Nous voyons dans ce cas qu'il existe plus de 99,99% de risque d'erreur pour que le résultat du Khi-deux ne soit pas significatif. Nous ne pouvons pas accepter l'hypothèse H9 sur une distribution à 80%. Voyons maintenant si une distribution de 50% de projets semblables est envisageable (Tableau 36). Ceci impliquerait que dans 50% des cas, la correspondance avec un projet semblable serait assurée.

¹⁹² Ce taux d'erreur est déjà large mais le Tableau 34 semble indiquer des résultats « faibles » au regard du test de l'hypothèse avancée. Nous estimons qu'au-delà de 10%, l'hypothèse sera rejetée.

Tableau 36 : Test de la significativité de la distribution avec 50% de projets semblables

Projet comparé	Projet comparant semblable 50%	Projet comparant non semblable 50%	1-Risque d'erreur
Négatif	19,5	19,5	0,017471789
Positif et neutre	3,5	3,5	

Ici, le risque d'erreur est de 99.98% Nous ne pouvons donc pas accepter ce modèle. Nous avons alors cherché à minimiser le risque d'erreur dans le calcul du Khi-deux pour voir quelle serait la distribution qui permettrait de mieux refléter nos données. Par itération, nous avons vu que la répartition 35% - 65% minimise le risque d'erreur. Nous présentons ainsi le tableau-ci-dessous

Tableau 37 : Répartition permettant d'atteindre le meilleur Khi-deux

Projet comparé	Projet comparant semblable 35%	Projet comparant non semblable 65%	1-Risque d'erreur
Négatif	13,65	25,35	0,216764911
Positif et neutre	2,45	4,55	

Ainsi, même avec la meilleure répartition que nous pouvons faire le risque d'erreur est supérieur à 78% et ne permet donc pas de conclure à une différence significative entre les deux situations des projets comparants. Dès lors, nous ne pouvons pas valider l'hypothèse H9 selon laquelle les acteurs utilisent de façon préférentielle des cas de projet jugés semblables lors d'analogies. La caractéristique de situation positive, neutre ou négative ne semble ainsi pas essentielle dans la mobilisation de l'analogie. L'analogie se fonde ainsi sur d'autres ressorts. Nous explorons trois de ces mécanismes dans les paragraphes VI.3.2.3 à VI.3.2.5.

Nous avons ainsi validé l'hypothèse H7 selon laquelle les acteurs mobilisent l'analogie avec d'autres projets lorsqu'ils sont en situation difficile. En revanche, les hypothèses H8 et H9 n'ont pas été validées. Nous ne pouvons donc pas affirmer 1) que les acteurs mobilisent l'analogie dans une situation positive ni 2) que les acteurs mobilisent de préférence des situations de projet comparant de caractère semblable au projet comparé (selon les catégories positives / non positives définies ici). Nous proposons au cours des

paragraphes suivants de nous focaliser sur les ressorts de la mobilisation de l'analogie en situation problématique. Nous avons ainsi identifié trois situations problématiques différentes dans lesquelles l'analogie est mobilisée, que nous décrivons ci-dessous.

VI.3.2.3. L'analogie utilisée lorsque le projet connaît lui-même des difficultés

La première situation problématique que nous avons identifiée où l'acteur mobilise l'analogie est le cas où le projet connaît des difficultés aux yeux de l'acteur. Ces difficultés peuvent être nombreuses, et sont soumises au jugement de l'acteur : il peut s'agir de blocages sérieux dans le projet, de désaccords de la part du locuteur avec certaines décisions, de l'incapacité de l'acteur à accéder à ses finalités, ou d'autres problèmes issus de la situation du projet. Nous explicitons ci-après les types de mobilisation d'analogies que nous avons relevés lorsque le projet connaît des difficultés aux yeux des acteurs.

L'analogie pour souligner l'aspect unique de la situation problématique du projet

Le premier type d'analogies que nous avons relevé consiste à utiliser cette figure pour souligner un aspect particulier du projet en question qui pose problème¹⁹³. Ainsi, dans cet extrait, la commercialisatrice du projet Mouzon, propriétaire du concept de Village des Loisirs®, s'exprime sur ce qui rend ce projet difficile d'un point de vue nerveux :

*« Donc euh, voilà, donc c'est dans ce contexte compliqué, sachant qu'en plus Mouzon était pour moi le premier Village des Loisirs®. **Et puis encore une fois, j'en ai monté plusieurs, hein ! Mais ça va être le premier qui va sortir de terre.** Vous savez l'immobilier, c'est sur cinq ans, hein ! Donc... tout le monde on flippe, parce que le produit est nouveau, et moi la première, hein, pour être ce n'est pas simple, c'est très difficile, ce que j'ai osé faire, je me suis fait traiter mais de, d'irresponsable par ma profession, quand j'ai monté cette boîte, hein ! »*

La commercialisatrice exprime ainsi le stress qu'elle ressent en comparant la situation du projet Mouzon avec les autres projets qu'elle mène. Le fait que ce projet soit le premier qui soit en phase d'être achevé au sein de sa nouvelle entreprise lui fait ressentir un stress particulier. Ce stress lui fait ainsi mobiliser les autres projets pour expliquer et légitimer

¹⁹³ Nous rappelons que nous développons nos analyses ici, et jusqu'à la fin de la partie des propositions théoriques sur l'analogie, uniquement sur les cas où l'acteur mobilise l'analogie dans une situation de projet jugée problématique.

cette sensation. L'aspect unique du projet est ainsi mis en valeur, et l'analogie est un moyen pour parvenir à souligner cet aspect unique et expliciter la sensation de stress.

Les deux extraits suivants se fondent sur d'autres types de difficultés. Ici, notre interlocuteur veut montrer qu'il y a un problème de ressources dans le projet et qu'il lui sera ainsi impossible de réaliser les options qui ont été proposées. Pour asseoir son jugement, il évoque d'autres projets où les ressources sont plus conséquentes pour parvenir à un résultat semblable à celui attendu sur ce projet. Le premier extrait concerne ainsi le manque de personnel alloué au développement d'un centre commercial axé sur un thème particulier.

*« Donc si on avait eu un thème particulier à développer, ça aurait pu être intéressant, seulement quand vous développez un parc d'activités à thème ou un centre commercial à thème, c'est une équipe de commercialisateurs, c'est pas un commercialisateur qui fait tout ! C'est une équipe de commercialisateurs qui travaille sur le thème. Nous, on ne travaille pas comme ça ! Nous, on est responsables de tout ! **Dans les autres sociétés qui peuvent avoir en effet soit des centres commerciaux à thème, eh bien c'est une équipe qui travaille sur le sujet, sur un sujet qui est... je ne sais pas... Quai des Marques, bon vous avez une équipe qui travaille sur ce sujet ! Bah si il y a un non ou dix non [désignant ici la réponse des enseignes aux propositions du promoteur], neufs non sur dix possibilités, bah il y a toute l'équipe qui recommence, et puis ça avance, ça avance, ça avance, et c'est pas une personne, c'est plusieurs personnes ! »***

Ainsi, l'acteur en question remet en cause la capacité d'Immochan à développer des projets à thème, parce que l'équipe commerciale est réduite, et que chaque projet n'a le concours que d'un individu en charge de l'aspect commercial. Dès lors, en comparant le projet sur lequel il travaille avec le fonctionnement des autres projets menés par d'autres promoteurs, notre interlocuteur justifie le fait qu'il ne puisse pas mener un tel projet à terme. Le second extrait de ce type, soulignant le manque de ressources pour faire aboutir le projet, se fonde sur une analogie entre le projet de Gervais et le projet de Mouzon. Ici la responsable commerciale Julie Lambert nous affirme qu'il lui est impossible de développer seule un projet de centre de loisirs, car il lui manque des compétences dans ce domaine spécifique. Elle mobilise ainsi les autres projets pour avancer que les centres commerciaux ne sont pas

ouverts, et que nous ne pouvons ainsi pas juger de leur succès. De plus, elle précise que les projets ont été menés en collaboration avec des experts du domaine.

« Alors le loisir en effet, on pourrait le faire, et on envisage de le faire mais dans le domaine, dans les domaines que je vous ai dit, c'est-à-dire, en ciblant des activités par personne, on va dire comme ça hein, puisqu'on appellera ça l'univers de la famille. Et même ce sujet qui est dans le loisir, il y en a pas un d'ouvert aujourd'hui ! Donc il faut quand même une première expérience pour dire « bah on est capable de », et puis de se conformer à ce plan, je dirais extrêmement compliqué, parce que c'est pas simple du tout de travailler que sur des univers. Alors aujourd'hui Pierre Parlis en région travaille sur l'univers euh de la maison avec Saint Germain en Forêt, et Village des Loisirs°, il est assisté d'une spécialiste de l'univers du loisir donc sur Mouzon, mais tout ça n'est pas ouvert. Donc euh, on en est quand même aux balbutiements, on va le dire comme ça. »

Dans les extraits ci-dessus, l'analogie était donc utilisée pour montrer une difficulté particulière du projet par rapport à d'autres projets. Le second type d'analogie que nous avons relevé utilise l'analogie pour mettre en avant des difficultés récurrentes sur les projets.

L'analogie pour exprimer un sentiment de frustration cumulatif

Le type d'analogie que nous décrivons ici permet aux acteurs de mettre en avant un sentiment de frustration cumulatif dans les projets. Les autres projets sont mentionnés et viennent appuyer un état d'insatisfaction qui dépasse le projet en lui-même. Dans l'exemple qui suit, le projet Bonneville suscite des émotions et sensations négatives chez notre interlocuteur. Ces émotions et sensations négatives semblent rappeler à l'acteur d'autres projets sur lesquels il développe ces mêmes émotions et sensations négatives. Ainsi, il mobilise divers autres projets pour asseoir son mécontentement envers un partenaire dans le projet. L'extrait ci-dessous intervient alors que nous avons demandé à notre interlocuteur s'il était satisfait du déroulement du projet Bonneville, dans une phase où Guy Durand était toujours responsable de projet et où les membres du projet issus d'Auchan s'opposent aux propositions où les travaux viendraient amputer, même temporairement, le potentiel commercial de l'hypermarché. Après un long argumentaire sur les raisons qui fondent son insatisfaction, l'interviewé poursuit ainsi :

« Voilà c'est tout, donc non je suis pas satisfaite. Je ne suis pas satisfaite que en permanence, on revienne nous voir, ou on nous dise non, non y'a rien pour moi, je n'ai pas besoin de places de parking ! Moi je peux vivre tout seul... Bah vis tout seul mon grand ! Et tant pis pour toi ! Vous savez dans la région parisienne on a agrandi Gervais, on est en train d'agrandir Namur, on entend parler que de Namur en mal, on a fait quand même dix huit mois de travaux, on a doublé la nappe de parkings, on a agrandi la galerie marchande, et l'hyper pleure sa mère ! Je ne comprends pas pourquoi ! Parce que demain matin, j'aimerais qu'ils me donnent leurs résultats sur son chiffre d'affaires... »

Notre interlocuteur mobilise ainsi les projets de Gervais et surtout de Namur pour fonder son insatisfaction envers le déroulement du projet de Bonneville. Le fait que les opérations menées par Immochan sur d'autres projets soient, selon lui, des succès, fait qu'il ne comprend pas les raisons qui poussent les membres d'Auchan à refuser les projets proposés, supposant des travaux qui affaiblissent temporairement l'hypermarché. Son mécontentement sur ce projet dépasse en réalité le cadre de ce projet et s'inscrit dans un sentiment de frustration général à l'égard des partenaires Auchan. Il exprime ainsi que sur les autres projets comme sur le projet de Bonneville, les avis des directeurs d'hypermarchés divergent du sien. Ainsi, l'aspect cumulatif de l'analogie permet de renforcer la légitimité d'être insatisfait du déroulement du projet Bonneville.

L'analogie pour éviter l'expression frontale de la situation problématique

Si dans les cas précédents, l'analogie permettait de mentionner précisément des motifs d'insatisfaction ou des situations problématiques, l'analogie peut, à l'opposé, être utilisée pour éviter de parler frontalement de situations problématiques. L'analogie avec d'autres projets permet ainsi d'exprimer une situation problématique de façon plus nuancée que lors des cas précédents.

Le premier verbatim présenté ci-dessous intervient alors que le concepteur Auchan nous exprime son impression à propos du projet proposé par Bosch sur le site de Bonneville. Il mentionne que les contraintes ne sont pas les mêmes pour Auchan / Immochan que pour Bosch, en particulier en ce qui concerne les investissements que les dirigeants sont prêts à

engager pour la conception d'un site commercial¹⁹⁴. Nous le questionnons alors sur ce qu'il ressent par rapport à ce phénomène :

*« **Sur certains sites**, ça peut être euh du challenge [de ne pas avoir de budget]. Parce qu'on veut relever de sites, et on n'a pas forcément beaucoup de budget, donc c'est toujours très intéressant de pouvoir essayer de proposer des choses à moindre cout, entre guillemets, et qui tiennent euh, et qui tiennent la route parce que ça, on a eu la bonne idée de. **Maintenant c'est vrai que par moments c'est un peu frustrant, hein !** »*

Ici, notre locuteur ne veut pas affirmer directement qu'il est frustré de ne pas pouvoir proposer des concepts nécessitant un lourd investissement. Dès lors, il mobilise son expérience sur d'autres projets pour affirmer que sur certains projets, le fait d'avoir un petit budget est plutôt stimulant car lui et son équipe doivent alors faire face à un certain challenge. Néanmoins, à la fin de l'extrait proposé, il se replonge dans la situation spécifique du projet Bonneville pour affirmer que cette situation est frustrante pour lui. Il marque ainsi l'opposition entre ce projet et d'autres projets pour faire valoir son sentiment de frustration dans ce cas précis. Néanmoins, il évite l'exposé direct de ses émotions et sensations négatives en mobilisant d'abord une situation meilleure sur d'autres projets.

Aussi, notre second exemple fait intervenir quasiment les mêmes mécanismes que le premier, c'est-à-dire que notre interlocuteur va faire appel à d'autres projets pour nous exprimer de façon indirecte la situation problématique du projet sur lequel porte notre recherche. Dans ce cas, nous avons demandé à Christelle Ellroy s'il y a des choses qui lui tiennent à cœur qu'elle aimerait réaliser sur le projet Gervais. Pour nous répondre, elle se fonde sur la problématique majeure du projet Gervais (comment faire travailler l'équipe ensemble, en particulier avec les acteurs Auchan, Cf. Section VI.2. p.274 et suivantes sur le malaise des responsables de projet) pour exprimer son sentiment de façon un peu détournée.

« Ben déjà ce qui me tient à cœur c'est que les projets sortent quand même, hein, ça c'est la première chose. Euh, qu'ils sortent, et qu'ils sortent dans de bonnes

¹⁹⁴ Notons ici que le concepteur s'est vu adresser une remarque par le directeur régional lors de la réunion précédente lui proposant d'aller faire un stage chez Bosch qui avait de très bonnes idées. Le concepteur nous a ainsi expliqué que les propositions faites par Bosch pourraient doubler le budget habituel d'un projet développé par Auchan / Immochan.

conditions, avec une équipe qui est motivée pour les faire sortir. Tu vois, là je pense plus au dossier de Saulcy, le dossier de Saulcy, pour le coup tu vois il y a un projet commercial qui a été construit, donc toute cette partie de vision du site elle est beaucoup plus partagée entre les acteurs, mais Saulcy il y a des freins parce que ben tu as du le voir, ça, avec Guy, il y a eu des mésententes importantes entre Immochan et Auchan, après il y a eu des vraies et il continuera d'y avoir des vraies difficultés de commercialisation, et il y a un autre partenaire qui s'appelle German-Cutter avec qui on s'entend mal et avec qui on n'arrive pas à construire. Donc là il y a, sur ce site là il y a, enfin mon objectif il est plus que de faire sortir les projets avec euh, une équipe qui finalement, en tous cas Auchan et Immochan soit à peu près soudée sur le projet, et qu'on arrive à faire quelque chose avec German-Cutter même si aujourd'hui on ne s'entend pas, tu vois ? Là c'est vraiment je fais sortir le projet et plutôt dans de bonnes conditions pour que tout le monde soit motivé autour de ça, et euh... Oui, mon objectif c'est plutôt ça... »

Ainsi, Christelle Ellroy mobilise un projet que nous ne connaissons pas dans le cadre de notre recherche pour nous expliquer de façon indirecte ce à quoi elle aimerait aboutir sur le projet de Gervais. Les problèmes relationnels avec les acteurs de Gervais (Auchan / Immochan, intégration obligatoire de M. Chinouh dans le projet) sont traduits dans le cadre du projet de Saulcy. Dès lors, il est certainement plus facile à Christelle Ellroy de faire part de ses difficultés sur un projet annexe que de les souligner ouvertement sur le projet de Gervais où nous connaissons les acteurs. Cet extrait montre que l'analogie est utilisée ici pour souligner une difficulté du projet Gervais avec une certaine réserve.

L'analogie pour souligner et relativiser la situation problématique sur le projet

Au-delà d'exprimer une certaine réserve dans l'expression des difficultés des projets, l'analogie peut être un moyen de relativiser l'aspect difficile de certaines situations. En comparant les caractéristiques d'un projet à un autre, l'acteur identifie une situation difficile comme étant normale, et sur laquelle il ne développera pas d'insatisfaction particulière.

Le premier exemple est extrait d'un entretien avec Pierre Parlis après que celui-ci ait endossé la double fonction de responsable de projet et de responsable commercial sur le projet Mouzon. Lorsque nous lui demandons ce que change pour lui le fait d'occuper cette

double fonction, il nous répond de façon assez détaillée avant de s'exprimer de façon plus générale :

*« Et **c'est comme sur Vannes**, en plus de la partie commercialisation, j'ai la partie montage du projet. Bon donc ça fait un peu plus de boulot, ça c'est sûr... Maintenant, **j'ai la même chose sur mes dossiers de l'est**. Parce que Vincent est parti, et j'ai récupéré le montage d'Epinal, de Charenton, et... de Bitche. Donc effectivement les emplois du temps sont un peu chargés... »*

Ainsi, il identifie une situation problématique où la charge de travail à effectuer est très importante. Néanmoins, il mobilise d'autres projets pour relativiser cette affirmation qui n'est pas spécifique au projet Mouzon. Les autres projets nécessitant autant de travail, cette situation n'est pas anormale dans le contexte particulier de l'entreprise à cet instant. A ce moment, il n'y avait qu'un seul responsable de projet « en titre » au sein de la région Ile-de-France d'Immochan. Les fonctions de responsables de projet étaient alors reprises dans l'intervalle par divers experts métier avant que de nouveaux responsables de projet rejoignent la division Ile-de-France. Il est ainsi intéressant de noter que Pierre Parlis ne mobilise pas le contexte actuel mais plutôt l'analogie pour asseoir son jugement que la situation actuelle est certes difficile mais normale.

Le mécanisme est exactement le même dans l'extrait ci-dessous : l'analogie vient montrer que même si la situation sur le projet est difficile, cette situation n'est pas spécifique au projet en question. Dès lors, cette situation est considérée comme normale, comme une difficulté passagère qui sera surmontée :

*« Comme ça arrive sur les projets, hein [de perdre l'enseigne phare du programme]. C'est pas spécifique, ce qu'il faut savoir **c'est que ce n'est pas spécifique à Mouzon**, c'est... **Pour Charenton**, je vous en avais parlé la fois dernière, on croit être arrivé au bout et l'équilibre est fragile, parce que souvent on repose dans les mains d'un ou deux opérateurs qui sont les têtes de file ou les locomotives. Et quand une locomotive vous lâche, à Charenton, j'ai perdu euh, la locomotive [Jouet et nous], il a fallu repartir en chasse, j'en ai trouvé une deuxième, je l'ai reperdue, bon euh, ça fait partie des aléas. »*

Ainsi, l'analogie utilisée dans ce cadre souligne la situation difficile de la situation tout en la relativisant en lui donnant un caractère normal au travers des autres projets. Ce type

d'analogie est bien utilisé pour mettre en avant une situation problématique (la charge de travail très importante ou la perte d'une enseigne importante) mais sans vouloir nécessairement souligner le poids des difficultés.

Voyons le dernier type d'analogie, qui consiste en l'allongement de l'analogie sur un long moment pour comparer le projet avec maints autres afin d'en faire ressortir un maximum de points négatifs.

L'analogie filée pour soulever l'aspect difficile¹⁹⁵ de projet

Nous avons déjà exprimé qu'il existe sur le projet de Mouzon un conflit ouvert entre Guy Durand et la commercialisatrice du projet. Ce conflit a pris des formes diverses et parfois assez violentes, que nous ne mentionnerons pas plus ici. Néanmoins, le sens donné par la commercialisatrice au projet s'est imprégné des altercations entre les deux acteurs. Dès lors, l'analogie filée qui suit montre que l'analogie peut être utilisée pour soulever un ensemble de difficultés liées à la perception très défavorable d'une situation par un individu. Nous utilisons le terme d'analogie filée en référence à la figure de style qu'est la métaphore filée. Elle nous permet de souligner l'aspect torrentiel des comparaisons entre une situation et de multiples autres au sein d'un monologue à charge. Nous n'avons pas voulu couper cet extrait d'entretien, très volumineux, pour illustrer comment l'analogie pouvait être utilisée dans ce cadre.

*« Commercialisatrice : Mais, après vous me direz c'est peut être parce que je suis particulièrement optimiste, hein. Mais je dirai que oui quand même [le projet sortira]. **Dans tous les cas, vu comment mes autres produits avancent, si le projet ne se fait pas, ce ne sera pas à cause du produit lui-même.** C'est possible [de monter un village de loisirs], mais pas avec Auchan.*

Nous : et avec vos autres partenaires, ça se passe mieux sur quels points ?¹⁹⁶

Commercialisatrice : sur tous les points (rire). Je n'ai de problèmes avec personne, j'ai une image de fille sérieuse dans la profession. J'ai toujours eu l'image d'une

¹⁹⁵ Cet adjectif vieilli est utilisé ici de façon volontaire pour souligner l'aspect cumulatif et superlatif des critiques adressés à l'encontre du projet et d'Auchan au cours du verbatim qui fonde ce paragraphe.

¹⁹⁶ Nous avons mentionné plus haut que nous ne devions pas demander à notre interlocutrice de comparer les projets pour prendre en compte l'analogie. Néanmoins, l'analogie a été réalisée avant, au travers de la mention des autres projets. Nous avons ici uniquement demandé à notre interlocutrice de préciser sa pensée sur l'analogie qu'elle avait effectuée.

grosse bosseuse, c'est trop connu quand je dirigeais [une entreprise d'immobilier], je quittais le bureau à quatre heures du mat. Donc euh, que ce soit ..., que ce soit Bourgesse, pour vous donner la diversité des clients. Je bosse avec euh, [tel promoteur immobilier] sur Bourgesse, limite Essonne, sans le vouloir, et pas parce que je suis démago, je n'ai pas besoin de ça moi, maintenant, hein. Je suis vraiment amie avec un chef de projet, mais on est vraiment [amis], j'ai un plaisir énorme, elle a une culture formidable, enfin bon. Parce que moi je suis très atypique dans la profession, je suis cagneuse. Et j'ai fait des études un peu spéciales par rapport à ce métier là, c'est peut être pour ça que j'ai créé ce produit d'ailleurs. Donc euh, avec [ce promoteur immobilier] je rappelle hein, sur Bourgesse ça se passe bien, avec le maire ça se passe bien. Sur Vernont, mon maitre d'ouvrage est aussi [le co-promoteur d'Immochan sur Mouzon], l'investisseur n'est pas Immochan, il est avec un groupe qui s'appelle [H2C]. Et c'est pareil, on a crée un relationnel quasi perso, euh, il y a le baptême de sa fille, je suis invitée. Enfin vous voyez, c'est, on a aussi des copains même dans la profession, on a le droit d'avoir des copains, il faut garder toujours le recul, mais... Donc là ça se passe très bien à Nevers. Sur Marseille, là je suis avec [un autre promoteur international], cette fois-ci. Là je dis ce que j'ai à dire, tout le monde sait que je suis vive, et ça se passe super bien. Moi j'aime les gens de [cette entreprise de construction], moi aussi, ils sont bien. Ca c'est une boîte paternaliste. Sinon sur Rambouillet, je suis avec un autre client encore, qui s'appelle [Algor], c'est encore un autre profil de promoteur, ce sont des indépendants, de gros paysans terriens qui ont très bien réussi, et avec eux aussi ça se passe super bien. Alors, je ne sais pas où est-ce que ça se passe mal. Je suis avec la [ROMFI] à Dieuze plage... Non, enfin non, euh ça se passe bien sur tous les points tant au niveau de l'écoute... Casino par exemple, comparer Auchan/Casino... On parle fort, on négocie dans le contrat, on a rendu un concours, on avait un stress monstrueux, on s'est énervé un peu pendant la discussion, à la fin de la discussion, y'a un truc qui nous a fait rigoler, après c'est bon. On dit ce qu'on a à dire dans un franc parler formidable, j'accepte pas de me faire ratiboiser mes honoraires, c'est bon, c'est comme ça ! Ce sont des gens de l'alimentaire. On est en concours, j'ai rappelé hier soir, le directeur du développement carrément, Casino, et je lui ai dis tu déconnes, c'est nul, tu mets ton alimentaire en entrée de ville, c'est quand même vraiment nul ! C'est pas... Je lui ai dit, vous voyez il a compris, c'est pas... Vous voyez c'est ça le recul ! Je lui ai dit

c'est pas pour moi, pour mon Village des Loisirs®, pour qu'il soit sur le bord de la nationale machin, c'est parce que je pense que tu peux tous nous faire perdre si tu mets ton hyper à tel autre endroit, c'est maladroït politiquement. Le mec il m'a pas dit holala mon hyper, mon Casino, mon machin, il m'a dit tu as peut être raison, c'est tout. D'ailleurs, je ne sais pas ce qu'il fera, il ne changera peut être pas l'hyper de place, hein ! Mais on s'est dit les choses, chacun a pris ses responsabilités, voilà. Donc euh, c'est pour ça, je vous dis euh, vraiment avec les autres promoteurs, on dit ce qu'on a à dire, les équipes il y a une, c'est fluide avec l'archi. Et comme par hasard, ça se passe beaucoup mieux. Voilà bon, mais pour être honnête les baux sont moins contraignants. Ça aide un peu quand même ! Mais dans les équipes projet bah c'est le gros bordel, tout le monde dit ce qu'il a à dire mais il y a comment on dit, c'est ça que j'aime, c'est pour ça que j'embauche les jeunes, il y a de l'énergie, il y a une belle énergie, et cette énergie vous porte, et comme par hasard vous fait avoir de nouvelles idées. A l'inverse avec de l'énergie négative, vous expiez toutes les bonnes idées, vous pensez qu'aux aspects négatifs, c'est marrant, tout est une histoire d'énergie ! »

Nous voyons ici que l'analogie entre le projet de Mouzon et d'autres projets se fonde successivement sur divers éléments qui montrent à quel point (selon le jugement de l'acteur) les méthodes d'Auchan et Immochan sont problématiques pour le déroulement du projet. L'aspect cumulatif de l'analogie avec divers projets permet d'accentuer le jugement péjoratif sur les partenaires dans le projet.

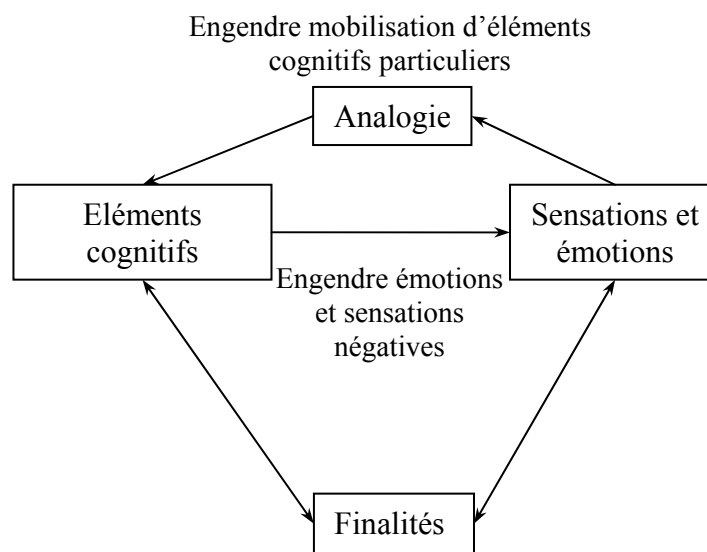
Conclusion

Nous avons ainsi vu cinq types différents d'analogies dans le sens donné au projet par les acteurs lorsque le projet connaît des difficultés :

- i. l'analogie qui permet de souligner (mentalement et verbalement) un aspect problématique unique dans le projet,
- ii. l'analogie qui fonde et exprime un sentiment négatif cumulatif sur plusieurs projets,
- iii. l'analogie permettant d'exprimer une situation avec une réserve pour ne pas attaquer le problème frontalement,
- iv. l'analogie qui permet de relativiser la situation difficile d'un projet,
- v. l'analogie péjorative filée qui offre un aspect cumulatif des aspects négatifs du projet.

Dans ces cas, lorsque l'acteur mobilise certains éléments cognitifs pour décrire ce projet, il ressent des émotions et sensations négatives associées à ces éléments cognitifs. Il va pouvoir dès lors associer d'autres éléments cognitifs à ces émotions et sensations négatives, soit pour exprimer que ces émotions et sensations sont spécifiques à un projet, soit qu'elles sont aussi présentes sur d'autres projets. La Figure 52 illustre le mécanisme de construction de sens commun aux analogies où d'autres projets sont mobilisés lorsqu'une insatisfaction émerge de la situation du projet.

Figure 52 : L'analogie en cas de sensations négatives



Nous allons maintenant montrer que l'analogie est utilisée dans une autre situation problématique. Elle ne concerne plus la situation du projet mais de l'acteur qui ne parvient pas à donner du sens à certaines informations concernant le projet.

VI.3.2.4. L'analogie utilisée lorsque l'acteur ne comprend pas ce qui se passe sur le projet

Dans divers cas, nous avons pu voir que l'analogie est utilisée par les acteurs dans une situation où ils ne comprennent pas exactement la situation sur le projet. Ainsi, l'ensemble des données qui entrent dans cette catégorie est issu des retranscriptions des réunions sur les différents projets. Aucune itération de ce phénomène n'a été identifiée dans le cadre des entretiens en face à face, où les acteurs n'ont pas de difficultés de compréhension.

Lors des réunions impliquant différents membres des équipes projet, les acteurs expriment des éléments que les autres doivent décrypter et interpréter. Parfois, certains acteurs interprètent avec difficulté ces éléments. Ils mobilisent ainsi l'analogie pour tenter de

donner un sens à la situation. Nous allons voir que parfois cette mobilisation de l'analogie est fructueuse, dans la mesure où elle permet d'avoir un nouveau regard sur le projet et de mobiliser des éléments cognitifs différents. Dans d'autres cas, l'analogie ne parvient pas à lever les difficultés de compréhension voire en rajoute.

L'analogie réussie, permettant de mobiliser des éléments cognitifs nouveaux face à une situation complexe

Dans certains cas, l'analogie est utilisée pour repenser un problème sous un angle différent. Ainsi, lorsqu'un projet A est regardé avec les caractéristiques qui composent le projet B, des éléments cognitifs différents sont mobilisés. Dès lors, lorsque les acteurs ont des difficultés à interpréter une situation et à trouver des éléments originaux à proposer, ils peuvent mobiliser d'autres projets pour voir le projet en question sous un autre angle. Les exemples ci-dessous permettent de mieux comprendre ces mécanismes.

L'extrait ci-dessous est tiré de la réunion plénière sur le projet de Bonneville suite au départ de Guy Durand. Le projet proposé par Bosch ayant été rejeté par de nombreux acteurs du projet, l'ensemble des membres du projet est présent afin de tenter de repenser le projet Bonneville. Le nouveau responsable de projet émet des idées quant aux possibilités envisageables pour développer une galerie marchande de plus grande ampleur ainsi que quelques moyennes surfaces sur ce site. Il se tient ainsi debout face à l'ensemble des membres du projet, à côté du croquis du projet projeté sur le mur grâce à un vidéoprojecteur. A ce moment, il tente de repenser les axes de circulation sur l'ensemble de la zone afin de voir comment l'ensemble pourrait s'agencer (Figure 21, p.141 pour une vue aérienne avec les axes de circulation). Après plusieurs tentatives non fructueuses de repenser l'agencement du site, il mobilise l'analogie avec le projet de Charenton pour tenter d'avoir une nouvelle vision de l'agencement du site.

« On a, enfin ça me rappelle un peu Charenton. On a quatre pétales : une [sic] pétale, deux pétales, trois pétales, quatre pétales.... Euh, avec, à Charenton, un rond point qui dessert les quatre pétales. Finalement, notre centre il est pas fait au cœur, il y a un cœur qui est ici, mais finalement notre centre il est pas irrigué par le cœur : il y a toujours des sous-trucs un peu tarabiscotés ici, il y en a un ici, etc. Et si on devait le refaire complètement, sans tout refaire quand même, c'est comment on le referait pour irriguer les quatre pétales ? Est-ce que les entrées ne sont pas

finalement ici¹⁹⁷ mais autrement, avec un rond point ici central, euh, comment irriguer celui-ci, parce qu'ici tu ne rentres pas directement dans le virage. Euh, ici, un jour ou l'autre, il y aura une ouverture, et ce terrain¹⁹⁸, où ce sera peut-être finalement que du loisir mais on s'en fout, même si c'est pas à nous, il faudra bien qu'on y accède... Enfin le cœur je le mets ici¹⁹⁹ mais il est peut-être ici²⁰⁰ le cœur, hein, je ne sais pas où. »

Nous voyons que face à la situation complexe du site de Bonneville, le nouveau responsable de projet mobilise ses connaissances du projet de Charenton pour repenser l'organisation du projet de Bonneville. Il propose ainsi un déplacement du centre de gravité du site, met en avant les problèmes d'irrigation du rond-point central et intègre la zone Tyres dans la réflexion globale sur les accès et la circulation dans la zone commerciale. Le passage par le projet de Charenton lui a ainsi permis de s'extirper des contraintes du site – partage de la zone entre divers propriétaires, accès insuffisants pour le trafic routier, manque de place pour développer la galerie marchande et les moyennes surfaces, et autres – et de mobiliser des éléments cognitifs neufs pour réfléchir sur le site de Bonneville. Les options ici émises n'avaient jamais été mises en avant. Dès lors, nous pouvons avancer que l'analogie a été bénéfique puisqu'elle a permis, dans une réflexion complexe et à un moment où les réflexions étaient stériles, de proposer de nouvelles options pour le projet au travers de la mobilisation d'un cadre cognitif différent de celui habituellement utilisé pour réfléchir sur ce projet.

Néanmoins, certaines analogies utilisées lors de problèmes de compréhension ne permettent pas de dépasser les interrogations des acteurs. Nous allons voir ce cas au cours des prochains paragraphes.

L'analogie qui confirme les interrogations chez l'acteur en difficulté de compréhension

Dans certaines circonstances, les acteurs doivent s'approprier au maximum les descriptions et indications des autres membres du projet. Ils doivent comprendre au mieux l'ensemble des caractéristiques du projet afin de pouvoir le réaliser de la façon qui leur est présentée. Ce peut-être le cas du responsable technique qui doit écouter attentivement les désirs de l'architecte afin d'utiliser les bons matériaux et les bonnes techniques pour un rendu final

¹⁹⁷ Il désigne ici le passage au centre de la zone Tyres sur la Figure 21 p.139.

¹⁹⁸ Il désigne alors la zone Tyres sur cette même figure.

¹⁹⁹ Il pointe la frontière entre les zones Immochan et Bosch, au niveau du parking, au dessus du rond-point.

²⁰⁰ Il pointe alors le rond-point central qui dessert aujourd'hui l'ensemble de la zone.

spécifique, du responsable communication qui doit comprendre l'esprit et le concept d'un site afin de fournir une image correspondant à l'esprit souhaité par l'équipe ou d'autres situations. Ici, nous nous basons sur deux extraits de réunions de passation de projet où un responsable de projet – Guy Durand – quitte ses fonctions et explique au prochain responsable de projet – Christelle Ellroy – l'ensemble des spécificités du site, ici Gervais. La compréhension de Christelle Ellroy doit être parfaite afin de ne pas risquer des problèmes futurs dus à une mauvaise passation d'informations. L'analogie ici est utilisée lorsqu'il y a une incompréhension de certains éléments et une différence entre les pratiques proposées par Guy Durand et les connaissances de Christelle Ellroy sur d'autres projets.

Guy Durand explique ainsi à Christelle Ellroy la disposition envisagée des bâtiments sur la PAC arrière où Brico devrait s'installer. Il lui explique ainsi le nombre de mètres carrés sur lesquels Brico devrait construire son bâtiment ainsi que les surfaces qu'elle peut développer pour le compte d'Immochan. Christelle Ellroy pense qu'un nouveau découpage du sol est nécessaire et pose ainsi la question :

« Christelle Ellroy : Et le parcellaire il va être refait ?

Guy Durand : Non ben il n'y en a pas besoin de nouveau parcellaire parce qu'on reste propriétaire dans un bail à construction²⁰¹, hein !

*Christelle Ellroy : Euh... **ben je vais faire un bail à construction Décathlon sur Saulcy**, et comment il s'appelle, euh... Enfin, il me dit qu'il faut faire une division parcellaire, euh... Il me dit qu'il faut faire un document d'arpentage et une division parcellaire... »*

Ainsi, nous voyons que Christelle Ellroy a un doute sur le déroulement des opérations à venir sur le projet de Gervais. La réponse de Guy Durand ne fait que confirmer ce doute puisque l'analogie de la situation du projet Gervais avec celui de Saulcy augmente sa confusion. Pourquoi les deux projets ont-ils des déroulements différents alors qu'ils se fondent sur des objets similaires, des baux à construction ? Ainsi, ici la mobilisation de l'analogie augmente la confusion de Christelle Ellroy. Le second extrait de réunion est du

²⁰¹ Selon l'article L251-1 du code de la construction et de l'habitation, constitue un bail à construction le bail par lequel le preneur s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail. Dans le cas présent, un bail a été signé dans lequel Brico construit un magasin sur des terrains appartenant à Immochan. Brico est alors propriétaire de l'immeuble, et Immochan reste propriétaire du sol.

même type. Alors que Guy Durand explique à Christelle Ellroy comment il a calculé son budget prévisionnel, Christelle Ellroy ne parvient pas à comprendre pourquoi la vente de terrain d'Immochan à Auchan n'entre pas dans le budget prévisionnel. Face à cette incompréhension, elle pose la question :

« Christelle Ellroy : Tu n'inclus pas Auchan parce que tu ne fais pas une cession à la même date ? »

Guy Durand : Non, je ne mets juste pas Auchan.

*Christelle Ellroy : **Moi sur Saulcy, je mets Auchan avec une cession deux ans plus tard.** »*

Ici encore, l'analogie avec un autre projet confirme les interrogations premières de Christelle Ellroy. Pourquoi sur le projet de Saulcy intègre-t-elle un prix de cession des terrains deux ans après la date d'ouverture, alors que ce montant n'intervient même pas dans le budget de Gervais ? L'incompréhension non seulement n'est pas levée, mais se retrouve renforcée par l'analogie avec d'autres projets. Ainsi, l'analogie peut être mobilisée lorsque l'acteur connaît un problème de compréhension afin de tenter de voir comment les connaissances sur un projet pourraient débloquer l'incompréhension sur un élément du projet. Néanmoins, le succès du processus n'est pas garanti.

L'analogie qui soulève de nouvelles incompréhensions chez les acteurs qui ne semblaient pas en avoir auparavant

Nous venons de voir que l'analogie peut renforcer l'incompréhension de l'acteur qui la mobilise. Il est des cas où cette analogie lève l'incompréhension chez l'acteur qui connaissait des problèmes, mais crée des problèmes chez les autres acteurs qui ne maîtrisent pas le projet comparant.

L'extrait de réunion suivant se tient lors d'une réunion entre Bosch et Auchan / Immochan à propos de la reconfiguration globale du site de Bonneville. Le responsable de projet Bosch exprime sa vision de l'agencement du site. L'aspect complexe de sa description pousse Guy Durand à mobiliser une analogie avec un autre site, Narbonne, pour valider sa compréhension de la description du site par le responsable de projet Bosch. Dès lors, cette analogie crée ou augmente la confusion chez un acteur qui ne connaît pas le site de Narbonne :

« Responsable de projet Bosch : Attends, euh, tu me donnes 25 millions de charges et tu prends presque toutes les recettes ! Enfin, bon nous on est à 5% donc ça passerait... Mais on veut voir si on ne pourrait pas améliorer les choses : le terrain de l'hippodrome, il y a trop de barrières, ici à gauche, c'est pas la peine, et là, c'est trop haut, il y a une frontière naturelle de dénivelé. Donc il faut voir sur ce périmètre réduit ici, c'est le seul endroit qu'on peut améliorer pour le site. Donc à voir si on ne peut pas tourner l'hyper pour ne pas avoir une bande trop étroite ici. Parce qu'en plus, si vous voulez reprendre la partie multimédia, comme je l'ai compris, bon ben on a un hyper, une bande de magasins, et puis voilà... Alors que si on retourne l'hyper, on a une anse, la galerie vient le prolonger ici et rejoindre nos locaux. »

*Guy Durand : **Tu veux faire Narbonne, en fait, c'est ça ?***

Responsable de projet Bosch : Oui, voilà, c'est pareil !

Gestionnaire du site de Bonneville Bosch : Euh, là j'ai pas compris... Excusez-moi mais je ne connais pas Bègles, moi, hein !

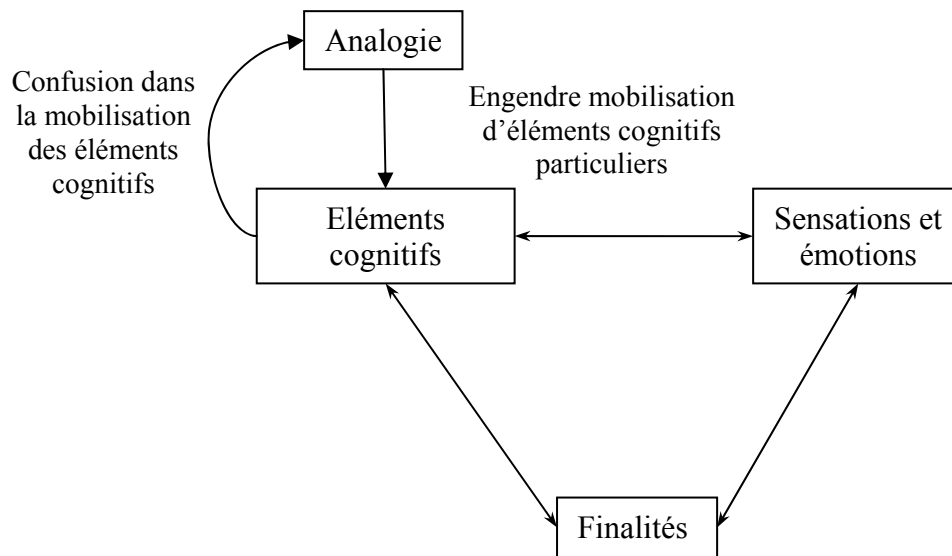
Responsable de projet Bosch : Ben je voudrais déplacer l'hyper ici, comme ça les clients arrivent, là, et ils ont une meilleure vue de l'ensemble du site, avec une galerie ici et là qui rejoint nos locaux. »

Nous voyons ainsi que l'analogie proposée par Guy Durand lui permet de s'assurer qu'il a bien compris la description proposée par le responsable de projet. En revanche, cette analogie augmente la confusion du gestionnaire du site de Bonneville Bosch car celui-ci ne connaît pas le site de Narbonne. Dès lors, le responsable de projet Bosch doit reprendre la description de son schéma et ne peut s'en tenir à l'analogie de Guy Durand.

Conclusion

Nous avons pu ainsi mettre en évidence que l'analogie est utilisée chez des acteurs en difficulté de compréhension face à une situation décrite sur le projet. L'analogie permet de faire intervenir dans la compréhension des acteurs des éléments cognitifs nouveaux qui peuvent aider à la compréhension de la situation. La Figure 53 décrit le mécanisme de construction de sens mobilisant l'analogie en cas de confusion chez l'acteur.

Figure 53 : L'analogie en cas de confusion dans l'esprit de l'acteur



Cette figure ne précise pas si les difficultés de compréhension chez l'acteur ont disparu. En effet, nous avons pu voir que la mobilisation de l'analogie dans ce cas ne permet pas toujours de dépasser les difficultés initialement vécues.

VI.3.2.5. L'analogie utilisée pour faire comprendre aux autres acteurs certaines spécificités du projet et les convaincre

Au cours des paragraphes précédents, nous avons montré que l'analogie était utilisée dans deux cas de situation problématiques : lorsque l'acteur souligne une difficulté sur un projet donné (avec différentes modalités), et lorsque l'acteur connaît des problèmes de compréhension sur le projet (avec différentes modalités également). Nous mettons en évidence ici un troisième cas d'utilisation de l'analogie dans une situation difficile. Ici, l'acteur utilise l'analogie lorsqu'il souhaite convaincre les autres acteurs. Nous mettons en évidence que l'utilisation de l'analogie intervient après qu'une première argumentation ait été effectuée et que celle-ci n'ait pas emporté l'adhésion des acteurs. En d'autres termes, si nous reprenons notre opérationnalisation du concept de sens, l'acteur mobilise l'analogie (et donc des éléments cognitifs différents) pour parvenir à remplir ses finalités (convaincre les interlocuteurs du bien fondé de sa proposition ou de ses propos) lorsqu'une première tentative d'atteindre ses finalités a échoué.

Nous avons pu voir que les acteurs qui tentent de persuader d'autres membres du projet au cours des réunions mobilisent en priorité le raisonnement analytique ou logique. Ils expliquent ainsi de façon détaillée comment telle action devrait être menée ou pourquoi

telle option est préférable en se fondant sur des caractéristiques précises du projet. Lorsqu'ils ont le sentiment que leurs propos n'ont pas entraîné l'adhésion des acteurs, ils mobilisent l'analogie pour montrer que cette option est possible, ou bonne, selon les cas.

L'analogie réussie, force de preuve

Nous présentons trois analogies ci-dessous qui ont chacune entraîné l'adhésion ou la compréhension des acteurs selon des modalités différentes. Le premier cas met en évidence que l'analogie permet de faire comprendre qu'une option technique est possible. Cet extrait est tiré d'une réunion sur le projet de Bonneville où la discussion aborde le thème de la construction d'un parking-dalle. Le directeur de l'hypermarché fait savoir qu'il existe des problèmes techniques qui remettent peut-être en question la construction de cet édifice. Après avoir simplement spécifié que ce n'était pas un problème, le directeur technique sent qu'il n'a pas convaincu les membres du projet, en particulier Guy Durand et le directeur de l'hypermarché. Il mobilise ainsi le cas d'un autre projet qu'il a déjà réalisé pour énoncer que cette option est réalisable :

« Directeur de l'hypermarché : Mais il y a aussi le problème du sol et la faisabilité du projet par rapport à ce que le sol peut supporter parce que le sol il est plein de rien !

Directeur Technique : Le sol, je sais ce qu'il vaut, pas un clou, il faut descendre à 20m ! Ca on le sait...

Guy Durand : Quoi, c'est quoi ça ?

Directeur Technique : Ah ben le sol il est pourri, foutu. Il faut mettre des pieux.

Directeur de l'hypermarché : Ce sont des détritiques qui sont en dessous. Je te ferai visiter, si tu veux, le magasin. Tu poses ton caddie en textile tu le retrouves en boucherie !

(Rires collectifs)

Directeur Technique : Non mais faut mettre des pieux de 20-22m parce que le terrain il est pourri. Mais au niveau d'un parking y'a pas de problème Didier.

Directeur de l'hypermarché : Non mais je veux juste dire qu'il y a des choses techniques aussi à prendre en compte.

Directeur Technique : Oui mais c'est vrai que c'est un surcout par rapport à un projet classique.

Directeur de l'hypermarché : C'est bien ce que je veux dire. Il faut l'envisager dans un angle de faisabilité !

Guy Durand : Oui, c'est vrai que mettre des pieux pour un parking ça me fait mal au cœur !

Directeur Technique : Ah ben oui, mais bon... Y'a deux ans on a fait Poitiers, on a fait des pieux à 22m.

Directeur de l'hypermarché : Oui mais là il va falloir parler du cout parce qu'à un moment donné, euh... »

Nous voyons ici que le directeur de l'hypermarché, qui avait évoqué le problème technique, se réfugie derrière le problème des couts pour manifester son désaccord. Ainsi, le directeur technique a réussi à montrer, en utilisant l'analogie, qu'il avait une solution pour résoudre le problème technique de la mauvaise qualité du sol pour la construction d'un parking-dalle. Ici, l'analogie agit comme une preuve : l'option proposée est possible. Les acteurs semblent ainsi en être convaincus puisque nous voyons qu'il y a une réorientation des résistances sur d'autres points.

Le second extrait d'entretien illustre aussi un cas où l'analogie est utilisée comme preuve. Ici, Guy Durand souhaite faire part à Christelle Ellroy lors de la seconde réunion de passation sur le projet Gervais de la possibilité qu'elle a de demander à Brico de construire les bâtiments du futur magasin avant que l'enseigne n'ait obtenu l'accord de la CDEC. Face aux réticences de Christelle Ellroy pour une telle demande, il mobilise le cas du projet d'Angoulême où il a déjà eu recours à cette pratique. Néanmoins, ici, l'analogie connaît des limites puisque Christelle Ellroy émet des doutes quant aux réelles possibilités de comparaison des deux cas. Si Guy Durand a montré que cette option est envisageable d'un point de vue général, il n'a ainsi pas totalement convaincu Christelle Ellroy de la réelle possibilité d'une telle pratique sur le projet Gervais :

« Guy Durand : Donc ensuite tu as l'histoire du terrain.

Christelle Ellroy : Et tu disais que dans le deuxième avenant il fallait écrire quoi ?

Guy Durand : La dernière fois ? Qu'il fallait qu'il débute la construction même s'il n'avait pas le permis de construire, euh, même s'il n'avait pas la CDEC définitive.

Christelle Ellroy : C'est complètement fou de demander ça, non ?

*Guy Durand : **Non, non, non, non ! IKEA, moi je l'ai fait faire sur Angoulême, hein !***

Christelle Ellroy : Ouais, mais enfin, IKEA c'est pas Brico ! IKEA y'a suffisamment de notoriété et suffisamment d'emplois pour se dire, bon OK, euh,...

Guy Durand : Ouais, mais c'est à négocier quoi...

Christelle Ellroy : Qu'IKEA prenne le risque, je comprends. Que Brico ne le prenne pas, je comprendrais aussi.

Guy Durand : A négocier, je ne sais pas... »

Ainsi, Guy Durand est parvenu à montrer que l'option qu'il émet est possible d'un point de vue générique : l'analogie avec le projet d'Angoulême a force de preuve. Néanmoins, il n'a pas entraîné l'adhésion de Christelle Ellroy pour qui l'analogie connaît des limites. Selon elle, les enseignes n'ont pas les mêmes caractéristiques et transposer l'exemple d'Angoulême à Gervais est peu pertinent. Néanmoins, elle accepte l'idée qu'une telle option est envisageable d'un point de vue générique.

Enfin, le troisième extrait que nous avons choisi, pour montrer comment l'analogie peut entraîner l'adhésion totale ou partielle des acteurs, mobilise d'autres projets pour montrer qu'une option est risquée. Ici, Guy Durand n'est pas favorable à la venue de Balneospa sur le projet de Mouzon. Après avoir fait valoir son opinion, le co-promoteur argumente qu'en termes de rentabilité, la venue de Balneospa est plutôt intéressante : Balneospa demande des travaux supplémentaires qui lui seront refacturés par le biais d'une augmentation de loyer. Guy Durand affirme que si l'équilibre travaux / loyers (qui implique certain niveau de rendement) est respecté, il ne s'opposera pas à la venue de Balneospa si le directeur commercial du projet souhaite les intégrer au projet. Il utilise néanmoins l'analogie du projet de Mouzon avec d'autres projets pour montrer que la collaboration avec Balneospa risque de s'avérer moins fructueuse qu'elle n'en a l'air *a priori* sur le papier :

« Guy Durand : Après ça s'étudie. Moi mon objectif de loyer aujourd'hui c'est X millions. Or c'est X million de plus de travaux. Donc il faut que je trouve une adéquation pour ne pas toucher à notre TRI pour arriver à satisfaire les loyers. A partir de là, on rebalancera tout sur les loyers...

Co-promoteur : Donc au jour d'aujourd'hui on peut considérer que vous acceptez le principe²⁰².

Guy Durand : Ben sous réserve de validation 1 : de Pierre Parlis : c'est pas moi qui prends la décision commerciale, et 2 : sous validation de la direction financière. Moi si Pierre dit OK, j'y vais. Moi je mets en garde simplement pour Balneospa. **Je rappelle, je rappelle que Balneospa ne travaille plus avec VHV sur Waterworld, ne travaille plus avec [tel promoteur] sur Rennes...** Voilà, c'est tout ce que j'ai à dire. Et n'a aucune référence sur le marché français...

Co-promoteur : Ne travaille plus avec la VHV ?

Guy Durand : Sur Waterworld, ils devaient travailler, mettre un spa, il a été éjecté ! Sur Waterworld, ils devaient mettre un spa, il a été éjecté !

Co-promoteur : Ben pourquoi il a été éjecté ?

Guy Durand : Et il n'a aucune référence sur le marché français !

Commercialisatrice : Oui, pourquoi il a été éjecté ?

Guy Durand : Parce qu'ils demandent coque tiède, coque chaude²⁰³, etc. et que les gens n'en veulent pas. On rappelle qu'on est une foncière, investisseur, et qu'on n'a pas à supporter les aménagements des différents preneurs ! Après, ce n'est pas ma décision, c'est celle de Pierre, et c'est Pierre qui prendra sa décision commerciale.

²⁰² Le « principe » désigne ici le fait de construire une cellule commerciale à Balneospa avec des installations supplémentaires à celles prévues au départ et de leur refacturer ces travaux sous la forme d'une augmentation du loyer mensuel payé par Balneospa à Immochan.

²⁰³ Les expressions « coque froide », « coque tiède », « coque chaude » désignent la construction de cellules commerciales avec différents niveaux de finition. Ici, le spa peut souhaiter une coque froide, c'est-à-dire uniquement l'emplacement de la cellule avec trois murs. La coque tiède désigne un degré d'aménagement plus conséquent, avec l'installation d'une vitrine et des quelques aménagements internes tels que les parois des murs, un trou pour y placer une piscine, etc. La coque chaude désigne un aménagement complet de la cellule commerciale où l'enseigne n'a plus qu'à intégrer les meubles avant de faire fonctionner le spa.

Co-promoteur : Moi je voudrais les voir. Je voudrais les voir, les rencontrer, et voir leur compte d'exploitation prévisionnel. »

Ainsi, Guy Durand utilise l'analogie du projet de Mouzon avec d'autres projets pour mettre en avant que la collaboration avec l'enseigne Balneospa pourrait s'avérer problématique. Ici, nous sentons que Guy Durand n'a pas emporté l'adhésion totale du co-promoteur. Néanmoins, il a fait passer l'idée que la collaboration pourrait être problématique et le fait que d'autres promoteurs immobiliers aient eu des expériences plutôt désagréables avec Balneospa permet d'asseoir ses réticences.

Ainsi, dans certains cas, l'analogie permet aux acteurs de convaincre leurs interlocuteurs à propos de la possibilité de réaliser une action, ou du risque associé à une décision particulière. Si les cas mentionnés ici montrent que l'effet persuasif de l'analogie peut être total ou partiel, l'analogie mobilisée par l'acteur n'entraîne pas toujours l'adhésion des interlocuteurs, comme nous allons le voir maintenant.

L'analogie imparfaite, ne remplissant pas les conditions d'association entre les deux référentiels

Face aux difficultés de convaincre certains acteurs du bien fondé de telle option ou de telle façon de considérer un projet, les acteurs peuvent mobiliser l'analogie pour tenter de convaincre les membres du projet du bien fondé de leur proposition. Cependant, parfois, cette tentative échoue. Nous avons identifié deux cas d'échec. Nous traitons ici le cas où les caractéristiques du projet s'avèrent différentes aux yeux des acteurs et où l'analogie est donc rejetée.

L'extrait suivant est une illustration d'un cas où l'analogie mobilisée ne convainc pas les autres acteurs puisque ceux-ci mettent en avant une différence fondamentale entre les projets comparants et le projet comparé. Ici, le développeur Auchan sur le projet Bonneville a épuisé divers scénarii qui génèrent peu d'enthousiasme chez les membres présents à la réunion. Dès lors, il propose un autre scénario en mettant une analogie à l'appui de son argumentaire.

*« Développeur Auchan : Et alors il y a une réponse, enfin dans ce genre de cas il y a tout de suite une question qui arrive et qui est est-ce qu'on peut le transférer ? Je veux dire que **sur beaucoup de sites en France** quand on est arrivé à une situation de blocage ou de saturation, on s'est posé la question de savoir comment le faire*

évoluer ? Et comment le faire évoluer, on a pu trouver des solutions avec le transfert. Enfin, euh...

Directeur Technique : Enfin, Patrick, une solution de transfert on n'en a pas trouvé beaucoup quand même...

Développeur Auchan : Enfin, à Montferrand on n'a pas pu agrandir on l'a transféré...

Directeur de l'hypermarché : Montferrand, Aulnoy...

Développeur Auchan : Montferrand on n'a pas pu l'agrandir et il était mal placé, on l'a transféré près de la ville de Merlainville.

Directeur Technique : Oui, mais...

Développeur Auchan : Aulnoy, il était incapable de trouver une solution d'extension, on a acheté des terrains et on l'a transféré.

Directeur Technique : Mais contrairement à ce site, 1 : c'était des petits sites, vieillissants, qui demandaient de toutes façons des investissements importants pour la mise à niveau (rises DHYP). Je pense à Aulnoy, c'était une poubelle, fallait mettre ma moitié du budget qu'on a mis pour le transfert et puis de toutes façons il n'avait pas de moyen d'extension, car il était pris par les routes et tout ça.

Développeur Auchan : Oui enfin là on est quand même dans une situation comme ici, hein !

Directeur Technique : Non non ! Il n'y avait pas de partenaire commercial autre !

Directeur de l'hypermarché : Ah oui, ça c'est vrai, la différence elle est là !

Directeur Technique : Et là, et là il y a un partenaire...

Ainsi, l'analogie n'a pas permis d'entraîner l'adhésion des acteurs. Le caractère de proximité entre les deux projets n'est pas suffisant pour convaincre les acteurs que l'option choisie pour les projets de Montferrand et d'Aulnoy serait pertinente pour le projet de Bonneville. Néanmoins, si l'analogie n'a pas permis d'emporter l'adhésion des acteurs, elle a permis ici aux interlocuteurs de comprendre une des différences majeures entre le

site de Bonneville et d'autres sites dont ils assurent le développement et l'exploitation : le fait de devoir assurer le développement avec un partenaire (Bosch).

L'analogie stérile, non reconnue par les acteurs

Un second cas d'analogie n'entraînant pas l'adhésion des membres du projet a été identifié. Il s'agit du cas où l'analogie est dirigée envers un ou des interlocuteur(s) ne maîtrisant pas la situation du projet comparant. L'analogie fonctionne si les deux projets peuvent être mis en parallèle dans l'esprit des acteurs afin que les éléments de chacun puissent être mis en relation. Or, si les acteurs ne connaissent pas la situation du projet comparant, ils ne peuvent pas réaliser de parallèle entre les deux projets. Ce cas est illustré par l'extrait de réunion suivant, où le responsable de projet de Bonneville tente de montrer qu'un agencement possible sur le site de Bonneville serait une entrée avec une rampe passant au dessus des terrains de Tyres²⁰⁴. Il mobilise l'analogie avec le site de Rouge-la-forêt pour faire établir le parallèle entre Bonneville et ce site dans l'esprit de son interlocuteur. Néanmoins, sur interlocuteur ne connaissant pas le site de Rouge-la-forêt, il ne peut pas poursuivre le parallèle plus loin et doit revenir à une description analytique du projet.

« Responsable de projet : Demain t'as Tyres... t'as Tyres... Est-ce que demain, ton cœur d'entrée n'est pas ici au milieu ? Regarde, j'arrive ici, je rentre chez Tyres, je rentre sur une rampe, j'arrive ici, je redescends pour repartir là-dessus. C'est un peu Rouge-la-forêt. Tu vois Rouge-la-forêt ?

Responsable conception : Non

Responsable de projet : C'est pour ça que j'ai imaginé, je pense à ça. Et donc si on a tout ça, on a donc effectivement un cœur d'entrée ici, tu évites ce genre de choses. »

Ce cas est ainsi une analogie stérile car l'acteur à qui l'analogie s'adresse ne connaît pas les caractéristiques du projet comparé. Il ne peut donc pas mobiliser des éléments cognitifs s'y rattachant qui lui auraient permis de voir le projet de Bonneville sous un autre angle.

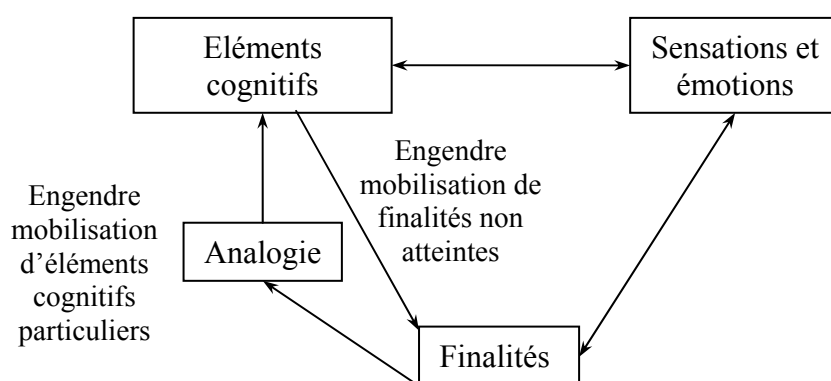
Conclusion

Nous venons ici de voir différents cas où l'analogie est utilisée lorsque l'acteur poursuit la finalité de convaincre ses interlocuteurs. Face aux difficultés de convaincre ceux-ci,

²⁰⁴ Voir Figure 21 : Vue aérienne du site de Bonneville, p.138.

autrement dit, lorsque l'acteur ne parvient pas à atteindre ses finalités, il peut mobiliser l'analogie pour tenter d'apporter de nouveaux éléments lui permettant de convaincre les autres membres du projet. La Figure 54 illustre le mécanisme de construction de sens où l'analogie est utilisée lorsque les acteurs ne parviennent pas à convaincre leurs interlocuteurs.

Figure 54 : L'analogie en cas d'incapacité à atteindre les finalités



VI.3.2.6. Conclusion de l'étude des analogies en situation problématique

Le Tableau 38 récapitule l'ensemble des cas que nous avons mis en évidence lors de l'utilisation d'une analogie dans des situations jugées problématiques par l'acteur qui utilise l'analogie.

Tableau 38 : Synthèse des analogies relevées en cas de situation problématique

Situation problématique	Différents types mis en évidence
Le projet connaît des problèmes	Analogie permettant de souligner un aspect problématique du projet.
	Analogie pour exprimer un sentiment de frustration cumulatif.
	Analogie pour éviter le traitement frontal des problèmes.
	Analogie pour relativiser le problème du projet.
L'acteur ne comprend pas l'un des aspects du projet	Analogie permettant de mobiliser des éléments cognitifs nouveaux.
	Analogie qui confirme les points d'interrogation de l'acteur.
	Analogie qui soulève de nouvelles interrogations chez d'autres acteurs.
L'acteur ne parvient pas à convaincre les interlocuteurs	Analogie réussie, agissant comme preuve.
	Analogie imparfaite, ne remplissant pas les conditions d'associations entre les deux projets.
	Analogie stérile, où le comparant n'est pas connu de l'acteur.

L'ensemble de ces analogies nous permet de voir comment l'analogie intervient dans la construction du sens donné au projet par les acteurs. En effet, les analogies que nous avons décrites prennent place dans le processus de construction de sens des acteurs sur les projets. Cette étude spécifique de l'analogie nous a ainsi permis de mettre en évidence des mécanismes de construction de sens qui ont pris place dans notre modélisation du processus de construction de sens (Cf. Figure 31, p.176). Les trois mécanismes identifiés nous ont ainsi permis de voir que les analogies se fondent sur les trois ensembles de variables du sens : mobilisation d'éléments cognitifs, de finalités et de sensations et émotions.

VI.3.3. Mise en perspective théorique

Nous avons, dans cette section, étudié l'analogie au travers du concept de sens. Nous avons mis en évidence différents types d'analogie et explicité trois mécanismes de construction de sens impliquant la mobilisation de l'analogie. Cette utilisation du concept de sens nous a permis de ne pas nous limiter à identifier des analogies dans le discours des acteurs. Nous avons pu développer une compréhension partielle du « pourquoi » et du « comment » l'analogie est mobilisée dans le cadre du sens donné au projet.

Ici encore, l'utilisation du concept de sens dans sa tri-dimension éléments cognitifs, finalités et sensations et émotions semble permettre d'assurer une meilleure compréhension des mécanismes à l'œuvre chez les acteurs des équipes projet. En effet, une utilisation des éléments cognitifs uniquement n'aurait pas pu permettre la mise en évidence des mécanismes d'association de projet sur des émotions et sensations négatives, ainsi que sur le rôle de l'impossibilité d'atteindre les finalités poursuivies – convaincre les interlocuteurs – dans la mobilisation de l'analogie. Nous aurions pu uniquement rechercher les caractéristiques communes aux projets mobilisés afin de voir sur quels points la compréhension, la justification ou la créativité étaient améliorées par l'utilisation de l'analogie. Ces éléments, que nous n'avons pas traités, sont importants dans d'autres optiques que la nôtre, en particulier si nous cherchons à comprendre les ressorts de la performance des équipes projet. Notons néanmoins que nos résultats peuvent aussi être utilisés dans le cadre de la recherche de diverses performances : identifier les spécificités des projets afin de produire une réponse adéquate à chaque situation, assurer la compréhension des situations par les acteurs, ou trouver les moyens de convaincre les acteurs de la pertinence d'une option.

En outre, nos résultats corroborent les résultats de Gavetti *et al.* (2005) selon lesquels l'analogie est pertinente lorsque les acteurs font vraiment attention aux caractéristiques qui distinguent les situations similaires et différentes. L'analogie permet de comprendre la situation sous un nouvel angle, de proposer des options possibles et de convaincre les acteurs si les ressemblances entre les projets sont assez fortes pour que l'analogie paraisse pertinente. Dans les cas où l'analogie est utilisée alors que les caractéristiques des projets semblent trop différentes, les options proposées ne convainquent pas les interlocuteurs. Nous avons pu voir que la possibilité de déplacement de l'hypermarché sur le site de Bonneville ou la pertinence de demander à Brico de construire son bâtiment avant l'obtention de l'autorisation de la CDEC, n'ont pas entraîné la persuasion des acteurs du bien fondé de ces propositions du fait des différences majeures entre les projets comparé et comparant. Ainsi, même si l'analogie est mobilisée, si le raisonnement analogique est pauvre, la pertinence de cette analogie n'est pas assurée (Gavetti et Rivkin, 2005).

Toutefois, même lorsque l'analogie n'est pas pertinente pour convaincre les acteurs, nous pouvons voir que l'analogie semble propice à la discussion entre les acteurs. Les analogies prennent place dans les séances de brainstorming dans le cadre du développement de nouveaux produits et d'innovation (Sutton et Hargadon, 1996 ; Herstatt et Kalogerakis, 2005) et participent à enrichir la réflexion sur le projet en question. Ainsi, lorsque le responsable de projet utilise le projet de Charenton pour penser le projet de Bonneville (comparaison avec les quatre pétales et le déplacement du centre de gravité), l'analogie permet d'enrichir la discussion. Aussi, la force de preuve de l'analogie avec d'autres sites concernant la possibilité d'implanter des pieux pour soutenir le parking-dalle sur le site de Bonneville a permis au directeur de l'hypermarché de déplacer ses réticences et ainsi de passer à un deuxième problème à régler. L'analogie de Bonneville avec d'autres sites où l'hypermarché a été déplacé n'a pas permis de convaincre les acteurs du bien fondé de la proposition de déplacer l'hypermarché. Néanmoins, elle a permis de générer une prise de conscience du poids du partenariat avec Bosch sur la façon de penser le projet de Bonneville. L'analogie entre différents projets participe ainsi à enrichir la discussion, à trouver de nouvelles voies d'interprétation, à résoudre des problèmes spécifiques, techniques, commerciaux, et autres. Elle est ainsi propice à générer l'interaction lors de sessions de brainstorming pour le développement des projets.

Aussi, les résultats ici énoncés confirment que l'analogie peut être mobilisée à la fois par les novices et les experts (Bearman *et al.*, 2007). Christelle Ellroy n'hésite pas à mobiliser

les analogies entre des projets dont elle a la charge depuis moins de trois mois pour comprendre la situation sur chacun des projets. Son manque de connaissances pratiques sur divers points de projets la pousse à tisser des liens entre les projets pour comprendre le fonctionnement des projets en général et les spécificités de chacun des projets. D'un autre côté, des experts tels que Guy Durand, le développeur Auchan ou le directeur technique Auchan, qui sont des professionnels reconnus ayant entre dix et trente ans d'expérience dans leur domaine, mobilisent eux aussi l'analogie face à des situations problématiques, soit pour spécifier le caractère problématique d'un projet en comparaison d'autres, soit pour convaincre les autres acteurs du bien fondé d'une proposition.

En revanche, nos résultats mettent en évidence que les acteurs ne favorisent pas l'analogie avec des projets semblables, selon les propriétés positive, neutre ou négative caractérisant la situation des projets. Cela peut s'expliquer de différentes manières. En effet, l'analogie est mobilisée sur la base d'une ressemblance entre deux projets. Cette ressemblance peut être une caractéristique technique du projet, une émotion commune ressentie dans deux projets différents, ou d'autres éléments. Dans certains cas, les acteurs utilisent une situation positive dans le projet comparant – par exemple la réussite technique ou de négociation avec une enseigne – pour se sortir d'une situation difficile sur le projet comparé. Dès lors, il semble que la similitude de jugement positif ou négatif n'ait pas d'importance pour la mobilisation de l'analogie. Cette affirmation vient ainsi compléter les études sur l'analogie, en établissant qu'il n'existe pas de lien entre le comparant et le comparé en termes de jugement positif ou négatif lors de la mobilisation de l'analogie.

Nous avons ainsi mis en perspective nos résultats de recherche par rapport à la littérature existante en ce qui concerne l'utilisation de l'analogie au sein des projets. Voyons à présent les implications managériales de nos résultats de recherche.

VI.3.4. Implications managériales

Nos résultats suggèrent que les analogies ne sont quasiment jamais mobilisées lorsque les acteurs ne sont pas en situation problématique. Les implications managériales que nous proposons ici se fondent essentiellement sur le fait que les projets pourraient souffrir du manque d'utilisation des connaissances issues des expériences sur d'autres projets tant que les acteurs ne rencontrent pas de problème particulier.

VI.3.4.1. Implications pour la direction générale et les directions régionales

Selon nous, la mise en place d'un système de *Knowledge Management* plus formalisé pourrait permettre le transfert de connaissances des projets et l'utilisation plus courante de l'analogie dans le cadre de situations non problématiques. En effet, au cours de notre recherche, nous n'avons pas pu témoigner de l'utilisation de sources documentaires permettant d'extraire les connaissances produites sur un projet afin de les utiliser dans le cadre d'autres projets. Ainsi, le transfert de connaissances chez Immochan se réalisait de façon implicite et se fondait sur les capacités de mémorisation et de restitution des connaissances par les individus.

Lors de la restitution de nos résultats auprès d'un membre de la direction générale d'Immochan, nous avons été informé qu'un système de *Knowledge Management* devait voir le jour début 2009. Ce système met l'accent sur la possibilité pour l'ensemble des acteurs de consulter les comptes-rendus de réunions afin que chacun puisse retrouver l'historique des projets et ainsi ne pas perdre d'information lorsqu'un des acteurs quitte le projet. Selon nous, cette étape n'est qu'un premier pas vers la constitution d'un système de *Knowledge Management* permettant aux acteurs non seulement de conserver les connaissances au sein de l'entreprise mais surtout d'utiliser les connaissances générées dans les projets antérieurs sur l'ensemble des projets actuels. Ainsi, notre interlocuteur nous a spécifié que les droits d'accès aux archives de l'historique seraient réservés aux membres du projet. Cette pratique est selon nous très symptomatique du cloisonnement des activités chez Immochan entre les différents services et entre les différents projets²⁰⁵.

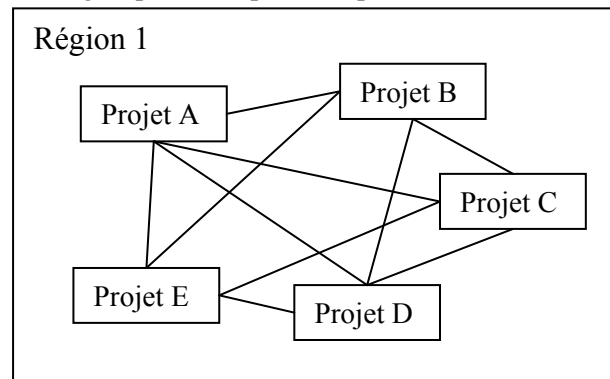
Aussi, la rotation des individus entre les différentes régions pourrait amener à plus de transferts de connaissances d'un projet sur l'autre. Nous avons vu que les novices utilisent l'analogie pour tenter de comprendre les situations de projet, alors que les experts l'utilisent plus pour souligner les différences et similitudes, ainsi que pour convaincre leurs interlocuteurs. Placer des individus experts métier dans une situation de novice sur un site, en les incitant à développer leurs compétences au sein de diverses régions, permettrait peut-être de faire émerger un plus grand nombre d'analogies. La Figure 55 illustre ainsi le nombre supérieur d'analogies possibles entre projets lorsque l'acteur peut mobiliser les projets menés dans diverses régions, et non seulement ceux développés dans une région.

²⁰⁵ Les partenaires externes d'Immochan que nous avons pu interviewer dans le cadre de cette étude ont aussi fait ressortir ce cloisonnement entre les fonctions nécessaires au développement des projets.

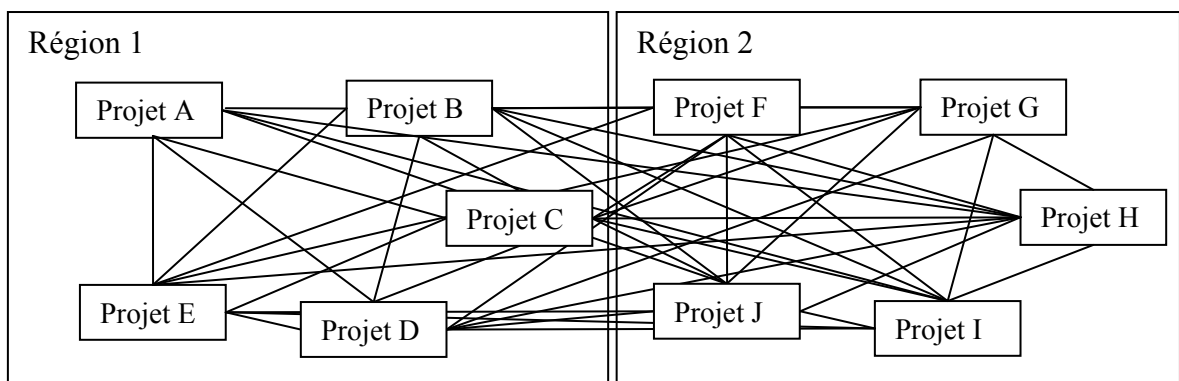
Dès lors, il existe peut-être plus d'analogies pertinentes et les acteurs pourront les utiliser même lorsqu'ils ne connaissent pas de problèmes spécifiques sur le projet.

Figure 55 : Comparaison des analogies possibles en cas de mobilité d'un acteur d'une région à une autre

Situation 1 : analogies possibles pour l'expert métier exerçant au sein d'une région



Situation 2 : analogies possibles pour l'expert métier transféré d'une région à l'autre



Aussi, en termes de modules de formation, nous pensons que certains changements pourraient être opérés afin de favoriser l'utilisation des connaissances générées sur divers projets. Il existe chez Immochan une croyance partagée selon laquelle « chaque site, chaque projet est unique »²⁰⁶. En effet, tous les projets ont leurs spécificités qui font que l'un n'est jamais exactement la copie conforme d'un autre précédemment développé. Néanmoins, il nous semble que les projets développés par Immochan, s'ils demandent chacun une combinaison unique de décisions ainsi qu'une mise en œuvre adaptée de ces décisions, ils n'ont pas le caractère singulier de projets tels que le développement d'un nouveau modèle de voiture, le développement d'un produit innovant, etc. En réalité, les

²⁰⁶ De nombreux verbatim ont été relevés traduisant le caractère spécifique de chaque projet dans l'esprit de chacun des membres d'Immochan.

méthodes utilisées par les acteurs des projets sont toujours identiques et reproduites d'un projet sur l'autre. Les spécificités liées au positionnement commercial, à la géographie du site, aux interlocuteurs politiques et autres ne sont apparues à nos yeux que comme des variations de caractéristiques communes à tous les projets. Dès lors, le discours qui stipule que chaque site est unique peut empêcher le transfert de connaissance d'un site à l'autre. Un discours plus nuancé, et des modules de formation précisant qu'il existe des variations autour d'une trame commune à l'ensemble des projets, pourraient entraîner les acteurs vers une tentative plus systématique de nourrir leurs réflexions avec les connaissances produites sur les autres projets. En décroissant les projets, ne serait-ce que par un discours mettant l'accent sur les possibilités de transfert de connaissance plutôt que sur les spécificités de chacun des projets, nous pensons que l'analogie pourrait être plus souvent mobilisée et participer ainsi à une meilleure diffusion des connaissances au sein de l'organisation.

VI.3.4.2. Implications pour le travail du responsable de projet

Nos résultats mettent en évidence que les membres des projets ne mobilisent pas l'analogie entre projets de façon autonome lorsque les acteurs ne sont pas confrontés à des problématiques spécifiques dans le projet. Dès lors, indépendamment de toutes les actions que nous venons de proposer, nous pensons qu'il est du ressort du responsable de projet de faire émerger les comparaisons entre les projets en demandant aux acteurs d'utiliser leurs connaissances issues d'autres sites pour explorer de nouvelles voies de développement pour les projets.

En effet, s'il existe un ressort psychologique spécifique empêchant les acteurs de mobiliser l'analogie lorsqu'ils ne sont pas confrontés à des problématiques spécifiques²⁰⁷, le responsable de projet doit utiliser son rôle d'animateur pour faire émerger les analogies possibles entre les projets avant que les acteurs ne se trouvent confrontés à des difficultés. Un projet jugé satisfaisant où les acteurs n'éprouvent pas de difficultés pourrait peut-être bénéficier de l'apport de telles connaissances, qui permettraient au projet d'être amélioré au-delà du critère de satisfaction. Au cours de nos vingt-sept mois de recherche chez Immochan et des dix-sept réunions auxquelles nous avons assisté, nous n'avons jamais entendu un responsable de projet demander à d'autres membres du projet de réfléchir à des

²⁰⁷ Nous n'avons pas perçu ce ressort spécifique mais nos résultats laissent entrevoir qu'il doit exister une explication au fait que l'ensemble des analogies est réalisé lorsque la situation est problématique pour l'acteur.

solutions éprouvées sur d'autres sites pour améliorer les propositions faites. Sachant que de nombreuses réunions avaient pour vocation de s'interroger sur la manière de développer le projet, nous y voyons là une piste d'amélioration à poursuivre pour les responsables de projet.

Conclusion du Chapitre VI.

Le Chapitre VI. nous a permis d'avancer trois résultats de recherche issus de l'utilisation de l'opérationnalisation du concept de sens et des mécanismes de construction de sens. Nous avons ainsi mis en avant que le concept de sens permet de revisiter le concept d'orientation en y ajoutant un ensemble d'éléments complémentaires propres à améliorer la compréhension du lien entre orientation et comportement des individus dans les projets. Le deuxième résultat présenté dans ce chapitre est issu de l'utilisation du concept de sens pour la compréhension d'un état de mal-être des responsables de projet chez Immochan. Nous avons identifié trois causes majeures et mis en évidence comment le concept de sens nous permet de comprendre la situation spécifique d'un groupe d'acteurs. Enfin, nous avons exploré comment l'analogie participe à la construction du sens donné au projet par les acteurs. L'utilisation du concept de sens nous aura permis d'identifier des mécanismes de construction de sens que nous n'avons pas pu trouver dans la littérature en management.

Chacun de ces résultats nous a permis de formuler des implications managériales pouvant prendre la forme de recommandations à l'entreprise Immochan. Ces analyses et recommandations ont été formulées sous forme de présentation orale :

- i. auprès de deux responsables de projet, du directeur régional et d'un membre de la direction générale d'Immochan au cours de notre étude²⁰⁸,
- ii. puis auprès de la responsable formation et organisation des projets d'Immochan et d'un membre de la Direction Générale d'Immochan une fois la totalité de nos résultats finalisés.

Ces recommandations ont été bien accueillies par l'ensemble de ces personnes, dont plusieurs nous ont formulé qu'elles prendraient en compte ces remarques dans leurs

²⁰⁸ L'annexe 15 propose une visualisation des diapositives utilisées comme support à notre interaction avec Guy Durand et le directeur régional lors de ces retours en cours de recherche.

différentes attributions. Le Tableau 39 propose une synthèse des restitutions effectuées auprès des membres d'Immochan. Les retours 1, 2, 4 et 6 ont été enregistrés afin de pouvoir travailler de façon précise sur les réactions des répondants. Les retours 3 et 5 ont fait l'objet de prises de notes sur des éléments d'acceptation ou de divergences spécifiquement dans le but d'évaluer l'accord de l'acteur. Nous pouvons ainsi présenter le degré d'accord des acteurs grâce à la retranscription intégrale ou à la prise en note des verbatim lors des entrevues avec les acteurs. En outre nous avons pu voir lors des restitutions 5 et 6 que certaines de nos recommandations avaient été mises en œuvre depuis notre retrait du terrain. Cela confirme en partie la pertinence de notre analyse, ou du moins que nos pistes de recommandation ne sont pas farfelues. Néanmoins, la partie des résultats traitant du mal-être des responsables de projet, et spécifiquement de leur sentiment de ne pas avoir l'impression de pouvoir influencer suffisamment les autres membres du projet, a soulevé quelques inquiétudes à la fois chez la responsable formation et organisation des projets d'Immochan, le directeur régional et le membre de la Direction Générale d'Immochan. Il semble en effet que le rôle du responsable de projet soit tellement central dans la volonté de développement de l'entreprise qu'une remise en cause des pouvoirs réels des responsables de projet perturbe l'image du fonctionnement de l'organisation que se forment les acteurs périphériques des projets.

Tableau 39 : Accord exprimé par les acteurs à propos de nos interprétations

Retour	Poste de l'acteur	Sujets abordés	Degré d'accord avec nos interprétations	Verbatim relevés
1	Chef de Projet	Relations Auchan – Immochan Difficultés du chef de projet	Très élevé	« Ton document là, c'est 90% des raisons pour lesquelles je m'en vais »
2	Directeur Régional	Départ chef de projet Distribution des rôles	Elevé ²⁰⁹	« Alors tu évoques là un point que j'ai de temps en temps en tête. » « Là je suis d'accord avec toi ! » « Tu as raison ! Tu as raison ! » « Ecoute c'était intéressant aussi d'échanger avec toi »
3	Membre Direction Générale	Organisation au niveau de la région Ile-de-France Développement des trois projets étudiés	Très élevé	« Je vois que tu connais particulièrement bien la situation. Tu devrais faire un retour auprès du DG. ».
4	Chef de projet	Relations Auchan – Immochan Problèmes d'innovation	Très élevé	« Ben oui, tu as raison. Je n'avais jamais vu ça sous cet angle mais maintenant que tu le dis, ça saute aux yeux. Ça paraît évident ».
5	Membre Direction Générale	Totalité des résultats	Elevé	« Il faudra que tu présentes ça à la DG. » « Oui, il y a même des cas où ce que tu exposes s'est passé dans d'autres régions »
6	Responsable formation et organisation des projets	Totalité des résultats	Très élevé	« oui, oui, tout à fait, et ça peut expliquer aussi... » « effectivement ça reflète une certaine réalité ! » « et je pense que dans les autres régions on a à peu près les mêmes problématiques » « non mais je pense que je partage pas mal de choses »

²⁰⁹ La lecture des verbatim pourrait laisser penser à un accord très élevé. Néanmoins, à plusieurs reprises lors de l'entretien, le directeur régional fait des remarques qui ne vont pas tout à fait dans le sens de notre interprétation de la situation. Surtout, le degré d'accord nous semble ici moins élevé qu'avec l'ensemble des autres acteurs, ce qui nous oblige à passer à un niveau d'accord inférieur.

Chapitre VII.

Mise en perspective théorique:

Parler du sens a-t-il du sens ?

Au cours de ce travail, nous avons proposé une opérationnalisation du concept de sens qui nous a permis d'explorer trois phénomènes inhérents au développement des projets chez Immochan. Après avoir analysé la littérature en sciences de gestion qui aborde certaines facettes du concept de sens (Chapitre I, Section I.), nous avons proposé une étude de divers courants en sciences sociales utilisant le concept de sens (Chapitre I, Section II.). La structure tripolaire mise en évidence nous a permis de construire une grille de recueil de données d'éléments potentiellement pertinents pour une étude du sens donné au projet (Chapitre II). L'opérationnalisation que nous proposons au Chapitre IV. se fonde sur l'analyse et la structuration d'éléments identifiés empiriquement comme prenant place dans la construction de sens chez les acteurs. Cette opérationnalisation nous permet de rendre compte du sens donné par divers acteurs au projet (Chapitre V.). En outre, l'opérationnalisation a pu nous servir d'outil pour comprendre certains phénomènes liés au management de projet chez Immochan, l'orientation des acteurs, la souffrance des responsables de projet et l'utilisation de l'analogie pour donner sens au projet (Chapitre VI.).

Ce dernier chapitre a pour objectif de proposer une réflexion sur notre travail. Chacun des résultats proposés au Chapitre VI a déjà été mis en perspective, autant d'un point de vue théorique que managérial. Nous nous focalisons donc ici sur notre construction théorique autour du concept de sens, telle qu'elle apparaît après la présentation de l'ensemble de nos résultats empiriques. Nous proposons ainsi une réflexion sur l'intérêt de mobiliser le concept de sens tel que nous l'avons construit pour les recherches en sciences de gestion. En outre, nous revisiterons les expressions de « non-sens » et de « perte de sens » et de « management par le sens » à la lumière de nos travaux.

Section VII.1. Retour sur la validité de construit de notre opérationnalisation du concept de sens

Cette première section de la mise en perspective de notre travail vise à apprécier la qualité du concept du sens tel que nous l'avons construit et utilisé dans ce travail. En nous basant sur le chapitre de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2003) dans l'ouvrage coordonné par Thiétart (2003), nous proposons d'évaluer les qualités de ce concept au travers des critères de la validité de construit. En effet, le critère de la validité de contenu semble s'imposer pour évaluer le sens comme tout concept en sciences sociales (Carmines et Zeller, 1990 ; Cronbach et Meehl, cités par Drucker-Godard *et al.*, 2003). Les prochaines sous-sections présentent ainsi une évaluation de la construction que nous avons proposée du concept de sens selon les critères de validité convergente, discriminante, nomologique, systémique, sémantique, et de contrôle.

VII.1.1. Appréciation de la validité convergente et discriminante du concept de sens développé dans ce travail

Les critères de validité convergente et discriminante visent à apprécier respectivement dans quelle mesure deux méthodes pour évaluer un même phénomène donnent les mêmes résultats, et à quel degré un concept diffère d'autres concepts. Nous proposons donc de comparer notre approche du concept de sens à quatre approches, mentionnées plus haut (Cf. Chapitre I.), qui ont nourri notre réflexion autour du concept de sens. Nous comparerons ainsi notre construction théorique avec l'approche du *sensemaking*, le concept d'attitude, l'approche de Barbier et les cartes cognitives.

VII.1.1.1. Une étude complémentaire à l'approche du *sensemaking* ?

La première approche que nous souhaitons comparer à notre construction est l'approche du *sensemaking*. Cette approche est la plus répandue parmi celles qui utilisent le terme « sens » en sciences de gestion.

Une compatibilité probable a priori

Nous avons présenté dans les grandes lignes l'approche du *sensemaking* telle que développée par Weick (1979 ; 1995 ; 2001), puis reprise par un ensemble de chercheurs s'intéressant aux dynamiques de construction de sens au niveau organisationnel (par exemple Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Ibarra et Andrews, 1993 ; Gioia et Mehra, 1996 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Thomas *et al.*, 1997 ; Thomas *et al.*, 2001 ; Vidaillet, 2003a ;

Balogun et Johnson, 2004 ; Clegg *et al.*, 2005 ; Maitlis, 2005 ; Autissier et Bensebaa, 2006 ; Maitlis et Lawrence, 2007). Il nous a semblé, au départ de cette recherche, que notre opérationnalisation du sens ainsi que les résultats formulés grâce à cet outil pourraient être complémentaires de l'approche du *sensemaking*.

En effet, l'approche du *sensemaking* propose d'étudier le processus de construction du sens au travers (1) du temps et (2) des interactions acteur / monde externe. Bien qu'elle se focalise sur le processus d'élaboration du sens au niveau organisationnel, cette approche ne définit pas en quoi consiste le sens, résultat supposé de ce processus (Vidaillet, 2003b). Dès lors, une opérationnalisation du concept de sens nous semblait pouvoir venir compléter l'approche weickienne par une grille de lecture du sens commune à l'ensemble des recherches menées au sein de cette approche.

Aussi, nous allons dans le sens de Weick dans la mesure où face à une perspective du sens « *comme vision, stratégie, plan, il offre la perspective alternative et complémentaire du sens comme délibération, interprétation, justification* » (Giroux, 2006, p.29). Nous pensons que chez Weick, ce n'est pas tant le sens mais le processus de construction de sens que recouvrent la délibération, l'interprétation ou la justification. Cela n'empêche pas que notre construction de sens soit proche de cette perspective. En effet, en définissant le concept de sens comme « le résultat de l'activité d'un individu qui se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, des finalités de l'individu et des émotions et sensations qu'il ressent », nous n'abordons pas le sens comme une vision, un plan ou une stratégie. Notre position est plus proche de celle de Weick. Si nous avons choisi d'utiliser les termes « se saisir de » pour montrer l'aspect intuitif du sens, le résultat n'en est pas moins un construit complexe ayant pu nécessiter délibération, interprétation et justification. L'analogie, qui représente le principal mécanisme de construction de sens sur lequel nous avons travaillé, permet :

- i. la délibération, par le biais d'apport d'éléments nouveaux dans la compréhension et la discussion autour d'un projet ;
- ii. l'interprétation, en permettant de comprendre un projet à la lueur des caractéristiques d'un autre projet ;
- iii. et la justification, en avançant des preuves de la possibilité de certaines pratiques déjà mises en place sur d'autres projets.

Nous abordons ainsi le sens sous une perspective qui semble de ce point de vue assez proche de celle de Weick.

De plus, comme le souligne Vidaillet (2006), Weick s'est très peu intéressé aux émotions dans son approche du *sensemaking*. Un de nos apports, par rapport à ce qu'a pu produire Weick, consisterait en la prise en compte systématique des émotions dans la construction du sens par l'acteur. Lank et Lank (1995) montrent qu'une prise en compte des sensations et des intuitions²¹⁰ semble pertinente dans la compréhension de la façon dont les managers se comportent. Cette piste a déjà été utilisée par Vidaillet (2006) qui montre comment l'envie peut déclencher des processus de *sensemaking* ou par Badot (2006) qui utilise les émotions dans une approche marketing labellisée *experientcemaking* dérivée du concept de *sensemaking*. Notre démarche pourrait ainsi apparaître comme une avancée dans la prise en compte systématique des émotions dans le processus de *sensemaking*.

Pourtant, derrière cette apparente complémentarité, il nous semble que notre recherche, ici présentée, ne peut pas trouver sa place dans l'approche du sens par le *sensemaking*. Plusieurs raisons peuvent être avancées à ce constat. Nous les verrons dans les paragraphes suivants. Cette présentation comparée des deux approches, axée sur les éléments incompatibles, ne doit pas être vue comme un rejet de notre part de l'approche weickienne. Notre démarche a pour but de souligner que l'approche du *sensemaking* a des positions théoriques que nous ne retrouvons pas dans nos travaux. L'idée étant que l'approche du *sensemaking* est tellement dominante en sciences de gestion que nous voudrions éviter que des chercheurs utilisent de façon trop rapide notre construction du concept de sens en la collant sur l'approche dominante du *sensemaking*, ce qui serait, selon nous une erreur de cadrage.

Une épistémologie différente

L'utilisation de la théorie enracinée pour développer une opérationnalisation *ad hoc* du concept de sens nous a laissé devant un choix difficile. Devions nous nous placer dans une optique constructiviste de la théorie enracinée afin de co-construire les connaissances avec les acteurs ou devions-nous prendre plus de recul par rapport aux acteurs et opter pour une vision plus objective de ce qu'est le sens ? Notre choix s'est porté sur une vision post-positiviste puisque, comme nous l'avons expliqué, nous souhaitons proposer une grille de

²¹⁰ Les auteurs parlent de « sentiment qui vient des tripes ».

lecture du concept de sens qui soit adaptable à l'ensemble des recherches portant sur le sens. Dès lors, les résultats devant être potentiellement généralisables (tout en ayant été construits sur une étude de terrain spécifique), l'optique constructiviste s'avérait incompatible avec notre recherche. Néanmoins, nous ne nous positionnons pas dans une vision positiviste orthodoxe de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978, 1992) qui nous semblait d'emblée à éviter car notre implication sur le terrain nous obligeait à prendre en compte l'influence potentielle du chercheur sur les données recueillies et l'analyse effectuée. Ainsi, la volonté de tendre vers l'objectivité tout en acceptant l'idée que nous puissions avoir une influence sur le terrain nous porte vers un positionnement post-positiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

Or, comme le spécifie Allard-Poesi (2005), l'étude du *sensemaking* se base sur une épistémologie constructiviste, même si parfois celle-ci n'est pas totalement assumée par les acteurs (ni par Weick lui-même comme le soulignent Rojot et Wacheux (2006)). Ainsi, l'ancrage constructiviste des travaux sur le *sensemaking* rend la démarche de cumul des connaissances plus difficile à effectuer. Le constructivisme postulant la contingence des outils au terrain étudié et la restriction des résultats dans un contexte précis, l'objectif d'élaborer une grille de lecture commune ne correspond pas à l'épistémologie du courant weickien²¹¹. D'autres éléments que l'épistémologie abondent dans le sens d'une incompatibilité des deux approches.

Des caractéristiques incompatibles entre le concept de sens ici développé et le concept de sensemaking chez Weick

- Débat sur le caractère rétrospectif du sens et du *sensemaking*

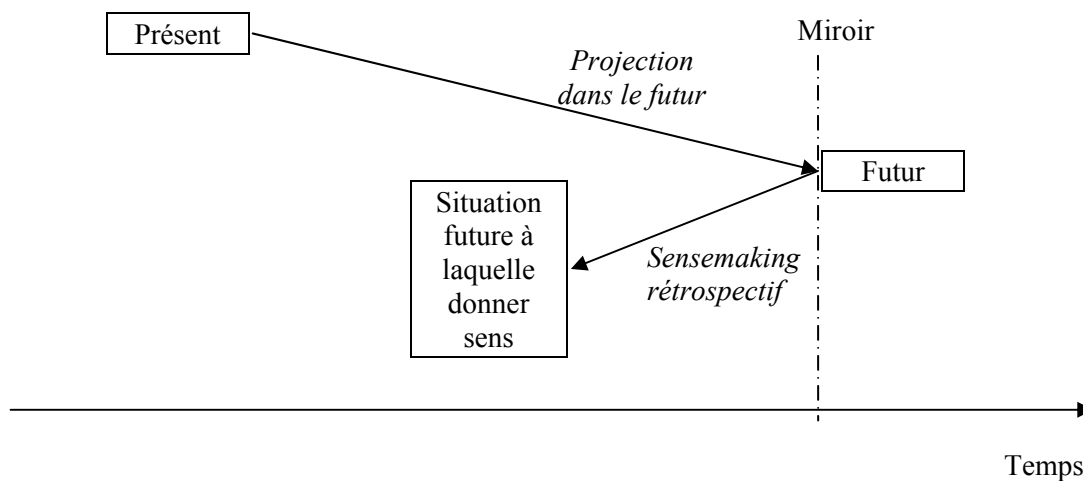
Weick (1995) stipule que le *sensemaking* est un processus rétrospectif. En effet, pour lui, l'activité précède l'attribution de sens. Cette idée se matérialise avec cette phrase qui, dans le cadre de la pensée de Weick, semble tout à fait logique : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je fais²¹² ? » (Weick, 1979, p.133). Néanmoins, dans l'approche que nous avons adoptée, la question qui se pose n'est pas celle posée par

²¹¹ Rappelons que Salancik (cité par Pfeffer, 1995) avance que définir un terme dans la théorie weickienne ne correspond pas à l'esprit de la théorie telle que pensée par Weick. Celle-ci se base plus sur une façon d'écrire particulière, une mise en exergue des relations complexes entre divers éléments dans un cadre particulier, ou encore la possibilité de faire réfléchir le lecteur au travers d'un récit riche et (dé)structuré (Van Maanen, 1995).

²¹² Traduction de « *How can I know what I think until I see what I do?* »

Weick. En effet, dans notre approche, il n'est pas question pour les individus de savoir ce qu'ils pensent, et donc d'avoir conscience de leur pensée, mais plutôt de développer un sens dans une situation où ils doivent produire une action. Dès lors, la question pertinente pour les acteurs est la suivante : « que faire si je ne pense à rien ? », ce qui pourrait se traduire selon notre opérationnalisation : « quel comportement adopter si je ne poursuis aucune finalité pour le futur ? ». Dans nos données, rien ne nous permet d'affirmer qu'il existe un effet miroir. Celui-ci se caractérise par le fait que les individus se projettent dans l'avenir pour donner sens, de façon rétrospective, à la situation future à laquelle ils donnent sens. La Figure 56 illustre ce mécanisme.

Figure 56 : Illustration de l'effet miroir du *sensemaking* dans le futur



Nous voyons clairement que le *sensemaking* est toujours rétrospectif, puisque même dans le cadre d'un acteur qui donne sens à une situation à venir, il se projette à un horizon plus lointain que cette situation afin d'établir de façon rétrospective le sens de la situation. Néanmoins, selon notre construction, la poursuite d'une finalité (un objectif, une idéal, et autres) n'entraîne pas nécessairement une projection dans l'avenir avec un regard rétrospectif. Elle décrit une ligne directrice parfois plus ou moins consciente, qui influence la façon de percevoir les situations présentes et passées ou envisagées dans le futur. Le sens peut ainsi obtenir un statut prospectif, et non seulement rétrospectif.

Le déplacement de la question du *savoir* dans la question de Weick, à celle du *faire* dans notre question, vise ainsi à montrer que l'approche de Weick est singulière et ne s'impose pas comme la seule approche pertinente dans l'utilisation du terme de sens pour les sciences de gestion. Le caractère rétrospectif du *sensemaking* découle du cadre et de la définition que pose Weick pour le *sensemaking*. Pourtant, pour les acteurs auprès desquels

nous avons mené notre recherche, le sens est à la fois rétrospectif, présent, mais aussi prospectif au travers de diverses finalités. Cette caractéristique est d'autant plus importante dans le cadre des projets qui nécessitent d'anticiper les possibilités d'action pour le futur (Boutinet, 1990, 1993). Néanmoins, cette caractéristique n'est pas propre au projet ; elle s'applique à toute situation où l'acteur pense dans un temps continu, et qui n'est pas censé s'arrêter au moment présent. Le caractère rétrospectif du sens est ainsi partiel et ne saurait juger de la totalité du sens donné au projet par les acteurs dans notre approche. Si le *sensemaking* est rétrospectif et si le sens ne l'est pas nécessairement, nous posons alors la question de la compatibilité de notre opérationnalisation avec celle du *sensemaking*.

- Débat sur l'analyse conjointe ou disjointe de la pensée et de l'action

Un troisième argument nous pousse à rejeter l'idée d'une compatibilité des approches. En effet, comme le souligne Koenig (2003), Weick place la pensée et l'action dans un rapport d'influences réciproques. Notre démarche correspond aussi à cette analyse d'influence réciproque. Néanmoins, à la différence de Weick, nous avons totalement dissocié l'analyse de la pensée des acteurs (le sens qu'ils donnent au projet) de celui de l'action (leur action dans le cadre du projet)²¹³. Cette différence fondamentale a été entraînée par le fait que nous cherchions à étudier spécifiquement le sens donné au projet par l'acteur, et non la dynamique des situations sociales, comme les chercheurs du courant du *sensemaking*.

En effet, pour étudier l'organisant (*organizing*), les chercheurs qui s'inscrivent dans la pensée Weickienne couplent l'étude de l'action et des éléments constructeurs de sens afin de dégager les dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans la construction collective de sens. L'accent est très peu mis sur le sens en tant que tel. Dans ces études, le sens n'est qu'une étape, souvent implicite, pour comprendre les dynamiques de changement organisationnel (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia *et al.*, 1994 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Weick, 1999 ; Weber et Manning, 2001 ; Balogun et Johnson, 2004), de la prise de décision stratégique (Ben Fredj Ben Alaya, 2007), d'identité des acteurs (Dutton et Dukerich, 1991 ; Ibarra et Andrews, 1993 ; Gioia et Thomas, 1996), de l'apprentissage (Akgün *et al.*, 2002 ; Clegg *et al.*, 2005), etc. Le sens, dans les recherches au sein du courant du *sensemaking*, n'est ainsi pas au cœur du recueil des données. Le sens est un

²¹³ Cette dissociation est particulièrement visible au travers de l'étude de l'orientation des acteurs. Nous avons étudié le sens que les acteurs donnent à la situation, puis leur comportement au sein du projet afin d'identifier s'il existe un lien entre sens et comportement.

artefact souvent reconstruit *a posteriori*, pour comprendre l'organisation dans sa dynamique.

Or, dans notre démarche, nous proposons une opérationnalisation du concept de sens qui donne chair à ce concept. Dès lors, nous dissociions l'action des acteurs du sens donné au projet. En reprenant les bases du concept de sens, et la façon dont il est possible de l'appréhender, nous recentrons le débat sur une marche qui, nous semble-t-il, a été un peu trop vite enjambée par les théoriciens du *sensemaking*. Ainsi, cette différence fondamentale entre les deux approches encouragera peut-être les chercheurs utilisant le concept de *sensemaking*, à effectuer un retour sur ce que le concept de sens recouvre au sein même de cette théorie. Nous ne pouvons pas *a priori* présager de ce que serait une opérationnalisation du sens dans une recherche respectant les éléments théoriques du paradigme du *sensemaking*. On peut supposer que certains éléments ici mis en exergue (la prise en compte systématique des émotions et finalités par exemple) viendraient enrichir le concept de sens au sein de ce paradigme. Cependant, les différences entre notre approche et ce paradigme nous empêchent d'affirmer avec certitude ce que seraient les résultats d'une étude semblable à la nôtre au sein même du paradigme du *sensemaking*²¹⁴.

VII.1.1.2. Proximité de notre opérationnalisation du concept de sens et de celle du concept d'attitude

La seconde approche avec laquelle nous souhaitons comparer le concept de sens que nous avons construit est l'approche autour du concept d'attitude. En effet, une fois notre opérationnalisation aboutie, nous avons été étonné de voir que le concept d'attitude, sur lequel se basent les modèles de comportement du consommateur que nous avons mentionnés au Chapitre I (Clerfeuille, 2000, 2002 ; Peter et Olson, 2002) se révèle très proche, en termes d'opérationnalisation, du concept de sens tel que nous l'avons abordé. En effet, notre opérationnalisation se fonde sur une interaction entre trois ensembles d'éléments semblables à ceux utilisés au travers du concept d'attitude. Le Tableau 40 met ainsi en parallèle les éléments composant l'attitude avec les éléments du sens dans notre opérationnalisation.

²¹⁴ A supposer même que notre ambition de proposer une opérationnalisation du concept de sens, qui soit généralisable, puisse convenir à l'approche du *sensemaking*, ce dont nous ne sommes pas certain.

Tableau 40 : Parallèle entre les éléments de l'attitude et du sens

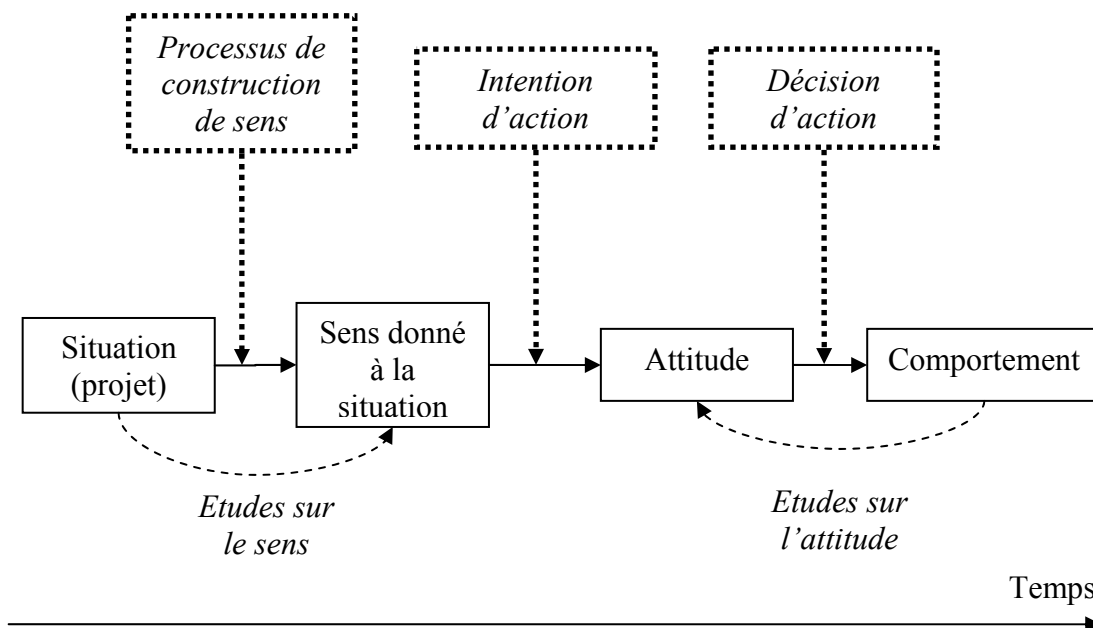
Éléments du concept d'attitude	Éléments du concept de sens dans notre opérationnalisation
Éléments cognitifs	Éléments cognitifs
Éléments conatifs	Finalités
Éléments affectifs	Sensations et émotions

En outre, les trois ensembles d'éléments (affectifs, conatifs et cognitifs) sont aussi utilisés par Neveu (1996) pour saisir l'intention de départ volontaire des cadres d'entreprises. Cette problématique aurait, selon nous, pu être traitée au travers du concept de sens tel que nous l'avons opérationnalisé ici. Le rapprochement entre l'attitude et le sens nous semble d'autant plus fondamental que les trois ensembles d'éléments qui mesurent l'attitude des acteurs ont été mis au jour en prenant appui sur la connaissance qu'un acteur a d'un objet (Rosenberg et Hovland, 1960).

Néanmoins, il nous semble que l'attitude et le sens sont deux concepts distincts. Dès lors, nous posons la question : quelle différence existe-t-il entre le sens et l'attitude ? Nous proposons ici une réponse qui se fonde sur notre appréhension des concepts d'attitude et de sens. L'attitude est définie comme « *un type d'action dans laquelle une personne est disposée à s'engager* » (Pellemans, 1998, p.204). Dès lors, l'attitude peut être qualifiée de pré-comportement intégrant, dans une phase postérieure, le sens donné à la situation. La définition de l'attitude, ainsi que l'utilisation des éléments conatifs dans l'opérationnalisation de l'attitude, démontrent que l'attitude se conçoit non pas en fonction d'une situation passée mais d'un comportement à venir. Le passage des éléments conatifs dans l'attitude au terme de « finalités » dans notre opérationnalisation du sens induit que le sens se conçoit dans une perspective moins restreinte que l'attitude. Si les éléments conatifs représentent les intentions volontaires de l'individu dans l'action à venir, les finalités de l'individu englobent un ensemble plus large, non limité aux intentions au travers d'un comportement. C'est pourquoi l'attitude est mobilisée pour des études où le comportement attendu est spécifié : par exemple achat d'un bien par le consommateur (Clerfeuille, 2000, 2002 ; Peter et Olson, 2002) ou départ volontaire des cadres (Neveu, 1996). Dans ce cadre, l'intention d'action différencie le moment où un sens est donné à une situation du moment où l'attitude de l'acteur se forme.

Nous illustrons nos propos dans la Figure 57 qui représente le processus temporel entre la situation à laquelle l'acteur donne sens et le moment où l'acteur agit face à cette situation.

Figure 57 : De la situation à l'action : quelles étapes ?



Le sens et l'attitude sont donc intimement liés, et il n'est pas surprenant qu'ils mobilisent des éléments proches. L'utilisation du concept d'attitude plutôt que du concept de sens pour comprendre l'acte d'achat des consommateurs peut s'expliquer par la plus grande proximité de l'attitude avec le comportement. Dès lors, les capacités prédictives de l'attitude sont certainement meilleures que celles du sens, puisque le concept d'attitude réduit le spectre des finalités de l'individu dans le cadre d'une action possible. D'ailleurs, « en Marketing, le concept d'attitude est considéré comme le meilleur prédicteur du comportement du consommateur par la majorité des modèles d'analyse » (Filser, 1999, cité par Clerfeuille, 2002, p.2). Nous proposerons une réflexion sur la capacité prédictive du sens sur le comportement des acteurs au cours du paragraphe VII.1.5.2.

VII.1.1.3. Le sens et les cartes cognitives, quelles convergences et quelles divergences ?

Le troisième concept que nous souhaitons confronter à notre construction du sens est celui des cartes cognitives. Nous avons pu voir que les cartes cognitives permettent de développer

« une image ou une aide visuelle pour appréhender la compréhension du chercheur d'éléments particuliers et choisis de la pensée [...] d'un individu d'un groupe ou d'une organisation » (Eden, 1992, p.262).

Les cartes cognitives sont ainsi un outil graphique permettant d'analyser les représentations mentales et de représenter les analyses du chercheur. L'objectif est d'établir une grille de lecture du concept de sens donné au projet et d'en évaluer la qualité. L'étude du sens que les individus donnent au projet nous a permis de construire notre opérationnalisation puis de présenter le sens donné au projet par les acteurs. Cette analyse ne nécessite pas d'avoir recours à une analyse aussi détaillée des mécanismes de la représentation mentale des acteurs que le permettent les cartes cognitives. Le nombre très important d'éléments à prendre en compte pour une étude du sens donné à un projet, sans nous restreindre à un aspect particulier de celui-ci²¹⁵, nous a en effet obligé à tendre vers une simplification de l'analyse en identifiant les principaux traits du sens pour nos analyses, et ainsi à définir des catégories d'éléments plutôt qu'à travailler sur chacun des éléments²¹⁶.

Néanmoins, nous ne voyons pas d'incompatibilité entre l'étude du sens et l'étude des liens entre les cognèmes des représentations mentales des individus. Au contraire, nous pensons que notre approche pourrait se nourrir de la précision des cartes cognitives afin de proposer une analyse du sens qui soit plus détaillée. Nous lançons ainsi un pont entre les deux approches²¹⁷. En effet, les éléments cognitifs que nous avons cherché à recueillir pour l'étude du sens sont les mêmes que ceux recueillis par les chercheurs mobilisant les cartes cognitives dans leurs recherches. Le concept de sens inclut ainsi l'étude des représentations mentales sans pourtant s'y limiter.

C'est ici la première divergence fondamentale puisque les cartes cognitives, si elles peuvent inclure certaines finalités en décrivant celles-ci comme des cognèmes particuliers, n'intègrent pas les émotions et sensations. Au mieux, l'étude des représentations est couplée avec celle des émotions et sensations, mais dans la plupart des cas, l'étude des éléments cognitifs est réalisée sans tenir compte des émotions et sensations des acteurs.

²¹⁵ Les éléments inclus dans le codage ouvert initial représentent à plusieurs centaines d'éléments par entretien ou réunion, ce qui n'est pas gérable avec les moyens d'analyse dont nous disposons.

²¹⁶ La Figure 27, p.168 met en évidence que nous avons regroupé les éléments empiriques au travers de catégories, telles que (en bas à gauche du graphique) « objectifs du projet », « objectifs individuels », « objectifs sociétaux », « objectifs de l'entreprise ». Il aurait été impossible, dans une analyse globale du projet, de considérer l'ensemble des éléments sans les regrouper en de telles catégories. Néanmoins, nous avons aussi pu rencontrer des études utilisant les cartes cognitives qui ne se fondent pas sur des cognèmes mais sur des catégories d'éléments ou des concepts (par exemple Rascol-Boutard, 2009)

²¹⁷ En un sens, le « pont » cognition / sens a déjà été réalisé par Le Ny (2005) qui parle de sens pour la compréhension des situations au moyen des seuls éléments cognitifs. Néanmoins, si Le Ny affirme que les émotions devraient être prises en compte pour savoir comment l'esprit produit du sens, elles ne sont jamais exploitées dans les chapitres décrivant comment se forme le sens.

Ainsi, Eden (1992) affirme que prédire le comportement des acteurs au travers d'une carte cognitive est problématique car ce raisonnement ignore l'influence des émotions dans le comportement des acteurs. Le concept de sens que nous proposons dans cette recherche inclut les émotions et les sensations des acteurs. Nous avons ainsi suivi la recommandation de Fiol (2005) pour qui un traitement systématiquement conjoint de ces éléments est nécessaire. Pouvons-nous pour autant affirmer que le concept de sens tel que nous l'avons construit permet de mieux appréhender le sens que les cartes cognitives ? En suivant le raisonnement d'Eden, il semblerait que ce soit le cas²¹⁸.

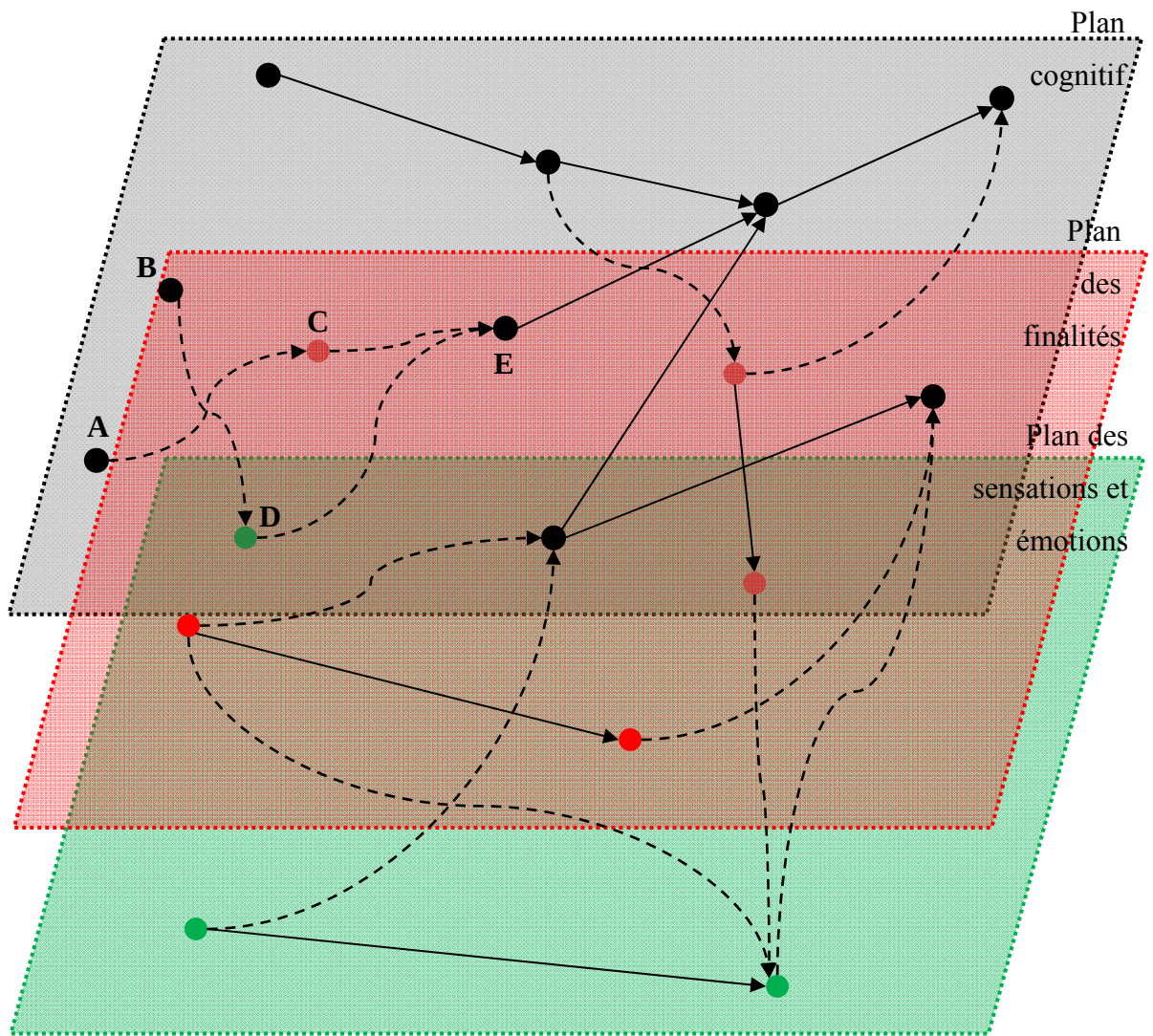
Aussi, notre approche du concept de sens ne suppose pas *a priori* de représentation graphique de ce concept, alors que la cartographie cognitive repose sur l'utilisation d'un outil graphique. Dans notre approche, replacer visuellement les éléments dans les cases correspondant aux éléments cognitifs, aux finalités et aux émotions et sensations peut aider le chercheur à organiser sa pensée²¹⁹. Toutefois, cette procédure n'est en rien obligatoire dans l'approche du sens.

Nous proposons de combiner la richesse du concept de sens, qui prend en compte les éléments cognitifs, les finalités et les émotions et sensations, et la richesse des cartes cognitives qui séduisent par le niveau de détail des liens entre les éléments et la représentation graphique qu'elles proposent. Ainsi, nous formons un outil à la fois plus complet que les cartes cognitives et plus attrayant que le placement des différents éléments au sein des catégories du sens. Nous proposons une représentation graphique sur trois plans, et non pas sur un plan, comme dans le cas des cartes cognitives. Chacun des pôles du sens occupe ainsi un plan. Des relations existent alors non seulement entre les éléments de chaque pôle, mais aussi entre les éléments des différents pôles. La Figure 58 schématise ce qu'une combinaison des deux approches pourrait proposer.

²¹⁸ Pour Eden, il semble qu'il faille comprendre à la fois les éléments cognitifs et les émotions pour pouvoir déterminer un comportement. Les recherches sur l'attitude laissent entendre qu'il serait nécessaire de comprendre aussi les aspects intentionnels du raisonnement de l'acteur. Dans les deux cas néanmoins le potentiel de notre approche semble plus près de ce qu'il est nécessaire d'atteindre pour déterminer le comportement des acteurs que la cartographie cognitive.

²¹⁹ C'est ce que nous avons fait tout au long de cette recherche et c'est aussi de cette façon que nous avons choisi de restituer nos résultats. Chaque pôle d'éléments est ainsi présenté comme une case, remplie par les divers éléments qui la composent. Le tout entre en interaction, ce que désignent les liens entre les cases. Voir par exemple Figure 35 p.198.

Figure 58 : Représentation graphique du sens inspirée de la technique de la cartographie cognitive



Légende

● Sensation ou émotion	→ Liaison entre éléments d'un même plan
● Finalité	→ Liaison entre éléments de plans différents
● Élément cognitif	

Le principal atout de la figure proposée par rapport à une carte cognitive est de permettre une intégration des émotions et sensations des acteurs en parallèle avec les éléments cognitifs. Les finalités viennent compléter l'analyse afin que la représentation soit cohérente avec notre approche. Nous comblons ainsi la critique d'Eden (1992) envers les cartes cognitives – affirmant que les cartes cognitives ne peuvent pas prédire le comportement des acteurs car elles ne prennent pas en compte les émotions – et proposons

une version graphique de l'étude du sens. De plus, il semble que notre approche permette de mettre en évidence de façon plus appropriée les liens entre certains éléments cognitifs que la cartographie cognitive. En effet, sur la Figure 58, les éléments cognitifs A et B peuvent ne pas avoir de lien direct avec l'élément cognitif E. Or, l'inclusion de la finalité C et de l'émotion D dans l'analyse du sens montre que le lien existe entre A et E ainsi qu'entre B et E, mais que ce lien n'est pas direct. Ce cas pourrait subir deux traitements dans le cadre de la cartographie cognitive :

- i. soit la carte établit un lien entre les éléments et donc fait apparaître ce lien de façon directe alors qu'il ne l'est pas,
- ii. soit les éléments A et B sont exclus de la représentation puisqu'ils n'ont aucun lien avec le reste des éléments.

Dans le premier cas, l'utilisation du sens est plus précise, dans le second, elle est plus complète.

Ainsi, si nous reprenons l'étude de l'analogie que nous avons effectuée à la Section VI.3., il nous semble qu'il existe une vraie différence de traitement entre ce que nous proposons et ce que peuvent proposer les cartes cognitives. Si A est un projet, et E un autre projet, la carte cognitive aurait certainement proposé un lien direct entre A et E, si l'acteur fait une analogie entre A et E. Or, nous avons pu voir que l'analogie peut passer par le ressenti d'une émotion négative ou par la poursuite d'une finalité que l'acteur ne parvient pas à atteindre. Dès lors, l'approche par le sens ne propose pas de lien direct entre les éléments mais permet de montrer que c'est grâce à telle émotion ou à telle finalité que l'analogie a pu être réalisée.

Néanmoins, cette proposition de traitement du sens au travers d'une figure en trois plans a une faiblesse dans la mesure où l'œil et le cerveau humain ont toujours plus de difficultés à se représenter un espace en trois dimensions qu'un espace en deux dimensions, lorsque l'espace est couché sur une feuille de papier. Dès lors, nous visualisons plus facilement les cartes cognitives, réalisées en deux dimensions, que cette représentation du sens réalisée en trois dimensions. Aussi, il est quasiment impossible de ne pas croiser les flèches entre les éléments dès lors que nous travaillons sur trois plans distincts. La complexité du sens se manifeste ainsi par un outil qui est plus difficile à visualiser au premier abord. Néanmoins, l'aide que pourrait apporter un logiciel, autre que notre traitement de texte, spécifiquement

adapté à la construction d'une visualisation du sens, permettrait certainement de mieux visualiser le sens que dans la Figure 58.

Nous pensons ainsi que l'approche par le sens est grandement convergente avec l'approche des représentations mentales au travers des cartes cognitives. Néanmoins, il semble que l'approche du sens ici présentée pourrait fournir des résultats empiriques plus précis ou plus complets que l'approche par les cartes cognitives.

VII.1.1.4. Stipulation des différences de notre approche avec celle de Barbier

Enfin, nous confrontons notre approche à celle de Barbier (1998). Nous avons pu voir que nous nous sommes appuyé, au moment de la construction de notre opérationnalisation sur le modèle de Barbier pour mettre en évidence la structure tripolaire du sens (Cf. IV.1.2. p.163). L'opérationnalisation du concept de sens dans ce travail est largement inspirée de la construction du concept de sens en trois pôles par Barbier. Néanmoins, plusieurs éléments différencient de façon fondamentale, non seulement l'opérationnalisation proposée, mais aussi l'approche générale du concept de sens.

Des différences d'opérationnalisation

Selon Barbier, le sens est composé des significations, des directions et des sensations. Si nous avons gardé l'essence des catégories qui fondent le sens selon Barbier, notre opérationnalisation, réalisée au regard des éléments empiriquement recueillis dans le cadre de projets de développement de centres commerciaux chez Immochan, met en évidence des différences au sein de chacun des pôles. Le Tableau 41 confronte les deux approches dans les catégories d'éléments identifiées comme composantes du sens. Nous reprenons chaque couple pour montrer les différences existantes entre les catégories.

Tableau 41 : Confrontation des pôles du sens chez Barbier et dans notre opérationnalisation

Eléments du concept de sens chez Barbier (1998)	Eléments du concept de sens dans notre opérationnalisation
Significations	Eléments cognitifs
Direction	Finalités
Sensations	Sensations et émotions

Tout d'abord, Barbier utilise le terme de significations là où nous proposons de rassembler l'ensemble des éléments cognitifs. La différence est importante dans la mesure où le terme de signification n'est pas clairement défini par Barbier. Le sens-signification est « ouvert

sur le champ des signes, des symboles, des mythes » (Barbier, 1998, p.2). Dès lors, une connaissance d'un élément particulier du projet s'inscrit-il dans le cadre des significations ? Selon nous, la catégorie « éléments cognitifs », comprenant l'ensemble des éléments que l'acteur connaît, pense connaître, ou reconnaît, s'étend au-delà du champ des significations tel que proposé par Barbier. Aussi, le fait de remplacer les directions - *finalités de la vie* – par les finalités en général nous permet d'inclure des finalités d'ordre plus pratique que le modèle de Barbier ne le propose. Convaincre un interlocuteur, se réaliser par son travail, obtenir un rendement plus important, ou nuire à un concurrent, ne sont pas des finalités de la vie des individus, mais des finalités qui prennent part dans la façon dont les acteurs donnent un sens particulier à un projet. Enfin, nous avons ajouté les émotions aux sensations. Les éléments empiriques nous ont permis de mettre en évidence que des émotions telles que la colère, l'amitié, la rancœur, et d'autres prennent place dans la construction de sens autant que des sensations telles que le stress, la douleur, la fatigue, et autres.

Finalement, il n'existe pas de différence fondamentale entre les pôles du sens de Barbier et ceux mentionnés dans notre approche. Néanmoins, notre approche nous semble plus complète puisque nous avons montré que pour chacun des pôles, notre opérationnalisation intègre plus d'éléments que l'approche de Barbier. Si cela n'est pas un gage de pertinence en soi, l'influence des éléments inclus dans notre approche et non dans celle de Barbier sur le sens nous semble montrer la meilleure validité de notre construit pour aborder le sens donné au projet par les acteurs. Néanmoins, l'aspect plus restrictif du sens chez Barbier s'explique aussi par l'objectif de son approche, ce que nous présentons ci-après.

Des approches aux visées fondamentalement différentes

Si notre approche se veut scientifique, rationaliste, avec une posture qui tende vers le positivisme pour comprendre le sens donné par les acteurs à un projet auquel ils participent, Barbier poursuit d'autres finalités. Il développe un concept de sens ancré dans une vision du rôle de l'éducateur comme guide des individus. Selon lui, le monde est trop divisé entre deux approches, l'une scientifique et rationnelle, l'autre non rationnelle²²⁰, fondée sur l'expérience de soi, la spiritualité, les arts. Barbier développe ainsi une vision fondée sur l'éducateur qui établit un lien entre ces deux mondes, qui passe le sens d'un univers à l'autre. L'éducateur médiateur est ainsi en charge de traduire et de transmettre les

²²⁰ Mais non irrationnelle, souligne Barbier.

directions, significations et sensations d'un monde à l'autre, ou plus exactement des acteurs ancrés dans un monde aux acteurs ancrés dans l'autre monde, afin d'assurer une intercompréhension. Chez Barbier, le sens a donc vocation à être un vecteur, reliant deux mondes distincts. Dans notre approche, le sens s'établit dans le rapport de l'acteur avec le projet mais n'a pas vocation à servir de vecteur. Le sens est individuel et ne se construit pas nécessairement dans la relation de l'acteur à autrui. Le sens est ainsi utilisé comme un outil chez Barbier alors qu'il a une vocation plus intime et individuelle dans notre approche.

Malgré ces différences fondamentales, un rapprochement peut être réalisé autour du sens comme liant des mondes distincts. Si notre approche du sens prend clairement sa place dans l'univers scientifique rationnel évoqué par Barbier, elle nous a toutefois permis d'insérer au sein des sciences de gestion des éléments provenant de l'univers non-rationnel. L'utilisation d'éléments tels que la beauté d'une architecture, l'amitié entre deux personnes, ou la fierté d'une conduite irréprochable permettent ainsi d'intégrer, dans une approche rationnelle du concept de sens, des éléments du monde non-rationnel de Barbier. Le sens donné par un acteur à une situation se nourrit ainsi tout autant d'éléments rationnels issus des capacités d'analyse des individus que d'éléments non rationnels. Si les approches sont fondamentalement différentes entre celle de Barbier et l'opérationnalisation proposée dans ce travail, le sens semble devoir faire le pont entre rationalité et non-rationalité²²¹.

Nous soulignons ainsi les divergences entre notre approche et celle de Barbier, dont nous nous sommes inspiré pour développer une construction personnelle et empirique du concept de sens. Les deux approches ne visent pas à appréhender les mêmes phénomènes et développent ainsi des fondements distincts, tant en termes de positionnement épistémologique que d'opérationnalisation.

²²¹ L'absence de prise en compte des émotions dans la recherche a souvent été expliquée par le fait que ces éléments échappent à la vision traditionnelle et rationnelle du chercheur. Le concept de sens a été jusqu'ici uniquement abordé au travers des éléments cognitifs, issus de l'univers rationnel. La perspective que nous ouvrons pour le concept de sens va ainsi au-delà des aspects rationnels traditionnellement utilisés pour traiter de ce concept. Nous pensons ainsi qu'il est nécessaire de distinguer ce qui est rationnel pour le chercheur et ce qui est rationnel chez l'acteur. Le chercheur peut ainsi analyser, de façon rationnelle et la plus objective possible, des éléments non rationnels de l'acteur, tels que les émotions et sensations. C'est ce que nous avons tenté de faire au cours de cette recherche.

VII.1.2. Appréciation de la validité nomologique du concept de sens

La validité nomologique vise à estimer dans quelle mesure la liaison entre des concepts est conforme avec les prédictions issues de recherches précédentes. Dans notre cas, nous disposons d'une étude comparative précise entre le concept de sens et celui d'orientation pour appréhender la validité nomologique de notre construit. Nous pouvons aussi nous fonder sur les systèmes de double contrainte pour voir dans quelle mesure ce qui était prévisible au travers de cette théorie est confirmé par l'utilisation du concept de sens. Ces deux théories nous semblent ainsi les seules où notre recherche et des recherches antérieures se fondent sur le même couple causes-conséquences, et qui sont donc utilisables pour évaluer la validité nomologique de notre construit.

Nous avons en effet utilisé le sens pour revisiter le concept d'orientation (Section VI.I.) et avons mis en évidence des relations entre le sens donné au projet et le comportement que nous pouvons comparer aux relations entre l'orientation et le comportement des acteurs dans le cadre de projets. Nous avons montré que les résultats que nous proposons au travers du concept de sens sont conformes aux analyses effectuées au travers du concept d'orientation (Zannad, 2000). Nous avons par ailleurs recommandé aux personnes qui souhaitent uniquement prévoir la façon dont un acteur va produire des actions de blocage ou d'avancement dans le projet d'utiliser le concept d'orientation plutôt que celui de sens. En effet, l'orientation nécessite un recueil de données moins contraignant et plus retreint. La validité nomologique du concept de sens semble ainsi élevée puisque ce concept confirme les prévisions que nous pouvons effectuer au travers du concept d'orientation.

La validité nomologique du concept de sens, tel que nous l'avons développé, peut par ailleurs se concevoir par rapport au système de double contrainte. Bateson (1969) indique ainsi que dans un cas de double contrainte, les individus connaissent un malaise général et entrent dans un état de stress intense. L'étude du sens donné au projet par les responsables de projet identifie les mêmes relations entre les concepts. Lorsqu'un responsable de projet est soumis à des attentes de parties prenantes qui se révèlent incommensurables, ils développent des émotions et sensations négatives, dont le stress. La validité nomologique de notre construit théorique semble ainsi satisfaisante. En effet, cette construction permet de mettre en évidence, entre autres, des phénomènes de cause à effet déjà mis en évidence par d'autres cadres théoriques.

Cette comparaison avec les prédictions possibles à partir d'autres théories est d'autant plus intéressante que nous nous appuyons sur une méthode d'analyse qui a fait émerger l'opérationnalisation du terrain. La conformité des analyses avec d'autres théories permet d'asseoir que l'utilisation de la démarche de théorie enracinée n'aboutit pas à des résultats improbables malgré l'importance du rôle exercé par le chercheur dans le processus d'analyse des données.

VII.1.3. Appréciation de la validité systémique du concept de sens

La validité systémique d'un concept est le degré auquel le concept permet l'intégration de concepts antérieurs ou la génération de nouveaux concepts. Si nous avons pu clairement établir que notre opérationnalisation du concept de sens permet d'intégrer le concept d'orientation (voir Figure 48, p.258), il est difficile pour nous de nous prononcer sur les possibilités d'intégration d'autres concepts. Nous avons souligné lors de l'explicitation de notre démarche d'opérationnalisation que la confiance était subsumée par le concept de sens. En effet, nous avons dans un premier temps identifié la confiance comme une catégorie à part entière avant de voir qu'elle pouvait se décliner selon des dimensions cognitives, affectives et intentionnelles intégrées dans le sens donné au projet. Néanmoins, nous n'avons pas exploré davantage cette relation entre les deux concepts afin de savoir si dans tous les cas la confiance peut être incluse dans le sens donné au projet, et si donc le sens intègre de façon systématique la confiance.

Aussi, nous avons utilisé le concept de mal-être pour étudier la situation des responsables de projet au sein de la division Ile-de-France d'Immochan. Nous avons choisi de nous appuyer sur des émotions et sensations négatives afin d'identifier les sources de mal-être, associant ainsi mal-être avec émotions et sensations négatives. Néanmoins, nous nous demandons si le concept de mal-être n'est pas une association spécifique d'éléments du sens, combinant éléments cognitifs, finalités et sensations et émotions. En effet, il nous a été difficile de clarifier si nous nous appuyions sur le mal-être comme une conséquence du sens ou comme un état du sens. Selon la première option, le mal-être est une conséquence d'une certaine configuration du sens. Selon la seconde, le sens intègre le mal-être et augmente ainsi la validité systémique du concept. Nous revenons sur cette difficulté dans l'exposé des limites de notre recherche dans la conclusion générale.

Le concept de sens tel que nous l'avons présenté permet-t-il la génération d'autres concepts ? Nous n'avons pas fait émerger dans le travail présenté ici de concepts nouveaux

à partir du concept de sens. Si de nouveaux concepts doivent émerger de notre construction théorique autour du concept de sens, cela ne pourra se produire que dans des travaux postérieurs. Néanmoins, l'utilisation de ce cadre théorique dans une étude de la réponse improvisée par le réseau sanitaire de la région Ile-de-France à la crise engendrée par la canicule de 2003 (Adrot et Garreau, 2009) nous a permis de faire émerger des phases dans l'improvisation en temps de crise. Ainsi, la génération de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts dans l'étude de phénomènes particuliers au travers du concept de sens nous semble probable, sur le long terme. Il est cependant difficile de nous prononcer de façon certaine sur le degré de validité systémique de notre construction du concept de sens.

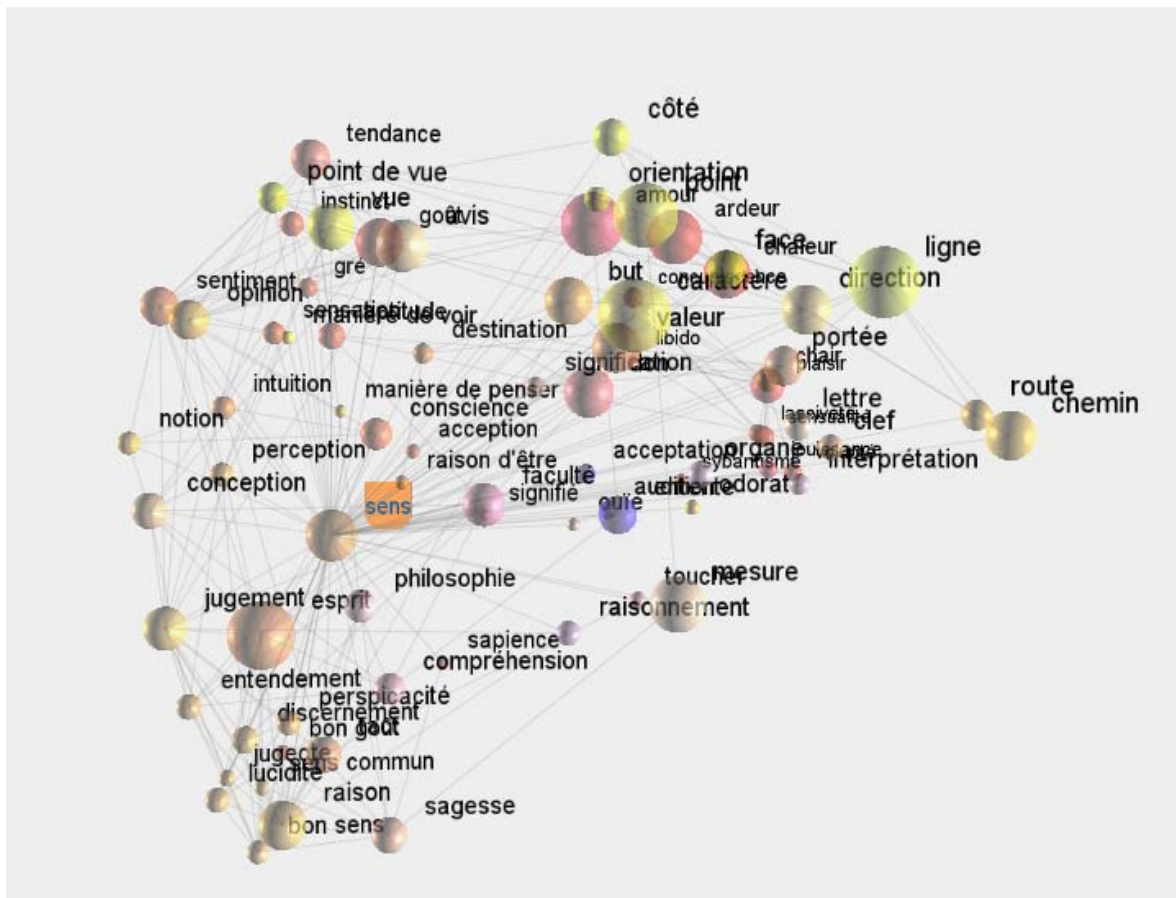
VII.1.4. Appréciation de la validité sémantique du concept de sens

La validité sémantique d'un concept repose sur le degré auquel un concept a un usage sémantique univoque. Nous avons montré en début de ce travail que l'usage du mot « sens » renvoie à quatre définitions distinctes dans le dictionnaire Le Petit Robert, représentant quatre acceptions différentes du concept de sens. Cette pluralité de la signification de terme « sens » se retrouve dans certains travaux de recherche (Lesca, 2002). Aussi, le logiciel Prox du Centre National des Ressources Textuelle et Lexicales du CNRS permet de visionner le réseau sémantique du terme de sens²²². La Figure 59²²³ représente ainsi une version de ce réseau faisant apparaître soixante-dix-sept termes associés au mot sens.

²²² Voir <http://www.cnrtl.fr/proxemie/sens>

²²³ Le logiciel propose un visionnage en trois dimensions de ce réseau sémantique. Ainsi, la figure est le résultat de notre choix d'une orientation permettant selon nous la meilleure lisibilité. Néanmoins, le lecteur intéressé pourra se rendre à l'adresse suivante <http://www.cnrtl.fr/proxemie/sens> pour voir cette représentation en trois dimensions et manipuler les fonctionnalités du logiciel.

Figure 59 : Réseau sémantique du terme de sens



Source : Logiciel Prox, CNRS CLLE-ERSS IRIT

Nous voyons ainsi que le sens prend place dans un réseau de termes très divers, mêlant le chemin, la sagesse, l'avis, le but, la conception, l'entendement, etc. Ainsi l'utilisation du terme de sens sans plus de précision est forcément polysémique. Notre conception du sens dans le cadre du sens donné au projet nous a permis de proposer une nouvelle définition du sens. Le sens serait ainsi le résultat de l'activité d'un individu qui se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, de finalités, d'émotions et sensations. Nous avons déjà souligné que nous sommes en partie insatisfait de cette définition, non pas par ce qu'elle désigne, mais par sa formulation que nous trouvons lourde. Néanmoins, cette définition a pour mérite de clarifier ce qu'est le sens et de proposer ainsi une définition monosémique, utilisable et compréhensible pour d'autres chercheurs.

En allant au-delà de l'appréhension du sens comme la *compréhension d'une situation par un individu*, utilisée par les chercheurs pour étudier le sens en sciences de gestion²²⁴ (par exemple Balogun et Johnson, 2004 ; Vlaar *et al.*, 2008), nous améliorons la validité sémantique du concept de sens. En passant du terme de sens au terme de compréhension, la définition reste vague. En effet, cette définition renvoie à la question « Qu'est-ce que comprendre ? », qui n'est pas éclaircie dans les textes utilisant cette définition. En outre, dans notre définition, la stipulation des éléments devant être pris en compte dans le sens permet de réduire l'incertitude sur ce que recouvre le concept et sur la façon dont on peut l'observer dans les données.

VII.1.5. Appréciation de la validité de contrôle du concept de sens

Enfin, nous apprécions la validité du concept de sens au travers de la validité de contrôle, qui évalue le degré auquel un concept peut être manipulé et est capable d'influencer d'autres variables. Nous nous prononçons sur ce critère de contrôle selon deux axes qui semblent particulièrement pertinents au regard des sciences de gestion. D'abord, nous estimons la validité de contrôle entre les éléments de contexte et le sens produit (degré auquel le concept peut être manipulé). Nous abordons ensuite la validité de contrôle entre le sens produit et les comportements des acteurs (degré auquel le sens peut influencer d'autres variables).

VII.1.5.1. La validité de contrôle entre les éléments de contexte et le sens

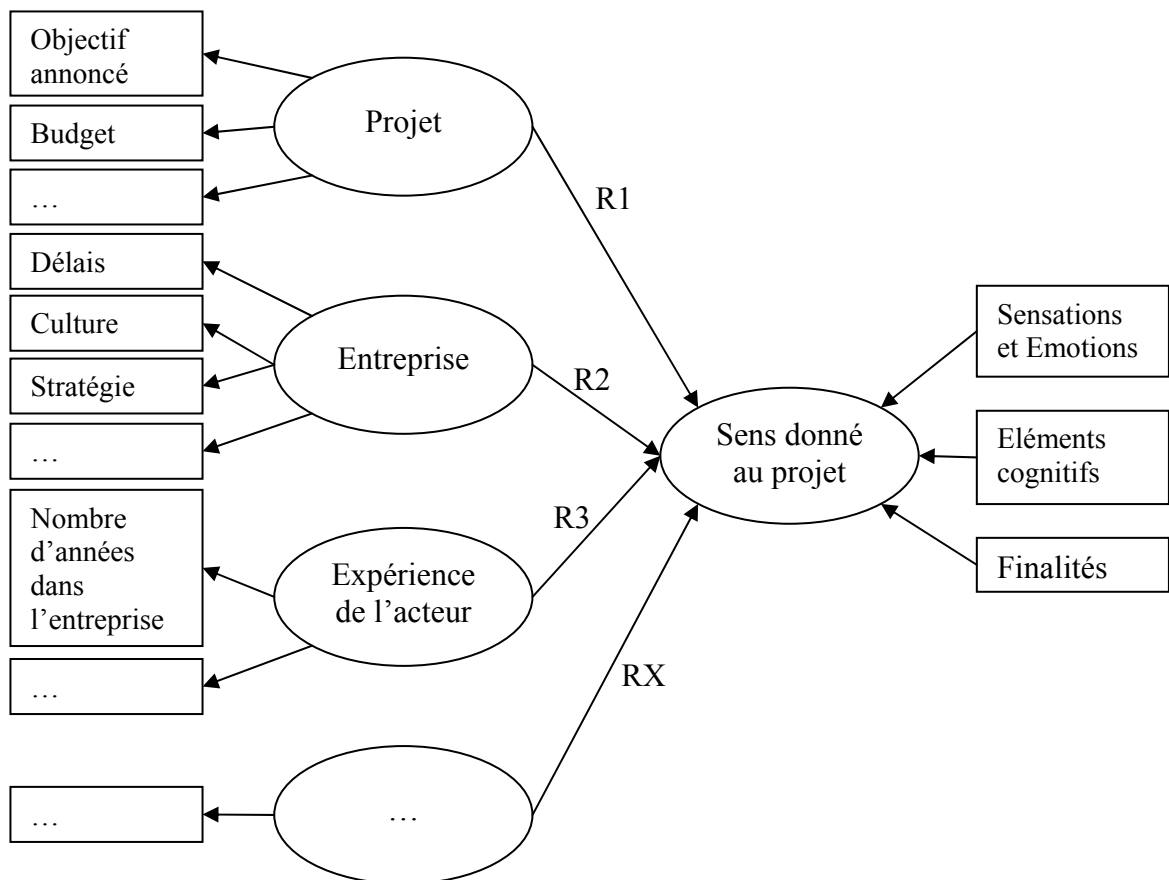
La validité de contrôle entre les éléments de contexte et le sens nous permet d'apprécier la relation entre les déterminants potentiels du sens et le sens donné au projet. Au cours de notre travail, nous avons laissé entrevoir que de très nombreux éléments ont une influence sur le sens donné au projet. Néanmoins, nous ne nous sommes jamais formellement penché sur ces éléments afin de déterminer dans quelle mesure ils peuvent faire varier le sens donné au projet. Seule l'étude de l'orientation des acteurs a permis de mettre expressément en évidence une différence de sens majeure entre les acteurs ayant une expérience longue au sein du groupe Auchan et ceux qui ont développé leur expérience au sein d'autres entreprises. Par la suite, nous avons pu voir que différentes attentes de parties prenantes, certaines relations avec des partenaires internes ou externes, ou encore des caractéristiques

²²⁴ Nous extrayons ici une définition parce que les références citées apportent cette définition. Néanmoins, la plupart des textes que nous avons pu lire ne proposent aucune définition du sens. Ceci est particulièrement le cas dans le courant du *sensemaking*, comme nous l'avons exposé plus haut.

spécifiques des projets pouvaient avoir une influence sur le sens, même si cette influence n'a pas été le point focal de notre attention. Nos recommandations managériales se fondent néanmoins sur des relations qui se sont révélées avoir une importance dans le sens donné au projet par les acteurs dans des situations spécifiques. Ainsi, les séances de formation des acteurs du projet, les systèmes d'évaluation des responsables de projet, le fonctionnement inter-organisationnel entre les deux entités Immochan et Auchan, la nécessité de faire émerger des comparaisons inter-projets par les responsables de projet sont des éléments issus de nos analyses où nous avons identifié certains déterminants du sens.

Toutefois, au-delà des situations étudiées dans chacun des trois résultats transversaux au cours du Chapitre VI., la réflexion autour de la validité de contrôle nous permet d'envisager des études futures fondées sur les déterminants du sens donné au projet par les acteurs. La Figure 60 met en évidence, selon une représentation habituelle de la modélisation au travers de méthodes quantitatives, les relations (R1 à RX) sur lesquelles la validité de contrôle pourrait être testée.

Figure 60 : Comment contrôler le sens donné au projet ?
Recherche des variables indépendantes contrôlables



Un ensemble de déterminants potentiels du sens devraient être identifiés et intégrés dans le modèle, et le sens serait évalué selon les trois catégories d'éléments identifiés dans le travail ici présenté. Une fois cette étude réalisée, il faudrait apprécier quelles variables représentent des leviers d'action pour que les managers puissent modifier certains paramètres du sens. Selon nous, il semble que beaucoup de variables soient peu ou partiellement contrôlables par un individu. Dès lors, c'est l'ensemble du contexte qu'il faudrait peut-être faire évoluer pour assurer une modification du sens donné au projet par les acteurs. Nos recommandations managériales reposent d'ailleurs le plus souvent sur des activités de fond à mener au niveau organisationnel en amont des projets et non sur des éléments à modifier dans le cadre des projets.

Les mesures pouvant être effectuées au travers d'analyses quantitatives pourraient permettre d'évaluer la validité de contrôle du construit ci-dessus. La transformation de notre recherche – étude d'un cas spécifique avec un nombre restreint d'acteurs – en une recherche quantitative visant à identifier les déterminants du sens représentant un levier de management pour les managers, qu'il s'agisse des responsables de projet ou de responsables fonctionnels ou décisionnels, permettrait ainsi de poursuivre notre recherche vers de nouveaux objectifs²²⁵.

VII.1.5.2. La validité de contrôle entre le sens et le comportement

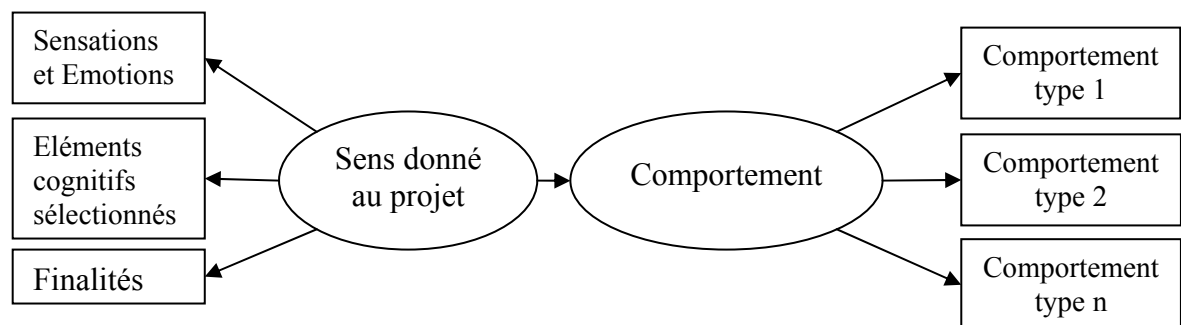
Le second axe emprunté pour évaluer la validité de contrôle est la relation entre le sens donné au projet et le comportement. Nous avons montré qu'il existe un lien entre sens et comportement, le sens impliquant un certain comportement des acteurs dans le cadre de l'étude de l'orientation des acteurs. De plus, l'étude du sens donné par Guy Durand au projet de Bonneville (Cf. Section V.1.) nous permet d'affirmer qu'il existe un lien entre le sens donné au projet par Guy Durand et les actions qu'il mène sur le projet, jusqu'au moment où il démissionne de l'entreprise. Aussi, ce lien sens / comportement ressort aussi à la lecture du sens donné par Madeleine Davila au projet Gervais (Cf. Section V.2.). La responsable de projet se bat contre ce qu'elle juge être des dysfonctionnements organisationnels et n'hésite pas à s'opposer aux directeurs régionaux lorsque la situation va à l'encontre de ce qu'elle pense devoir réaliser sur le projet. En outre, notre comparaison

²²⁵ Cette piste de recherche illustre notre point de vue sur la possibilité de faire converger des études attachées à comprendre le fonctionnement humain des équipes projet sans nécessairement chercher des leviers d'action et des études qui visent à mettre en évidence les outils utilisables pour les managers dans le cadre de projets.

réalisée plus haut du concept de sens avec le concept d'attitude nous permet de relier, du moins de façon théorique, sens, attitude et comportement. Le lien sens / comportement semble ainsi manifeste.

Dès lors, nous pouvons nous demander s'il serait possible d'identifier des éléments de sens qui seraient propices à engendrer des comportements recherchés par les managers. La Figure 61 propose une illustration de cette question par une possible modélisation.

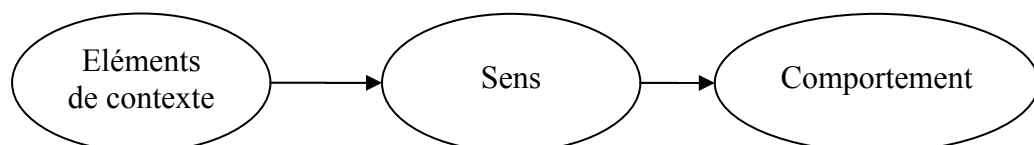
Figure 61 : A la recherche d'un comportement particulier : identifier les relations spécifiques entre les éléments du sens et divers comportements



Ainsi, si un manager souhaite voir un acteur adopter un type de comportement ou réaliser une action particulière, il devrait être possible d'identifier quels sont les éléments de sens qui sont associés à des types de comportements particuliers. Nous pensons que ce type de recherche est possible mais implique un degré de déterminisme très fort que nous n'avons pas identifié dans nos analyses.

De façon ultime, l'objet serait ainsi de considérer le sens comme un médiateur pour comprendre comment les individus se saisissent d'éléments de contexte au travers d'éléments cognitifs, de leurs finalités et d'émotions et sensations, générant ainsi des comportements particuliers (Figure 62).

Figure 62 : Le sens comme médiateur de notre compréhension du comportement en fonction d'éléments de contexte



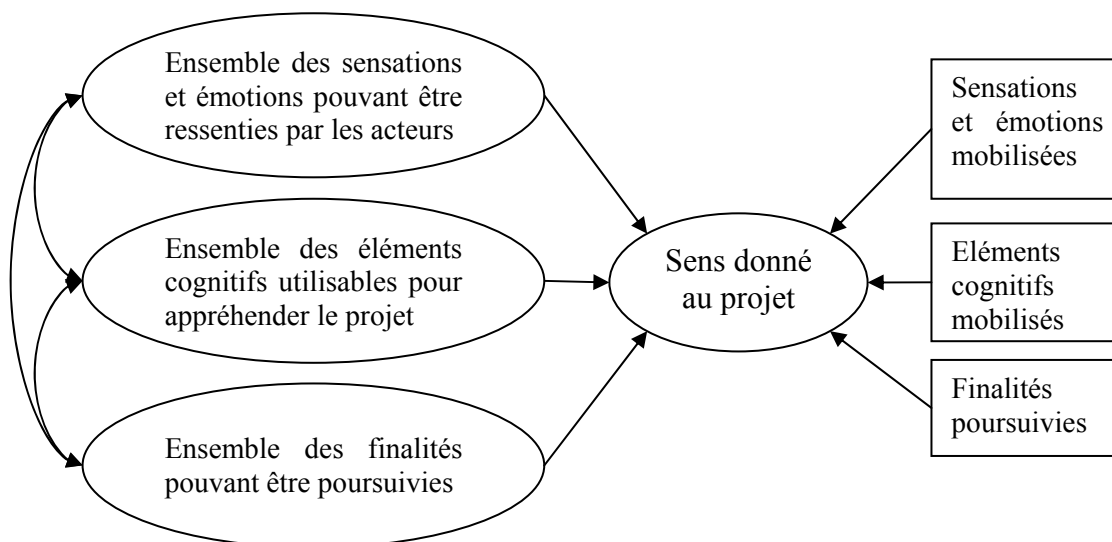
Dans une certaine mesure, la Figure 61 constitue une schématisation de l'optique que nous avons adoptée dans le cadre de notre travail doctoral. Néanmoins, l'utilisation des

techniques d'analyse de la théorie enracinée dans le cadre d'une étude de cas enchâssés nous a conduit à nous focaliser sur des éléments particuliers nous permettant un premier travail autour du concept de sens. Nous avons pour l'instant abordé ce concept dans l'optique de comprendre ce que revêt ce concept dans des situations de management de projet. L'objectif a été de dévoiler les composantes du sens et de voir s'il est possible de mobiliser ce concept pour comprendre des phénomènes dans le cadre de projets. L'étude que nous proposons est ainsi une première étape vers des études plus approfondies où le sens pourra être utilisé dans une logique causale. Le passage à une recherche plus systématique des déterminants du sens et des conséquences en termes de comportement nous semble être un second pas, qui n'aurait pas été réalisable sans notre travail ici réalisé d'opérationnalisation du concept de sens.

VII.1.5.3. Vers une modélisation du sens à partir de notre opérationnalisation ?

Le lien entre ces divers éléments nous amène à envisager une modélisation où les variables indépendantes seraient l'ensemble des éléments cognitifs, des finalités et des émotions et sensations possibles, et la variable dépendante serait le sens donné au projet, mesuré par les éléments finalement utilisés par l'acteur pour donner sens au projet. La Figure 63 représente ce modèle.

Figure 63 : Identifier le sens donné au projet en fonction de l'ensemble des éléments possibles chez les acteurs ?



Cette modélisation reprend point par point notre opérationnalisation ainsi que le processus de construction de sens présenté Figure 31, p.176. Nous évaluons ainsi cette modélisation

(que nous ne prétendons pas avoir réalisée), à la lueur des critères définis par Little (1970) sur la qualité d'une modélisation. Le Tableau 42 décrit ainsi les critères de qualité d'une modélisation, la définition de chacun des critères et l'évaluation de la « modélisation » présentée Figure 63 selon chacun des critères.

Tableau 42 : Evaluation de l'opérationnalisation selon les critères de qualité d'une modélisation selon Little (1970)

Critère de Little	Définition du critère	Evaluation de notre « modélisation »
Complétude	La modèle met-il en œuvre assez de variables pour assurer qu'on prend en compte les éléments pertinents ?	Le modèle est incomplet sur les variables : nous n'avons mis en évidence que des catégories de variables. Il semble en revanche complet sur les catégories de variables. Le modèle incomplet aussi sur les relations entre les catégories de variables. Seule l'analogie a été étudiée en profondeur
Robustesse	Le modèle peut-il être utilisé pour décrire des situations variées ?	Le modèle semble adaptable à diverses situations : pas uniquement au sens donné au projet, mais au sens donné à diverses situations.
Simplicité	Le modèle intègre-t-il un nombre limité d'éléments ?	Nous avons simplifié l'opérationnalisation en mentionnant les catégories d'éléments. Cependant, si nous voulons mentionner les éléments individuellement le modèle perdrait en simplicité.
Adaptabilité	Peut-on revoir le modèle en fonction des évidences empiriques qui peuvent remettre en question les préjugés de départ ?	Nous avons la possibilité d'intégrer d'autres variables ou groupes de variables dans le modèle si nécessaire.
Facilité pour communiquer	Peut-on utiliser le modèle pour communiquer des résultats ?	Si nous utilisons les éléments de niveau d'abstraction intermédiaire, il est possible de communiquer au travers du modèle (cf. compte rendu auprès des acteurs). Une adaptation est donc nécessaire.
Contrôlabilité	Le modèle utilise-t-il des variables que des acteurs peuvent contrôler ?	Nous avons identifié des éléments sur lesquels les acteurs des organisations peuvent agir mais de nombreux éléments ne sont pas contrôlables.

Deux critères de la qualité d'une modélisation selon Little (1970) nous semblent inatteignables au travers de notre opérationnalisation : l'aspect complet et l'aspect simple du modèle. Il sera toujours impossible de proposer une modélisation qui fasse apparaître l'ensemble des éléments cognitifs, des finalités et des émotions et sensations, ainsi que les relations entre ces ensembles. En outre, plus le modèle tendra à être complet, plus le critère

de simplicité sera affecté. Une réduction de la complexité des liens entre les pôles du sens et du nombre d'éléments à prendre en compte est ainsi obligatoire pour pouvoir produire une analyse pertinente.

Ainsi, notre opérationnalisation permet d'appréhender le sens donné à un projet d'un point de vue général. L'opérationnalisation est très intéressante pour tenter d'identifier les variables les plus pertinentes dans des situations particulières. Une fois le sens appréhendé de façon générale au travers de l'opérationnalisation proposée, une phase de tri est nécessaire pour rendre compte des éléments les plus pertinents dans le cas étudié. Nous avons effectué ces tris dans les trois résultats que nous avons proposés. Dans aucun d'entre eux, nous n'avons mentionné l'ensemble des éléments cognitifs, des finalités et des émotions et sensations qu'éprouvaient les acteurs. Nous nous sommes fixé sur une partie de ces éléments pour mener notre étude en fonction de la pertinence de chacun des éléments pour l'objectif recherché. Nous avons créé de nouvelles catégories d'analyse (cf. première partie de chacun des résultats proposés dans la Chapitre VI.) en combinant certains de ces éléments permettant aux acteurs de donner sens au projet. L'idée est alors d'utiliser :

- soit les sous-catégories de l'opérationnalisation : telle émotion, une croyance particulière, une intention précise, etc. ;
- soit des combinaisons « typiques » de ces éléments, telles que la souffrance, la situation jugée positive ou négative sur un projet ou l'orientation des acteurs, qui sont chacune des assemblages d'éléments qui composent le sens.

Ainsi, l'utilisation de notre opérationnalisation est intéressante pour comprendre le sens donné au projet par les acteurs et choisir dans un second temps les variables les plus pertinentes sur lesquelles se focaliser²²⁶. Notre opérationnalisation n'est ainsi pas utilisable directement dans le cadre d'un modèle du sens permettant de déterminer le sens donné à un projet par un acteur en fonction d'un ensemble d'éléments cognitifs, de finalités et d'émotions et sensations. D'autres recherches complémentaires seront nécessaires pour parvenir à une modélisation de ce type.

²²⁶ La pertinence de ces variables peut être décelée au travers de l'importance d'un phénomène d'un point de vue empirique ou au travers de leur pertinence pour répondre à une question de recherche identifiée définie en amont de la recherche empirique.

Nous avons au cours de cette première section évalué la qualité du construit que nous avons proposé – le concept de sens donné au projet – au travers des critères de validité du construit. Il semble ainsi que nous ayons proposé un construit pour lequel la validité est satisfaisante d'un point de vue général. Cependant, de futures recherches seront nécessaires pour asseoir de façon plus solide la validité systémique et nomologique et surtout en améliorer la validité de contrôle. La seconde section de ce dernier chapitre sera dédiée à une réflexion autour d'expressions couramment utilisées qui utilisent le concept de sens. Nous y verrons comment ces expressions peuvent s'entendre selon notre acception du concept de sens.

Section VII.2. Réflexions autour des expressions courantes sur le sens : non-sens, perte de sens et manager par le sens

Nous avons relevé trois expressions qui sont utilisées aujourd'hui par les chercheurs en sciences sociales et en sciences de gestion pour relater les phénomènes à l'œuvre dans les organisations modernes. Le non-sens et la perte de sens au travail constituent les deux premières. Nous verrons comment nous entendons ces deux formulations au regard de notre construction du concept de sens. Nous proposerons dans un second temps une réflexion sur le management par le sens, au regard de notre recherche empirique.

VII.2.1. Sens, non-sens et perte de sens

VII.2.1.1. Le sens donné à une situation, entre cohérence et déséquilibre

Nous avons pu identifier trois ensembles d'éléments (éléments cognitifs, finalités, sensations et émotions) qui permettent à l'acteur de donner du sens à une situation – ici le projet auquel ils participent. Nous avons pu voir, à certains moments, des acteurs chez qui les éléments permettant de donner du sens à la situation dénotent un équilibre certain. Cet équilibre peut être trouvé dans un état de satisfaction, de rébellion, de volonté d'innovation, de volonté de blocage, ou autre. Selon notre construction, une situation qui a du sens n'est donc pas une situation de plénitude mais une situation pour laquelle l'acteur

parvient à trouver une combinaison stable²²⁷ et cohérente d'éléments cognitifs, de finalités et d'émotions et sensations. A l'instar de Deleuze, nous mettons en évidence que certaines situations où le sens fait défaut sont problématiques pour les acteurs :

« Pour la philosophie de l'absurde, le non-sens est ce qui s'oppose au sens dans un rapport simple avec lui; si bien que l'absurde se définit toujours par un défaut de sens, un manque de sens (il n'y en a pas assez...). Du point de vue de la structure au contraire, du sens, il y en a toujours trop : excès produit et surproduit par le non-sens comme défaut de soi-même. (...) Le non-sens est à la fois ce qui n'a pas de sens, mais qui, comme tel, s'oppose à l'absence de sens en opérant la donation de sens. Et c'est ce qu'il faut entendre par non-sens. » (Deleuze, 1969, p.88-89)

Nous différencions pour notre part deux situations que Deleuze regroupe sous le terme de « non-sens ». Le premier cas est celui où l'acteur ne parvient pas à donner de sens, il ne parvient pas à assurer une combinaison stable des éléments du sens. Dans ce cas (désigné par « manque de sens » chez Deleuze), nous parlons de « perte de sens ». Le second cas recouvre les situations où l'acteur donne sens à la situation par le biais d'éléments non compatibles entre eux (cas du « trop de sens » dans la citation ci-dessous). Nous désignons cette situation le « non-sens ». Nous explicitons successivement ces deux cas.

La perte de sens, où l'acteur ne parvient pas à donner sens à une situation

Au cours du développement d'un projet, il peut survenir des situations où les acteurs sont incapables de donner un sens au projet. Si nous n'avons pas perçu des phases de perte totale de sens chez les acteurs, nous avons pu voir des pertes de sens partielles qui nous donnent des pistes sur ce que peut recouvrir cette notion selon notre perspective. En effet, nous avons assisté à des cas où les acteurs ne savent plus quelles sont les finalités recherchées au travers d'un projet, ou quelles sont les finalités qu'ils recherchent au travers du projet. Dès lors, ils ne parviennent pas à se positionner face au projet, ni à mobiliser un ensemble d'éléments assez complet pour donner un sens au projet.

²²⁷ Le critère de stabilité ne s'entend pas sur une longue période. Il suffit que l'espace de quelques minutes l'acteur puisse réaliser cette combinaison afin de donner sens à la situation. Dans certains cas d'urgence, tels que ceux relatés par Weick (1990 ; 1993) par exemple, quelques secondes suffisent pour que l'acteur puisse donner sens à une situation et agir en conséquence. Le critère de stabilité est donc relatif à la situation dans laquelle se trouve l'acteur.

Aussi, le détachement par rapport aux émotions est un signe de perte de sens. Lors de notre entretien avec Guy Durand alors qu'il avait déjà démissionné, M. Durand n'exprimait plus ses émotions, ses envies, ses doutes pour les trois projets sur lesquels il s'exprimait. Il nous faisait un compte rendu factuel du projet, qui n'avait plus de sens pour lui. En revanche, il était plus loquace sur sa situation au sein d'Immochan, et il exprimait alors ses émotions. Un simple détachement progressif des affects envers le projet va dans la direction d'une perte de sens chez l'acteur.

Enfin, sur le plan cognitif, nous avons pu témoigner de situations où les acteurs ne parvenaient pas à donner sens au projet. Les incompréhensions sur le positionnement des autres acteurs, sur des détails techniques, ou le manque de connaissance du projet peuvent empêcher les acteurs de mobiliser les éléments cognitifs nécessaires pour donner sens au projet. Si, souvent, les connaissances manquantes sont remplacées par des croyances ou des suppositions permettant de donner sens, certains acteurs nous ont parfois aussi témoigné de leur incapacité à donner sens à certaines situations sur les projets.

Ainsi, le sens implique une combinaison d'éléments affectifs, de finalités et d'éléments cognitifs qui, s'ils ne sont pas présents, empêchent l'acteur de donner sens au projet. Nous avons mis en évidence que l'existence de chacun de ces éléments est nécessaire pour parler de sens donné au projet (Cf. IV.2.6 p.190). Ainsi, si l'un des pôles est manquant, ou présent de façon insuffisante, nous pouvons parler de perte de sens chez l'acteur.

Le non-sens, où l'acteur donne un sens au travers d'éléments incompatibles

Le second cas problématique en termes de sens recouvre les situations où certains éléments des pôles du sens sont incohérents, voire incompatibles avec les autres. Il peut s'agir que les éléments soient incompatibles au sein d'un même pôle, ou que les éléments d'un des pôles soient en décalage avec les éléments des autres pôles. L'acteur parvient à créer du sens mais nous désignons cette situation par « non-sens », car les éléments qu'il utilise s'opposent les uns aux autres. Le non-sens se traduit ainsi couramment par l'expression « ça n'a pas de sens ! ».

Une situation que nous avons pu voir consiste par exemple à éprouver à la fois des sensations positives et des sensations négatives face à une même situation. La passion qui fait avancer les responsables de projet leur confère de grandes joies sur le projet, par exemple lorsqu'ils s'attaquent à des difficultés et les dépassent. Cependant, ces challenges, qu'ils aiment relever, occasionnent aussi des sentiments de frustration, de stress et d'autres

émotions et sensations négatives que nous avons pu mettre en évidence lors de l'étude de la souffrance des responsables des projet. Dès lors, ils expriment souvent le fait que les situations ne sont pas tenables longtemps. Le non-sens admet ainsi une incompatibilité de certains éléments mais doit être résolu afin de ne pas faire entrer l'acteur dans un état négatif sérieux.

Le cas ci-dessus repose sur l'opposition entre des éléments du pôle « sensations et émotions ». Des oppositions entre différents pôles tels que les finalités et les éléments cognitifs existent aussi. Ainsi, les finalités d'un acteur (par exemple, développer un centre commercial innovant en matière d'architecture) sont souvent incompatibles avec les éléments cognitifs utilisés (par exemple la contrainte budgétaire imposée par les normes de l'organisation). L'acteur poursuit ainsi des finalités alors qu'il sait qu'il n'a pas les moyens d'y parvenir²²⁸. Nous avons pu voir que chez les responsables de projet, le déséquilibre finalités / moyens à disposition est responsable d'émotions et de sensations négatives face au projet. La situation de non-sens dans laquelle ils se trouvent les plonge ainsi dans un état de mal-être.

Enfin, le cas le plus courant se rencontre lorsque les éléments cognitifs entre eux sont incompatibles : double contrainte, discours divergents entre acteurs, etc. Nous sommes alors dans le cas de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Le non-sens peut ainsi être résolu par l'acteur en choisissant des éléments cognitifs qui ont une priorité sur d'autres. Généralement cependant, l'acteur doit attendre qu'un autre acteur modifie la situation pour s'extirper de ce type de situation de non-sens. C'est le cas par exemple lorsque le directeur régional tranche entre deux options qui constituent des voies de développement du projet incompatibles entre elles, ou lorsque l'un des acteurs qui ont émis des attentes divergentes décide de s'aligner sur des attentes plus compatibles entre elles.

Ces cas sont des situations où l'acteur lui-même ressent un non-sens face au projet dans lequel il s'insère. Ces situations sont plus ou moins courantes, selon les activités et les personnalités de chaque individu. Néanmoins, il nous semble nécessaire de souligner que ces situations doivent rester temporaires afin de ne pas dégrader la santé mentale et

²²⁸ Cette situation est tout à fait différente de la proposition d'Hamel et Prahalad (1994) qui affirment qu'il faut proposer une vision très ambitieuse aux équipes et la traduire en donnant des objectifs très élevés afin de tirer le meilleur parti de leurs compétences. Dans leur théorie, les acteurs croient qu'ils peuvent atteindre les objectifs fixés, ou s'en rapprocher au maximum. Dans notre cas, il y a non-sens quand l'acteur sait qu'il ne pourra pas les atteindre.

physique des individus qui subissent dans ces conditions des émotions et sensations négatives.

VII.2.1.2. Perte de sens au travail ou changement de sens donné aux situations de travail ?

Eclairage sur un adage contemporain

En nous basant sur notre opérationnalisation du sens, nous avons donc montré que l'acteur donne un sens au projet dans lequel il s'insère. Ce sens peut changer dans le temps. Les périodes d'équilibre et de déséquilibre se suivent, instaurant une dynamique au changement de sens, comme le montrent les récits du sens donné au projet par les acteurs au Chapitre V.

La notion de perte de sens au travail reprise par les médias et quelques chercheurs en sciences sociales (Méda, 1995 ; Pauchant, 1996 ; Autissier et Wacheux, 2006) semble pourtant différente de la perte de sens que nous décrivons ici. D'abord, il s'agit d'un jugement de personnes externes sur le travail d'autres acteurs. Nous n'avons pas rencontré de cas où les acteurs eux mêmes se disent en perte de sens. Il s'agit essentiellement de l'opinion de chercheurs, la plupart du temps issus du champ sociologique, sur une situation externe qu'ils examinent. Aussi, les arguments avancés pour caractériser cette perte de sens nous semblent souvent peu convaincants. Ainsi, Gontran Lejeune, président du Centre des Jeunes Dirigeants mentionnait lors des Etats Généraux du Management organisés par la FNEGE en 2008 que l'on pouvait dire qu'il y avait une perte de sens puisqu'« un maçon aujourd'hui ne construit plus une maison mais pose des briques les unes au dessus des autres ».

Nous ne pouvons pas avancer ici de perte de sens chez l'acteur selon notre construction du concept de sens. Il n'y a pas d'incapacité à créer du sens ni de déséquilibre dans chacun des trois pôles mentionnés. Nous pouvons même avancer que cette finalité (poser des briques au lieu de construire une maison) est potentiellement plus adaptée à la situation vécue par l'acteur et qu'elle participe au maintien d'un équilibre du sens donné au travail par l'acteur. En effet, la question de l'incertitude dans le monde économique est de plus en plus présente, et la possibilité de remise en cause de la participation de chacun à l'atteinte d'un objectif à long terme toujours plus forte. La restitution de nos résultats montre une grande incertitude quant à l'avenir des projets développés chez Immochan. Chacun, aujourd'hui, est contraint de vivre avec cette incertitude. Nous dénotons ainsi que le fait d'avoir des finalités plus rapprochées dans le temps, comme poser des briques, est tout-à-

fait constructif en termes de sens. En revanche, la projection à long terme comme la construction d'une maison court un plus grand risque de voir la projection ne jamais se réaliser et de provoquer ainsi une perte de sens en cas de rupture de l'activité.

Le sens donné au travail a peut-être changé. Les finalités mobilisées par les acteurs du monde économique pour donner du sens à leur travail présentent certainement des échéances à plus court terme que celles des générations précédentes, où la projection dans un avenir lointain était permise par une certaine stabilité économique et de l'emploi. Dans un monde plus incertain, les finalités des acteurs se rapprochent plus d'un temps présent que d'un horizon éloigné. C'est ce que semble établir un certain nombre d'études sur les temporalités modernes (Laïdi, 2002 ; Aubert, 2004a ; Boutinet, 2004). C'est aussi l'un des avantages avancés par les chercheurs du fonctionnement des projets : les séquences de travail sont découpées et permettent un enchaînement de tâches avec des échéances rapprochées que l'acteur maîtrise mieux (Callon *et al.*, 2001). Les finalités mobilisées par les acteurs ne sont peut-être pas les finalités ultimes, « nobles », qui motivent les grands dirigeants et autres personnes au destin exceptionnel, qui ont foi en un changement profond de société, ou qui veulent mener de grands projets à un horizon lointain. Si nous pouvons peut-être parler de changement (une étude plus approfondie serait nécessaire pour vérifier ces hypothèses de façon scientifique), nous ne pouvons pas soutenir l'adage d'une perte de sens du travail. Les finalités sont-elles moins nobles ? Les projections moins lointaines et ambitieuses ? Si cela se vérifie, nous pensons que c'est justement pour établir un certain équilibre entre les finalités, les affects et les éléments cognitifs, que l'acteur mobilise des finalités de moins grande envergure. Une cohérence est alors trouvée, les pôles du sens convergent vers un sens donné qui permette à l'acteur de vivre, et non de rester dans une situation déséquilibrée entre des finalités nobles et lointaines et une situation environnante très incertaine.

Nous avons ainsi proposé une réflexion sur les expressions « non-sens » et « perte de sens » prenant appui sur notre construction de concept de sens dans ce travail. Nous replaçons maintenant plus spécifiquement le concept de sens au sein des sciences de gestion en traitant du management par le sens.

VII.2.2. Un management par le sens est-il envisageable ?

Les termes de « management » et de « sens » semblent être de plus en plus souvent associés dans la littérature en management à destination des professionnels, comme en témoignent les nombreux ouvrages, parus récemment, mêlant ces deux termes dans leur titre, par exemple *Manager par le sens* (Autissier et Wacheux, 2006), *Management à contresens... Combien coûte la démotivation ?* (Dousset, 2007), *Le management du bon sens* (Grellier, 2007). Nous proposons de voir, selon notre construction du concept de sens et nos analyses, quelles sont les pratiques générales que nous pouvons associer au management du sens au sein des équipes projet.

VII.2.2.1. Manager par le sens : une pratique novatrice ?

L'opérationnalisation que nous avons proposée permet de clarifier la façon dont on peut entendre l'utilisation du concept de sens dans les recherches en gestion. Clarifier cet élément nous semble important non seulement pour définir un concept trop souvent traité de façon creuse ou approximative au sein des recherches en gestion, mais également pour entrevoir les réelles possibilités associées aux pratiques de management par le sens. En parcourant les ouvrages sur le sens, nous pouvons lire par exemple qu'il faut redonner du sens au travail (Pauchant, 1996), ou que la gestion par le sens serait une nouvelle façon de manager dans une ère postmoderne (Autissier et Wacheux, 2006). Mais qu'est-ce que réellement « manager par le sens » ? Si nous nous appuyons sur notre opérationnalisation du sens, nous pouvons nous apercevoir que derrière cette expression se cachent trois types de management :

- le management par les finalités, ou les objectifs,
- le management par les éléments cognitifs, à savoir les normes, les savoirs, les connaissances,
- et le management par les émotions et sensations.

Le management par objectifs est connu et pratiqué depuis plusieurs décennies. Les pionniers du management (Taylor, 1911 ; Barnard, 1938) avaient ainsi mis en place, entre autres mécanismes de gestion, le management par le biais d'objectifs clairs. Hamel et Prahalad (1994) ont par la suite mis en évidence le rôle de la vision dans l'implication des acteurs au travail. Les principes de fixer des objectifs afin d'encadrer les finalités et de faire converger les finalités des acteurs et celle de l'organisation sont ainsi exploités depuis plus d'un siècle dans les organisations productives. Ils restent toujours d'actualité dans les

entreprises modernes (voir par exemple Chasserio et Maeder, 2007) et semblent même être l'un des outils les plus utilisés en gestion des ressources humaines (Mento *et al.*, 1987).

Le management par les normes, les savoirs et les connaissances a pris un essor plus tardif que le management par les objectifs. Weber (1922), dans son étude de la bureaucratie, avait déjà souligné l'importance des normes dans la façon dont les acteurs perçoivent le travail. Crozier (1963) s'appuyait sur ces mêmes normes pour réaliser sa critique du phénomène bureaucratique. Par la suite, le management par les éléments cognitifs s'est tourné vers le management des connaissances et des savoirs (par exemple Argyris et Schön, 1978 ; Daft et Weick, 1984 ; Daft et Lengel, 1986). Ici encore, les modèles de management associés à ces éléments du sens semblent avoir été identifiés et mis en place depuis plusieurs décennies.

Enfin, le management par les émotions et sensations semble, pour sa part, plus moderne. Le rôle des émotions a commencé à être pris en compte dans la littérature en management grâce à la mise en évidence d'émotions négatives au sein des organisations. Aujourd'hui, les recherches académiques sur les émotions et sensations négatives, telles que le stress au travail (Chanlat, 1990a), le *burnout* (Freudenberger, 1980), ou la souffrance face aux modes de gestion des entreprises (Dejours, 1990, 1993) trouvent une contrepartie dans l'identification de techniques permettant de manager les émotions pour assurer le plaisir au travail ou l'implication émotionnelle positive (Rafaeli et Sutton, 1987 ; Prati *et al.*, 2003a ; Rafaeli et Vilnai-Yavetz, 2004 ; Thévenet, 2004 ; Dutton *et al.*, 2006 ; Smollan, 2006). Les émotions prennent ainsi une place de plus en plus importante dans l'analyse des phénomènes organisationnels (Barsade *et al.*, 2003). Cependant, la question est de savoir si les managers utilisent cette ressource au profit de leur organisation. Ainsi, si le management par les objectifs et les éléments cognitifs nous semble une réalité mise en œuvre depuis longtemps, le management par les émotions et les sensations semble moins utilisé, mais se répand, comme l'atteste la publication de l'ouvrage en collaboration entre un chercheur et un publicitaire français (Haag et Seguela, 2009), qui annonce l'avènement de l'altermanagement, fondé essentiellement sur le management des émotions.

Est-ce à dire que le management par le sens ne trouve son originalité que dans l'utilisation des émotions et sensations comme outil de management ? Nous pensons en réalité que ce qui pourrait caractériser le management par le sens tient en la prise en compte *de façon simultanée* des éléments cognitifs, des finalités, et des émotions et sensations des acteurs

en situation de travail. Le cloisonnement des pratiques de management (dont cadrer l'activité des individus, identifier et formuler les bons objectifs, assurer l'apprentissage, assurer le développement d'émotions positives, et de nombreuses autres pratiques) sans percevoir les interactions entre ces pratiques dans le sens donné aux situations de gestion par les acteurs, engendrent des phénomènes de non-sens. En effet, le non-sens se distingue chez des individus où ces éléments entrent en contradiction. Le cloisonnement cognitif des pratiques managériales aboutit ainsi à des injonctions contradictoires. Ou encore, la focalisation sur un type de pratiques peut se réaliser au détriment des autres, et engendrer la perte de sens chez certains individus, chez qui les éléments cognitifs, les éléments affectifs et / ou les finalités sont absents, ou non suffisants, pour assurer un équilibre du sens. Ainsi, éviter le non-sens et la perte de sens sont des premiers pas vers le management par le sens.

Manager par le sens implique donc une certaine empathie dans la compréhension des acteurs par les managers. Manager par le sens implique de mettre en place une organisation (structures, normes, mécanismes de coordination, objectifs, etc.) permettant aux acteurs de poursuivre leurs finalités et de ressentir des sensations et émotions en accord avec ces éléments. Nous ne nions pas la difficulté de mettre en place ces différents éléments dans un équilibre bénéfique à la fois à l'organisation ainsi qu'aux acteurs qui la composent. Néanmoins, se rendre conscient de ces éléments peut permettre aux managers d'orienter leurs actions vers un équilibre satisfaisant à défaut d'être optimal.

VII.2.2.2. Manager les projets par le sens : quelles possibilités ?

L'étude que nous avons proposée du concept de sens dans ce travail nous a permis d'identifier des implications managériales pour chacun des résultats de recherche proposés (Cf. Chapitre VI.). Nous ne reprenons pas ici les recommandations effectuées selon l'optique spécifique de nos trois résultats transversaux. Après avoir mis en perspective notre travail au cours de ce dernier chapitre, nous tentons de dégager des implications managériales générales pour le management de projet en général.

Autissier et Wacheux (2006) proposent de redonner du sens au travail des acteurs par le biais de l'organisation projet. Aussi, les élèves administrateurs de l'Institut National d'Etudes Territoriales se voient-ils dispenser un module de formation nommé :

« Accompagnement méthodologique pour la conduite de projets individuels et collectifs, Sensibilisation à la conduite de projet »²²⁹. Dans cette formation, le projet est présenté comme un moyen de « donner du sens ». Le projet permet-il ainsi de donner du sens au travail des acteurs ? Nous proposons de mettre en évidence quelques pistes issues de nos analyses permettant le management du sens chez les acteurs qui participent au projet.

Trouver un équilibre entre les éléments du sens

Le sens est constitué à partir d'éléments en interaction, qui une fois combinés de façon complexe, permettent à l'acteur de donner du sens à un projet. Le sens est ainsi un équilibre entre différents éléments. Cet équilibre nécessaire assure que les acteurs ne soient ni en situation de perte de sens, ni en situation de non-sens. Néanmoins, les acteurs en situation de perte de sens ou de non-sens peuvent avoir des difficultés à se sortir par eux-mêmes de ces situations difficiles. Dès lors, il appartient aux managers de saisir le moment où les acteurs tombent dans ces situations afin de leur proposer des éléments leur permettant de redonner du sens au projet. Ces managers peuvent être :

- i. les responsables de projet eux-mêmes, qui orientent le sens donné au projet par les experts métiers,
- ii. ou les supérieurs hiérarchiques du responsable de projet, qu'ils soient responsables fonctionnels, de division, ou membres de l'équipe de direction de l'organisation²³⁰.

Dans les deux cas, nous adoptons la vision du manager comme manager de sens. Lenhardt (2002) associe de cette façon le responsable de projet à un porteur de sens. Dès lors, le responsable de projet a pour mission d'exercer un leadership sur les acteurs du projet afin de leur proposer un ensemble d'éléments leur assurant la construction d'un sens adapté : mobilisation des éléments cognitifs pertinents pour décrypter la situation, poursuite de finalités compatibles avec les objectifs du projet, et mise en place d'un cadre où les émotions sont annonciatrices d'un engagement de l'acteur dans le projet. Le responsable de projet agit ainsi en leader, exerçant une influence sur le sens donné par les acteurs au projet. Nous n'avancons pas ici que le responsable de projet doit forcément s'assurer du bien être des acteurs. Il peut en effet tenter de mettre un acteur sous pression en augmentant son niveau de stress par divers moyens. Le responsable de projet peut aussi

²²⁹ Formation dispensée par Ineum Consulting, le 3 septembre 2009.

²³⁰ Nous n'envisageons ici que les cas où les managers influencent le sens donné au projet par les acteurs. Néanmoins, comme nous l'avons déjà mentionné, les experts métier peuvent eux aussi tenter d'influencer le sens donné au projet par le responsable de projet ou par d'autres experts métier.

tenter de mettre en place des éléments déséquilibrant de façon temporaire les éléments du sens pour provoquer une réaction des experts métier. Ainsi, il peut utiliser les « solutions bizarres » (Watzlawick *et al.*, 1975) pour tenter de provoquer un choc chez les acteurs qui seront contraints de reconstruire du sens à partir des éléments introduits par le responsable de projet.

Manager par le sens suppose ainsi de trouver l'équilibre chez les acteurs pour une bonne implication dans les objectifs du projet, mais aussi de jouer avec les déséquilibres afin de provoquer des modifications du sens donné au projet. Néanmoins, nous avons pu voir au cours de notre travail que les capacités d'influence des responsables de projet sur les experts métier peuvent, du moins selon la perception des responsables de projet, être limitées. Les responsables de projet semblent ainsi souffrir, dans la division Ile-de-France d'Immochan, du fait de ne pas parvenir à influencer les autres acteurs des projets. Manager le sens semble donc une tâche difficile pour les responsables de projet dans le cadre de notre étude.

Pour les responsables régionaux, divisionnels ou les dirigeants du siège, manager les responsables de projet par le sens repose sur ces mêmes mécanismes. Les dirigeants doivent s'assurer que le responsable de projet développe un sens donné au projet qui lui permette d'atteindre les objectifs assignés au projet. Le premier moyen que nous jugeons nécessaire pour y parvenir est de clarifier les objectifs du projet. Nous avons été frappé par le fait que les responsables de projet n'avaient pas de feuille de route claire pour développer les projets. Le projet semble ainsi soumis à de multiples contingences non encadrées par une vision claire de ce que les dirigeants veulent atteindre. Les finalités n'étant pas claires, les responsables de projet peuvent combler ce manque de finalités par la recherche de leurs propres finalités dans le projet. Dès lors, rien n'assure que le développement du projet soit bénéfique au développement de l'entreprise. La clarté des objectifs nous semble ainsi fondamentale, en particulier dans l'environnement très incertain de l'immobilier commercial. Cette proposition rejoint celle de Hong *et al.* (2004).

En outre, les dirigeants peuvent manager le sens en fonction du degré de support accordé au responsable de projet. Les périodes de support intense où les dirigeants accompagnent les responsables et les sécurisent dans leur travail alternent avec des moments de recadrage ou d'autonomie laissée au responsable de projet. Ici encore, les moyens d'influence nous

semblent multiples, et l'utilisation de phases d'équilibre et de déséquilibre permet une dynamique du sens donné au projet par les responsables de projet.

Ajuster la vision à long terme et les échéances intermédiaires

Une autre piste de management des projets par le sens vise à jouer sur les échéances intermédiaires. En effet, la vision du projet portée par le responsable du projet donne un point de repère très lointain aux acteurs. Sachant qu'un projet dans le monde de l'immobilier commercial dure en moyenne cinq à sept ans entre son lancement du projet et l'ouverture du centre commercial, il est nécessaire de proposer aux acteurs des échéances intermédiaires afin que ceux-ci ne soient pas en perte de sens. En effet, la poursuite d'une finalité trop lointaine peut lasser les acteurs et faire en sorte que ceux-ci s'en détournent, ce qui occasionnerait une perte de sens. Or, en proposant des étapes intermédiaires, le fonctionnement des équipes projet permet de jalonner le processus de développement du projet. Cela permet de rapprocher les échéances et de tenir les acteurs en haleine, vers la poursuite d'une finalité plus proche temporellement et ainsi potentiellement plus concrète.

Selon nous, les échéances doivent être pensées en amont du projet par le responsable de projet afin de proposer aux acteurs un planning prévisionnel des phases du projet. Nous avons pu voir chez Immochan que l'annonce des objectifs intermédiaires pouvait modifier l'engagement et le sens donné au projet par les acteurs. Dès lors, ajuster les échéances intermédiaires en fonction de l'objectif final du projet mais aussi de la situation des acteurs du projet est utile pour manager le sens donné au projet par les acteurs. La fixation d'une réunion avec un ordre du jour permet aux acteurs de se focaliser sur certains thèmes concrets devant être traités lors de la réunion. L'annonce de l'intention de dépôt des autorisations en CDEC²³¹ à une certaine date implique que différentes étapes doivent avoir été réalisées auparavant. L'échelonnage de ces étapes avec des réunions d'avancement permet au responsable de projet de solliciter les acteurs sur des éléments et de ne pas laisser trop de marge aux acteurs sur les délais de réalisation des tâches. Ce principe répandu de management de projet permettant d'assurer un développement du projet dans des temporalités stratégiquement restreintes (Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Garel, 1996, 2003 ; Joffre *et al.*, 2006) peut se révéler dangereux pour la santé des acteurs du projet (Asquin *et al.*, 2005, 2007). Le responsable de projet doit ainsi s'assurer que les niveaux de

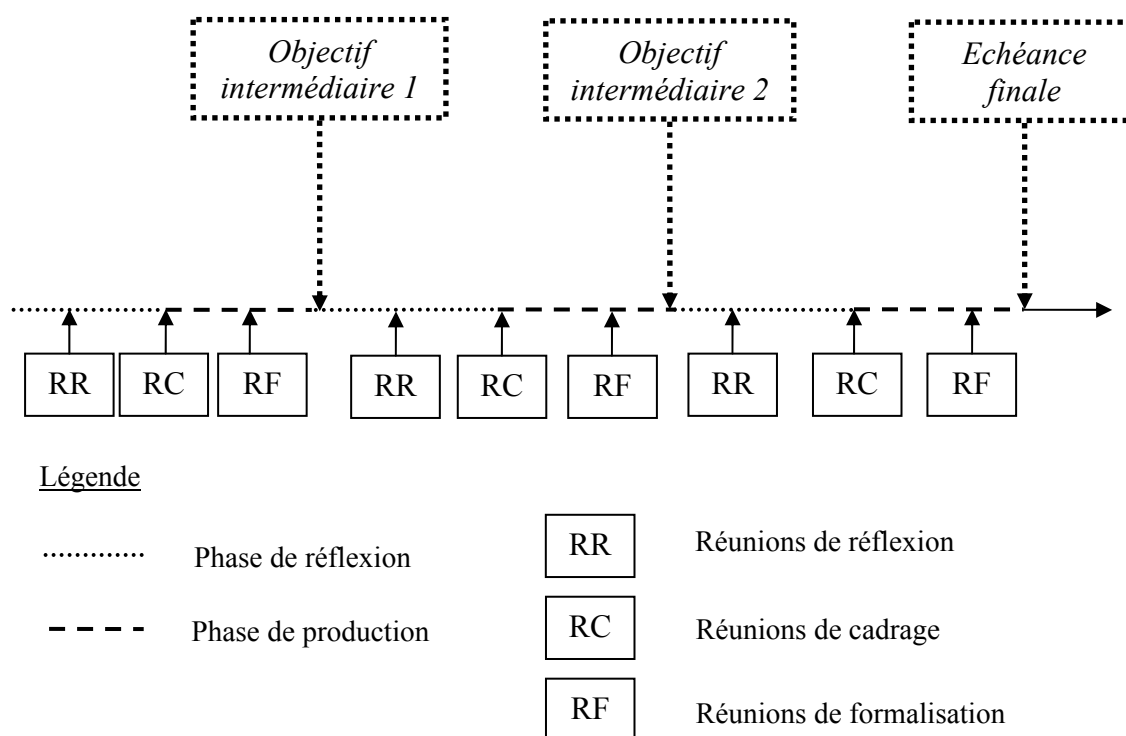
²³¹ Commission Départementale d'Équipement Commercial, voir Annexe 6.

pression et de stress qui cohabitent avec des objectifs à court terme n'engendrent pas de risque majeur pour le projet ; les acteurs qui le composent sont censés pouvoir le mener à terme après cinq à sept ans, sans qu'il soit nécessaire de remplacer les acteurs trop épuisés par leur travail. Le projet comme figure de la modernité (Boutinet, 1990, 1993, 2004) est ainsi caractéristique des effets pervers produits par les organisations modernes : stress, *burnout*, dépression, et autres (Chanlat, 1990a ; Dejours, 1990 ; Brunstein, 1999 ; Asquin *et al.*, 2005, 2007).

Ici encore, le management par le sens semble être un management de l'équilibre, en proposant aux acteurs des échéances à portée limitée pour encadrer leurs finalités, tout en leur laissant une marge de manœuvre suffisante pour ne pas altérer leur santé. Le fonctionnement des équipes de travail identifié par Gersick (1988) pourrait être utilisé pour penser la fixation des échéances. Si une équipe développe ses réflexions de manière assez aléatoire durant la première moitié du temps avant l'échéance puis rationalise les solutions possibles après la moitié du temps alloué, les échéances doivent laisser aux acteurs un laps de temps nécessaire pour développer des comportements aléatoires lors de la première phase. Les réunions peuvent ainsi être programmées selon le processus identifié par Gersick : des réunions de réflexion en amont, des réunions de cadrage au milieu des phases et des réunions de formalisation en fin de phase. La Figure 64 représente un processus temporel où deux échéances intermédiaires viennent jalonner le temps nécessaire au projet pour aboutir à l'échéance finale²³². Ainsi, les échéances intermédiaires viennent ancrer l'activité des individus dans un horizon plus proche, avec des finalités plus tangibles qu'une échéance à très long terme. Les types de réunions sont en accord avec les résultats de Gersick et permettent aux membres du projet de développer les activités nécessaires à l'aboutissement de chaque échéance.

²³² En réalité, il existe bien plus de phases pour la réalisation du projet. Voir l'annexe 4 pour une identification de ces phases.

Figure 64 : Accorder les réunions et les échéances intermédiaires à l'échéance finale²³³



Tout l'enjeu du management par le sens consiste alors à identifier des échéances qui permettent de mobiliser les acteurs dans les phases nécessaires au bon déroulement du projet. Ainsi, lorsque Guy Durand avance qu'Immochan doit déposer une demande en CDEC fin 2007 pour le projet de Bonneville, il influe sur le sens donné au projet par les acteurs autrement que lorsque son successeur affirme que ce dépôt peut intervenir deux ans plus tard. Les opportunités identifiées par les deux responsables de projet sont différentes et ils proposent ainsi aux acteurs des échéances différentes afin de les mobiliser plus ou moins intensément selon la stratégie de développement envisagée pour le projet. La fixation des échéances semble ainsi un moyen d'influencer, au moins partiellement, le sens donné au projet par les acteurs.

Clarifier l'organisation des projets

Nous savons depuis longtemps que l'organisation par projet est propice au développement de conflits (Butler Jr., 1973 ; Hill, 1977 ; De Laat, 1994). Les conflits ne sont pas nécessairement destructeurs pour le projet, ils peuvent permettre des interactions plus

²³³ Nous proposons ici une figure faisant apparaître un processus linéaire où les phases ne s'entrecroisent pas. Néanmoins, le même dispositif pourrait être mis en place avec un principe d'ingénierie concourante où chaque phase se superpose en partie à l'autre. Nous avons choisi de faire apparaître un processus non concourant afin de faciliter la compréhension et la représentation graphique.

soutenues et plus riches (Coser, 1956 ; Senghaas, 1973), assurant alors le renouvellement du sens par transmission d'information, renouvellement des finalités, modification d'émotions, etc. Néanmoins, si certains conflits sont productifs, d'autres sont destructeurs et accaparent les acteurs dans des activités qui ne participent pas au bon déroulement des projets.

La principale source de conflit que nous avons identifiée par l'étude du sens donné au projet par les acteurs est le manque de clarté dans l'organisation des projets. Plus précisément, le rôle attendu de chacun des acteurs impliqués dans le projet n'est pas clair. Nous avons relevé, parmi les éléments cognitifs mobilisés par les acteurs pour donner sens au projet, des éléments formant une catégorie « rôle », dans laquelle est inclus le rôle attendu par chacun envers l'ensemble des individus prenant part au projet. Si le rôle des experts métier issus d'Immochan ne semble pas poser trop de problèmes, le rôle attendu des acteurs d'Auchan et des partenaires externes est beaucoup plus flou. Nous avons déjà mentionné ces éléments dans nos analyses. Nous utilisons ici ces éléments pour fonder les implications managériales qui en découlent en termes de management du sens.

La nécessité de rassembler diverses compétences pour développer un projet engendre la formation d'une organisation projet où le centre opérationnel regroupe les experts métier issus de diverses organisations (cas du projet multiformes chez Garel, 2003). Dans ce cadre, il est important de définir, en amont du projet, le rôle attendu pour les acteurs issus de chaque organisation. En effet, les modes de fonctionnement habituels peuvent différer selon les organisations. Sans clarification préalable, les acteurs peuvent penser que l'on attend d'eux un rôle qui se révélera par la suite différent du rôle attendu de leur part par d'autres acteurs du projet. Nous avons pu percevoir cette situation dans chacun des trois projets que nous avons étudiés.

Ainsi, le rôle de Corinne Robert attendu par Guy Durand (faire signer les baux au prix et sous les conditions exigées par Immochan) est différent de celui que pense devoir jouer la commercialisatrice sur le projet (négocier avec les enseignes des conditions qui leur permettent de survivre sur le long terme). Aussi, le rôle que pense devoir assurer Madeleine Fousse sur le projet Gervais est différent de celui attendu par les directeurs régionaux Auchan et Immochan. Et le rôle joué par Guy Durand sur le projet Bonneville (démarches de partenariat avec Bosch) n'est pas celui que les autres acteurs du projet attendent de lui. Les conflits qui ont émergé de ces différences de perception des rôles se

fondent toujours sur des attentes inter-organisationnelles floues. Ces conflits étaient évitables selon nous, si une clarification des rôles attendus de la part de chaque participant avait été réalisée. Cette clarification ne peut pas toujours intervenir de manière formelle mais il est nécessaire que les personnes qui forment l'équipe projet (le responsable de projet ou d'autres acteurs) explicitent un minimum le rôle attendu par les partenaires externes et les conditions d'exercice de ce rôle dans le cadre des projets.

Le fait que le projet soit une organisation temporaire induit que trop peu d'attention soit portée à la définition du cadre dans lequel les acteurs doivent travailler. Les métarègles (Jolivet, 2003) ne sont pas clairement identifiées par les acteurs. Dès lors, ceux-ci sortent des principes de fonctionnement attendus par d'autres acteurs du projet, ce qui entraîne des conflits non productifs. En effet, ces conflits ne permettent pas de faire avancer le projet vers une meilleure atteinte des objectifs mais permettent de pallier des problèmes qui auraient pu être évités précédemment. Dès lors, le cadrage qui repose sur les métarègles doit être réalisé en amont du projet afin que les acteurs puissent travailler pour atteindre des objectifs définis sans avoir l'anxiété de ne pouvoir aller dans la direction attendue de la part des autres acteurs. L'absence de métarègles augmente ainsi l'incertitude en termes de cadrage cognitif et de cadrage des finalités, entraînant des émotions et sensations négatives qui peuvent nuire au déroulement du projet. Clarifier l'organisation et les principes de fonctionnement permet d'atténuer ce risque.

Conclusion du Chapitre VII.

Parler du sens a-t-il du sens ? Ce chapitre a permis de montrer que notre étude apporte de nouvelles orientations au concept de sens sur lesquelles nous pouvons nous reposer pour formuler des recommandations managériales. La construction théorique proposée diffère de nombreux concepts développés précédemment. Elle présente certains avantages, en particulier l'aspect complet et potentiellement précis des analyses, mais aussi l'inconvénient d'un recueil de données nécessitant un maximum d'éléments, dont les interactions ne sont pas encore définies de manière systématique dans nos analyses. Chacun pourra utiliser ou non le concept de sens, selon l'objectif affiché des recherches, les connaissances utilisées pour appréhender de façon intuitive l'objet de recherche, la démarche souhaitée pour accéder aux phénomènes organisationnels, et son degré d'affinité à l'égard de ce concept. Finalement, chacun utilisera ou non ce concept selon le sens qu'il lui attribue.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche doctorale traitant du sens donné au projet par les acteurs s'inscrit dans un programme de recherche visant à comprendre l'individu, ou plus exactement l'être humain (Chanlat, 1990c, 1998), au sein des organisations productives. Face au constat de la pluralité des attributions du terme de sens dans la littérature et au flou théorique entourant son utilisation au sein des recherches en sciences de gestion, nous avons cherché à proposer une nouvelle construction du concept de sens en faisant émerger cette construction de l'étude empirique du sens donné à des projets de construction de centres commerciaux par les acteurs de la région Ile-de-France d'Immochan, filiale immobilière du groupe Auchan.

Contributions théoriques

Cette recherche nous a ainsi permis de proposer une opérationnalisation du concept de sens. Nous appréhendons cette opérationnalisation comme une grille de lecture permettant l'établissement d'un étalon pour décrypter différentes situations. L'étude des catégories d'éléments utilisés par chaque acteur pour donner sens au projet nous a permis d'identifier un cadre commun à tous les acteurs pour donner sens au projet. Ainsi, nous n'avons pas seulement appréhendé le sens au travers de la subjectivité des acteurs, mais nous avons pu appréhender cette subjectivité au travers du cadre structuré qu'est l'opérationnalisation de ce concept.

L'utilisation de cette opérationnalisation nous permet de relater le sens donné au projet par les acteurs selon une trame commune à l'ensemble des acteurs et donc de percevoir les différences et les similitudes dans le sens donné au projet. Ces différences et similitudes peuvent être appréhendées dans une logique comparative entre acteurs, ou dans une logique temporelle de dynamique du sens. L'étude de la validité de construit du concept que nous avons proposé semble satisfaisante, car l'utilisation de ce construit semble mener

à de meilleurs résultats que l'utilisation d'autres concepts ou méthodes, telles que la cartographie cognitive²³⁴ ou l'orientation.

Ainsi, nous avons pu montrer que l'utilisation de notre construit permet de saisir l'orientation des acteurs dans le projet. Selon que l'acteur soit orienté 'organisation' ou 'métier', il développe des comportements différents au sein du projet. L'intérêt de l'utilisation du concept de sens dans ce cadre est de voir pourquoi, sur le terrain étudié, l'acteur développe une orientation 'organisation' ou 'métier'. Nous avons ainsi pu mettre en évidence que les acteurs ayant une expérience au sein du groupe Auchan tendent vers une orientation 'organisation' alors que les acteurs ayant une expérience dans d'autres organisations tendent vers une orientation 'métier'.

Aussi, le concept de sens permet d'analyser le mal-être des individus. Le sens étant construit à partir de l'interaction d'éléments cognitifs, de finalités et d'émotions et sensations, il permet de voir quels sont les finalités et les éléments cognitifs associés à des émotions et sensations négatives chez les individus. Ce processus d'analyse nous a permis de mettre en lumière trois ensembles d'éléments associés au mal-être chez les responsables de projet : l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes, le déséquilibre perçu entre les finalités poursuivies et les moyens à disposition, ainsi que le sentiment de se battre contre son entreprise.

Aussi, nous avons pu explorer un mécanisme de construction de sens au travers de l'analogie. Nos analyses montrent que l'analogie est mobilisée la plupart du temps lorsque les acteurs sont confrontés à des situations problématiques. Trois types de situations problématiques où l'analogie est utilisée ont été identifiés : lorsque l'acteur pense qu'il existe des difficultés majeures sur le projet, lorsque l'acteur ne parvient pas à comprendre certains éléments du projet, et lorsque l'acteur ne parvient pas à convaincre les autres acteurs du projet lors d'une discussion.

Il semble ainsi que nous ayons pu développer autour du concept de sens une grille de lecture qui se mette au service des sciences de gestion pour l'analyse et la compréhension des situations de gestion. Cet outil nous a par ailleurs permis de formuler des implications managériales sur lesquelles nous revenons ci-après.

²³⁴ Cette affirmation, fondée pour l'instant sur le raisonnement proposé au paragraphe VII.1.1.3, mérite néanmoins d'autres recherches pour asseoir sa véracité de façon certaine. Nous évoquons cette piste de recherches futures à la fin de notre conclusion.

Contributions managériales

L'outil que nous avons développé nous a permis de mettre en évidence des mécanismes du fonctionnement des projets chez Immochan. Il est important de souligner qu'en nous focalisant sur les acteurs du projet, nous avons pu développer les implications pratiques, autant pour les responsables de projet, pour les experts métier des équipes projet et pour la direction régionale et nationale d'Immochan. L'opérationnalisation du concept et les analyses permises par son utilisation peuvent ainsi être adoptées par les dirigeants de l'organisation où se développe le projet mais aussi par l'ensemble des membres qui forment l'organisation projet. Nous revenons ici sur les traits principaux des implications managériales que nous avons détaillées après chacun des résultats transversaux et de façon plus générale à la fin du Chapitre VII.

Tout d'abord, les implications managériales que nous avons formulées mettent en évidence que le sens donné au projet par les acteurs du projet peut être modifié à partir des trois pôles de l'opérationnalisation du concept de sens. De nombreuses implications que nous avons formulées reposent sur les aspects cognitifs du sens. Les propositions de formation permettant d'équilibrer l'orientation des acteurs selon leur recrutement, l'éclaircissement des principes de fonctionnement des projets en amont du projet ou encore la suggestion de faire apparaître les projets comme des situations ayant caractère moins unique dans l'optique de générer des analogies, se fondent sur les aspects cognitifs du sens. Aussi, les divers problèmes de leadership vécus par les responsables de projet mettent-ils en évidence les difficultés à faire converger les finalités des acteurs. Enfin, l'identification de techniques permettant aux experts métier d'exercer un pouvoir sur les responsables de projet prend surtout appui sur les sensations et émotions des acteurs. Nous identifions ainsi, sinon des techniques, du moins des pistes pour gérer le sens donné au projet par les acteurs lorsque ceux-ci forment le projet.

Enfin, nous avons mis en évidence que l'utilisation du concept de sens pour analyser le fonctionnement des équipes projet permet d'identifier des pistes pour gérer le sens en amont des projets, par le recrutement et la mobilité des acteurs du projet. Nous avons pu mettre en évidence l'importance d'un recrutement d'un acteur en interne ou en externe sur son orientation et donc sur son comportement au sein des projets. Aussi, nous avons pu formuler la piste d'une mobilité plus forte des acteurs entre différentes divisions

régionales, permettant aux acteurs de connaître plus de projets et ainsi potentiellement de mieux assurer le transfert de connaissances entre divers projets.

Notre contribution théorique trouve ainsi des prolongements pratiques pour les dirigeants d'Immochan, les responsables de projet et les acteurs du centre opérationnel de l'organisation projet. L'utilisation d'une étude de cas nous a ainsi aidé à formuler des analyses théoriques et des implications pratiques au plus près du terrain. Nous abordons maintenant notre contribution méthodologique.

Contributions méthodologiques

Au cours de ce travail, nous avons couplé une étude de cas enchâssés avec l'utilisation des techniques d'analyse de la théorie enracinée. Il est à la fois intéressant et surprenant de voir que la littérature du champ de la théorie enracinée n'utilise pas le concept d'opérationnalisation. Pourtant, afin de procéder à des comparaisons constantes entre les phénomènes liés à un concept, il est selon nous nécessaire de posséder une opérationnalisation du concept afin de voir quels sont les éléments au travers desquels ce concept peut être abordé. Au sein des textes de référence (Glaser et Strauss, 1967 ; Corbin et Strauss, 1990 ; Charmaz, 2000) l'utilisation du raisonnement par induction pour générer des concepts et leurs dimensions nous semble ainsi faire abstraction d'une étape très importante dans l'optique de proposer des éléments d'une théorie formelle (centrée autour d'un concept) qui soit reproductible. Nous proposons ainsi dans cette recherche un processus itératif d'induction et de déduction permettant d'opérationnaliser un concept à partir de données empiriques. La succession de phases d'induction et de phases de déduction nous semble par ailleurs être l'outil qui permet d'assurer à l'opérationnalisation proposée à la fois une forte adhérence aux données et un certain degré de généralisation.

En outre, le Chapitre IV., présentant les phases successives de notre opérationnalisation, est une tentative de présenter le cheminement intellectuel du chercheur dans l'analyse des données. Dans les procédures d'analyse de la théorie enracinée, le processus intellectuel suivi par le chercheur est très important pour estimer la validité de la recherche. Si de nombreux chercheurs avancent la nécessité de mettre au jour le processus d'analyse des données (Glaser et Strauss, 1967 ; Locke, 2001 ; Goulding, 2002 ; Charmaz, 2006 ; Suddaby, 2006 ; Corbin et Strauss, 2008), trop peu de recherches fondées sur la théorie enracinée proposent au lecteur de juger ce processus (Suddaby, 2006). Nous proposons ici une façon de rendre compte du processus, en faisant apparaître les étapes successives de

notre opérationnalisation. Cette démarche présente le risque de voir le chercheur se faire attaquer pour les arrangements qu'il fait avec les préceptes de la théorie (par exemple l'influence du modèle de Barbier dans notre construction) mais permet au lecteur de percevoir d'où provient l'opérationnalisation proposée.

Limites du travail de recherche

Notre travail de recherche souffre de certaines limites. Sans remettre en cause les résultats et les contributions de notre travail ici présenté, prendre conscience de ces limites constitue un premier pas vers une amélioration qualitative de nos recherches futures. Ces limites sont de trois ordres : contextuel, méthodologique et théorique.

Les limites contextuelles

Nous abordons d'abord les limites contextuelles de notre travail. En effet, en choisissant un design de recherche qualitatif fondé sur l'étude de cas enchâssés au sein d'une même organisation, nous avons été confrontés aux limites contextuelles de notre terrain, que nous exposons ici.

Notre travail n'a pas exploré les dimensions de culture nationale liées au sens. Le terrain de recherche que constitue Immochan nous a proposé un cadre où la culture nationale est très homogène. Nous n'avons pas rencontré au sein de la région Ile-de-France de personne de nationalité étrangère. Pourtant, différentes études montrent l'impact de la culture d'un pays sur les façons d'appréhender les situations de gestion (D'Iribarne, 1989) ou sur le sens donné au travail d'un point de vue général (Harpaz et Fu, 2002 ; Westwood et Lok, 2003). De plus, aucune divergence n'a pu être relevée en ce qui concerne les croyances religieuses des acteurs. Or nous savons que les religions proposent des « univers de sens » qui sont importants à prendre en compte pour une réflexion plus générale. Weber (1905) avait mis en avant comment le référentiel protestant a participé à l'essor du capitalisme. Plus de cent ans plus tard, D'Iribarne (2007, p.171) explique comment l'islam « *modèle l'univers mental au sein duquel le management prend sens* ». Nous n'avons ainsi pas pu observer comment ces univers de sens que constituent les cultures nationales et religieuses participent à la construction du sens des acteurs au sein des projets. Nos résultats s'entendent dès lors uniquement dans le cadre d'une culture française encadrée par le paradigme judéo-chrétien.

En outre, en nous focalisant sur une seule entreprise, nous ne pouvons pas prétendre à la généralisabilité de nos résultats de recherche, en particulier les résultats transversaux présentés au Chapitre VI., fondés sur l'orientation des acteurs, le mal-être des responsables de projet et les mécanismes d'analogie. Cette limite nous a été formulée lors de la présentation de nos travaux en conférence²³⁵. Nous rejoignons totalement cette remarque qui constitue une limite naturelle de nos résultats à notre design de recherche. Tester ces résultats à plus grande échelle pourrait ainsi devenir une piste de recherches futures. Toutefois l'opérationnalisation proposée nous semble pour sa part robuste dans de nombreux contextes. Grâce à un niveau d'abstraction élevé, nous sommes parvenu à un degré de généralité qui semble nous permettre de prétendre à une généralisabilité de l'opérationnalisation. En outre, son utilisation dans d'autres recherches avec différents chercheurs semble montrer les potentialités d'utilisation de cette opérationnalisation pour décrypter diverses situations de gestion.

Les limites méthodologiques

Notre recherche souffre, selon nous de deux limites méthodologiques majeures. La première limite se trouve dans le fait que nous avons proposé une opérationnalisation intensive avec des catégories larges pour aborder le concept de sens. Certes, cette opérationnalisation nous a permis de mettre en exergue certains éléments du sens mais, les analyses théoriques ont dû se fonder chacune sur des sous-catégories. Ainsi, notre opérationnalisation nous semble très utile pour appréhender le sens donné à un projet par un acteur mais nécessite un niveau d'abstraction plus faible au moment des analyses. L'ajustement du bon degré d'abstraction entre pertinence analytique et généralisation nous semble très difficile à atteindre. Cependant, dans le cadre d'un contexte particulier, par exemple le sens donné à un projet de développement de centre commercial, ou le sens donné à l'édification d'un bâtiment de bureaux, l'identification extensive des catégories d'éléments ayant permis aux acteurs de donner sens à ces éléments pourrait permettre de créer le lien entre différents niveaux d'abstraction.

Aussi, avons-nous, au cours de notre recherche, parfois éprouvé des difficultés à différencier les éléments de construction de sens des éléments du sens donné au projet. Ces éléments sont-ils les mêmes, ou sont-ils différents ? Selon nous, seuls certains éléments

²³⁵ Remarque formulée par Royston Greenwood, lors de l'ERU Annual Conférence à Cardiff Business School, septembre 2009.

utilisés pour construire le sens intègrent le sens donné au projet. Néanmoins, l'identification des uns à l'exception des autres est très difficile en termes pratiques. Cette difficulté a émergé à la rédaction d'une communication portant sur le mal-être des responsables de projet chez Immochan²³⁶. Nous n'avons pas pu déterminer si les sensations et les émotions négatives ressenties par les responsables de projet étaient une conséquence des éléments de construction de sens ou si elles faisaient partie des éléments permettant de donner du sens. Il nous semble que ces éléments ont le double-statut, d'être à la fois causes et conséquences du sens donné au projet par les acteurs. Cela nous montre à quel point les boucles de rétroaction entre les éléments du sens sont importantes et devraient être explorées plus précisément.

Les limites théoriques

Enfin, nous présentons les principales limites que nous voyons à notre travail sur le plan théorique. La première limite constitue une insatisfaction que nous avons déjà mentionnée à deux reprises. En effet, si notre recherche permet de proposer une nouvelle définition du concept de sens qui évite les aspects polysémiques et fractionnés des définitions que nous avons rencontrées pour le terme de sens, nous ne sommes pas satisfait de la formulation de cette définition. Il nous semble important, pour une utilisation future du construit théorique que nous proposons, de nous fonder sur une définition claire et précise. Selon nous, notre définition manque encore singulièrement de clarté.

Aussi, une seconde limite théorique peut-elle être avancée face à notre travail de recherche. Cette limite tient à la multiplicité des approches en sciences humaines utilisant des concepts plus ou moins proches du sens et que nous n'avons pas évoquées ici. En effet, après une tentative de compréhension des théories du sens et un décryptage du terme sens dans de nombreux ouvrages (dont Deleuze, 1969 ; Greimas, 1970 ; Ricoeur, 1990 ; Dosse, 1997 ; Francart, 2000), nous avons choisi de retenir les approches qui proposent une première structuration du concept de sens et qui se révélaient utilisables pour nous dans le cadre de notre recherche. Ce sont ces approches que nous avons exposées (Cf. Chapitre I. Section II.). Néanmoins, une fois notre construction achevée, il nous semble intéressant de mettre nos résultats en perspective avec des construits tels que l'identité, la personnalité totale, la compréhension, le jugement, et d'autres concepts, afin de voir dans quelle mesure

²³⁶ Nous remercions ici Amine Ezzerouali d'avoir relevé cet aspect déficient de notre démarche.

notre construit s'insère ou non dans différentes théories, en psycho-sociologie en particulier. Néanmoins, notre ancrage en sciences de gestion et la nécessité de clore ce travail nous oblige à repousser ces réflexions à plus tard.

Voies de recherche futures

Ainsi, notre réflexion autour du concept de sens est loin d'être achevée. L'exposé des limites de cette recherche nous a déjà permis d'envisager de futures pistes de recherche émanant de ce travail doctoral. Quatre pistes nous semblent des plus pertinentes au regard :

- i. d'où nous sommes parvenus au travers de ce travail,
- ii. et de notre ambition de développer un programme de recherche nous permettant de comprendre la condition de l'être humain dans l'organisation productive.

La première piste de recherche consisterait à réutiliser les données collectées dans cette recherche afin de les analyser sous l'angle spécifique de la dynamique du sens. Nous avons pu identifier divers mécanismes de construction / destruction et reconstruction du sens en analysant nos données. A l'heure actuelle, nos analyses ne nous ont pas permis de formaliser une dynamique du sens pouvant potentiellement aboutir à une théorie du sens. Néanmoins, nous pensons qu'avec plus de recul par rapport à nos données et une maturité plus grande en termes de recherche académique, nous pourrions parvenir à proposer une modélisation du sens qui s'apparenterait à une théorie du sens. Si nous parvenons à y intégrer des éléments spécifiques à l'organisation projet, nous pourrions alors nous prononcer plus clairement sur la façon dont l'organisation projet a un impact sur le sens donné au projet par les acteurs.

La seconde voie de recherche s'attacherait à développer des échelles de mesure permettant d'évaluer quantitativement les phénomènes ici observés. Les éléments présentés au cours de l'évaluation de la validité de contrôle concernant les liens entre les éléments de contexte, les éléments du sens et le comportement des acteurs pourraient être traités par le biais de modèles quantitatifs afin d'asseoir nos propos de façon différente et de les tester sur une base potentiellement beaucoup plus large que le cas des acteurs de la région Ile-de-France d'Immochan. Nous espérons ainsi pouvoir mettre en exergue des éléments de gestion de projet qui puissent servir de levier de management par le sens.

Aussi, il nous semble important d'utiliser notre opérationnalisation sur d'autres domaines que le fonctionnement des équipes projet. Le sens donné à une situation constitue une clé

d'entrée potentiellement très intéressante pour de nombreux phénomènes en sciences de gestion. Nous avons déjà commencé à exploiter cette grille d'analyse sur le sens donné par acteurs du réseau hospitalier d'Ile-de-France à la situation de crise provoquée par la canicule de 2003. Aussi, une utilisation de l'opérationnalisation du concept de sens ici construite pour identifier les ressorts des formations *e-learning* et comprendre le fonctionnement d'acteurs spécifiques tels que les dirigeants d'établissements de santé a déjà été envisagée et constitue des pistes de recherches qui devraient se concrétiser au cours des prochains mois. Ces recherches devraient permettre non seulement de mettre à jour divers phénomènes de gestion, mais aussi d'asseoir ou de réviser la pertinence de notre construction théorique autour du concept de sens.

Enfin, afin de percevoir de façon claire les différences entre les diverses méthodes permettant d'appréhender des phénomènes très proches, la réalisation d'une étude comparative des mêmes situations de gestion avec les trois ensembles théoriques et méthodologiques concurrents que sont le *sensemaking*, les cartes cognitives et notre approche du sens, nous semble nécessaire. Nous pourrions dès lors évaluer de façon formelle les différences d'analyse permises par ces trois approches et évaluer chacune d'entre elles selon différents critères de validité et de fiabilité.

Cette thèse constitue ainsi l'aboutissement de quatre années d'un travail doctoral très enrichissant. Elle n'est cependant pas une fin en soi. Elle nous a permis à la fois de poser des bases pour l'étude des phénomènes organisationnels au travers du concept de sens, et d'inciter notre esprit à un questionnement perpétuel au sujet des phénomènes organisationnels. Nous espérons que cette thèse représente un premier pas pour un vaste programme de recherche à développer au cours des prochaines années.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDEL-HAMID, T.K. (1992), « Investigating the Impacts of Managerial Turnover / Succession on Software Project Performance », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 2, pp.127-144.
- ABRIC, J.-C. (1976), *Jeux, conflits et représentations sociales*, thèse de doctorat, Université d'Aix en Provence.
- ABRIC, J.-C. (1987), *Coopération, compétition et représentation sociales*, Cousset: Delval.
- ABRIC, J.-C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris: PUF.
- ADLER, P.S., MANDELBAUM, A., NGUYEN, V. et SCHWERER, E. (1995), « From Project to Process Management: An Empirically-based Framework for Analyzing Product Development Time », *Management Science*, Vol. 41, No. 3, pp.458-484.
- ADLER, P.S. et OBSTFELD, D. (2007), « The role of affect in creative projects and exploratory search », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, No. 1, pp.19-50.
- ADROT, A. et GARREAU, L. (2009), « Sense as a bridge between crisis and improvisation: how people make sense of a crisis to improvise? », *communication à Standing Conference on Organizational Symbolism*, Copenhagen.
- AKGÜN, A.E., LYNN, G.S. et REILLY, R.R. (2002), « Mutidimensionality of learning in new product development teams », *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 2, pp.57-72.
- ALEXANDER, C.N. et RUDD, J. (1984), « Predicting Behaviors from Situated Identities », *Social Psychology Quarterly*, Vol. 47, No. 2, pp.172-177.
- ALLAIRE, Y. et FIRSIROTU, M.E. (1984), « Theories of Organizational Culture », *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, Vol. 5, No. 3, p.193.
- ALLARD-POESI, F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, thèse de doctorat, DMSP.
- ALLARD-POESI, F. (1998), « Representations and Influence Processes in Groups : Towards a Socio-Cognitive Perspective on Cognition in Organization », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, pp.395-420.
- ALLARD-POESI, F. (2003), « Sens collectif et construction collective de sens », dans VIDAILLET, B. (éditeur) *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert, pp.91-114.
- ALLARD-POESI, F. et MARÉCHAL, C.-G. (2003), « Construction de l'objet de la recherche », dans THIÉTART, R. A. (éditeur) *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- ALLARD-POESI, F. (2005), « The Paradox of Sensemaking in Organization Analysis », *Organization*, Vol. 12, No. 2, pp.169-196.
- ALLARD-POESI, F. et PERRET, V. (2005), « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue Française de Gestion*, Vol. 154, pp.193-209.
- ALLARD-POESI, F. (2006), *Management d'équipe*, Paris: Dunod, [2ème édition].
- ALVESSON, M. (1998), « The Business Concept as a Symbol », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, No. 3, pp.86-108.
- ALVESSON, M. et SKÖLDBERG, K. (2000), *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, London: Sage.

- AMABILE, T.M. (1997), « Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do », *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp.39-58.
- AMABILE, T.M., BARSADÉ, S.G., MUELLER, J.S. et STAW, B. (2005), « Affect and Creativity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 3, pp.367-403.
- ANDLER, D. (éditeur) (2004), *Introduction aux sciences cognitives*, Paris: Gallimard.
- ANSCOMBE, E. (1990), « L'intention », dans PHARO, P. et QUÉRÉ, L. (éditeurs), *Les formes de l'action*, Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- ANSCOMBE, E., BARTHÉLÉMY, M., CONEIN, B., DODIER, N., DUBET, F., LADRIÈRE, P., PETIT, J.-L., PHARO, P., QUÉRÉ, L., SHARROCK, W., SUCHMAN, L., THÉVENOT, L. et WATSON, R. (1990), *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie.*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- ANSCOMBE, E. (2002), *L'intention*, Paris: Editions Gallimard.
- ANTONAKIS, J. (2003), « Why "Emotional Intelligence" Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003) », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 4, pp.355-361.
- ANTONAKIS, J. (2004), « On why "Emotional Intelligence" will not Predict Leadership Effectiveness Beyond IQ or the "Big Five": An Extension and Rejoinder », *Organizational Analysis*, Vol. 12, No. 2, pp.171-182.
- ARAB, N. (2007), « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme », *Management et Avenir*, Vol. 12, pp.147-164.
- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D. (1978), *Organizational learning : A theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ASQUIN, A., GAREL, G. et PICQ, T. (2005), « Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *communication à Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Reims.
- ASQUIN, A., GAREL, G. et PICQ, T. (2007), « Le côté sombre des projets. Quand les individus et les collectifs sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer & Comprendre*, Vol. 90.
- AUBERT, N. (2004a), *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*, Paris: Flammarion.
- AUBERT, N. (éditeur) (2004b), *L'individu hypermoderne*, Paris: Eres.
- AUTISSIER, D. et BENSEBAA, F. (éditeurs) (2006), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris: Economica.
- AUTISSIER, D. et WACHEUX, F. (2006), *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- AVENIER, M.-J. et GAVARD-PERRET, M.-L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, A. (éditeurs), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Paris: Pearson Education France, pp.5-45.
- AVOLIO, B.J., BASS, B.M. et JUNG, D.I. (1999), « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp.441-462.
- AXELROD, R. (éditeur) (1976), *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- BABA, M.L., GLUESING, J., RATNER, H. et WAGNER, K.H. (2004), « The contexts of knowing: natural history of a globally distributed team », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 5, pp.547-587.
- BADOT, O. (2006), « Du sensemaking à l'expériencemaking en marketing », dans AUTISSIER, D. et BENSEBAA, F. (éditeurs), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris: Economica, pp.137-152.
- BALOGUN, J. et JOHNSON, G. (2004), « Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, pp.523-549.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. et GARREAU, L. (2008), « Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée », *communication à Association Internationale de Management Stratégique*, Nice - Sophia Antipolis, 29-31 mai.
- BARBIER, J.-M. (2000), « Rapport établi, sens construit, signification donnée », dans BARBIER, J.-M. et GALATANU, O. (éditeurs), *Signification, sens, formation*, Paris: PUF, pp.61-86.
- BARBIER, R. (1998), « L'éducateur comme passeur de sens », *communication à Congrès International sur la transdisciplinarité à l'Université, Locarno, Suisse, CIRET/UNESCO, Bulletin interactif du Centre International de Recherches et Etudes Interdisciplinaires*.
- BARCZAK, G. et WILEMON, D. (2003), « Team member experiences in new product development: views from the trenches », *R&D Management*, Vol. 33, No. 5, pp.463-479.
- BARDIN, L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris: PUF, [2007].
- BARNARD, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Boston: Harvard University Press.
- BARR, P.S., STIMPERT, J.L. et HUFF, A.S. (1992), « Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.15-36.
- BARRY, D. (1994), « Making the invisible visible: Using analogically-based methods to surface the organizational unconscious », *Organizational Development Journal*, Vol. 12, No. 4, pp.37-48.
- BARSADE, S.G., BRIEF, A.P. et SPATARO, S.E. (2003), « The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a new paradigm », dans GREENBERG, J. (éditeur) *Organization behavior: The state of the science*, Mahwah, New Jersey: Erlbaum, pp.3-52.
- BASS, B.M. (1990), « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, pp.19-31.
- BASS, B.M. et STOGDILL, R.M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- BASS, B.M. et AVOLIO, B.J. (1993), « Transformational leadership and organizational culture », *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp.112-121.
- BATCHELOR, L. et TOWNSEND, K. (2006), « A Modern Contested Terrain: Mobile Phones at Work », *Employment Relations Record*, Vol. 6, No. 1, pp.65-72.
- BATESON, G. (1969), « Double Bind », dans BATESON, G. (éditeur) *Steps to an ecology of the mind*, New York: Ballantine, pp.271-278.
- BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. et XUEREB, J.-M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans THIÉTART, R. A. (éditeur) *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.224-256.

- BAUMARD, P. et IBERT, J. (2003), « Quelles approches avec quelles données », dans THIÉTART, R. A. (éditeur) *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.82-103.
- BAZERMAN, M.H., BEEKUN, R.I. et SCHOORMAN, F.D. (1982), « Performance Evaluation in a Dynamic Context: A Laboratory Study of the Impact of a Prior Commitment to the Ratee », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 6, pp.873-876.
- BEAN, C.J. et HAMILTON, F.E. (2006), « Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace », *Human Relations*, Vol. 59, No. 3, pp.321-349.
- BEARMAN, C.R., LINDEN, J.B. et ORMEROD, T.C. (2007), « The structure and function of spontaneous analogising in domain-based problem solving », *Thinking & Reasoning*, Vol. 13, No. 3, pp.273-294.
- BECHKY, B.A. (2003), « Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor », *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, pp.312-330.
- BEN FREDJ BEN ALAYA, L. (2007), « Le concept de "création collective de sens": un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 226-227, pp.99-109.
- BENNIS, W. et NANUS, B. (1997), *Leaders Strategies for Taking Charge*, New York: Harper Business.
- BERGMAN, M., LYYTINEN, K. et MARK, G. (2007), « Boundary Objects in Design: An Ecological View of Design Artifacts », *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 8, No. 11, pp.546-568.
- BETTIS, R.A. et PRAHALAD, C.K. (1995), « The Dominant Logic: Retrospective and Extension », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp.5-14.
- BIERHOFF, H.-W. et MÜLLER, G.F. (2005), « Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups », *Journal of Management Psychology*, Vol. 20, No. 6, pp.483-497.
- BIZEUL, D. (2007), « Que valent les « exemples parlants » dans un compte rendu d'enquête? », *Recherches Qualitatives*, Vol. 6, Hors Série, pp.7-23.
- BLANC, N. et TAPIERO (2002), « Construire une représentation mentale à partir d'un texte: le rôle des illustrations et de la connotation des informations », *Bulletin de Psychologie*, Vol. 461, pp.525-534.
- BLANC, N. (éditeur) (2006), *Emotion et cognition. Quand l'émotion parle à la cognition*, Paris: In Press Editions.
- BLIN, T. (1995), *Phénoménologie et sociologie compréhensive. Sur Alfred Schütz*, Paris: L'Harmattan.
- BOUDON, R. (1999), *Le sens des valeurs*, Paris: PUF.
- BOUDON, R. (2003), *Raison. Bonnes raisons.*, Paris: PUF.
- BOURDIEU, P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris: Editions du Seuil, [2000].
- BOURGEON, L. et TARONDEAU, J.-C. (2000), « L'apprentissage dans les organisations transversales : le cas de l'organisation des projets de R&D », dans QUELIN, B. et ARRÈGLE, J.-L. (éditeurs), *Le management stratégique des compétences*, Paris: Ellipses, pp.287-326.
- BOURNOIS, F., POINT, S. et VOYNET-FOURBOUL, C. (2002), « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 137.
- BOUTINET, J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris: PUF.

- BOUTINET, J.-P. (1993), *Psychologie des conduites à projet*, Paris: PUF.
- BOUTINET, J.-P. (2004), *Vers une société des agendas. Une mutation des temporalités*, Paris: PUF.
- BRÉCHET, J.-P. et DESREUMAUX, A. (2005), « Le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, Vol. 10, No. 1, pp.121-136.
- BRÉCHET, J.-P., DESREUMAUX, A. et LEBAS, P. (2005), « Le projet comme figure de l'anticipation opératoire », *communication à Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- BROCKNER, J., SHAW, M.C. et RUBIN, J.Z. (1979), « Factors Affecting Withdrawal from an Escalating Conflict: Quitting Before It's Too Late », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 15, No. 5, pp.492-503.
- BROOK, J.A. et BROOK, R.J. (1989), « Exploring the Meaning of Work and Nonwork », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 2, pp.169-178.
- BROWN, A.D., STACEY, P. et NANDHAKUMAR, J. (2008), « Making sense of sensemaking narratives », *Human Relations*, Vol. 61, No. 8, pp.1035-1062.
- BROWN, S.L. et EISENHARDT, K. (1995), « Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp.343-379.
- BRUNSTEIN, I. (éditeur) (1999), *L'homme à l'échine pliée - Réflexions sur le stress professionnel*, Paris: Desclée de Brouwer.
- BRUSONI, S. (2005), « The Limits to Specialization: Problem Solving and Coordination in 'Modular Networks' », *Organization Studies*, Vol. 26, No. 12, pp.1885-1907.
- BURNS, T. et STALKER, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- BUTLER JR., A.G. (1973), « Project Management: A Study in Organizational Conflict », *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp.84-101.
- CAHOUR, B. (2002), « Décalages socio-cognitifs en réunions de conception participative », *Le travail humain*, Vol. 65, No. 4, pp.315-337.
- CALLON, M., P., L. et BARTHES, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain*, Paris: Le Seuil.
- CALORI, R., JOHNSON, G. et SARNIN, P. (1992), « French and British Top Managers' Understanding of the Structure and the Dynamics of Their Industries: a Cognitive Analysis and Comparison », *British Journal of Management*, Vol. 3, No. 2, p.61.
- CALORI, R., JOHNSON, G. et SARNIN, P. (1994), « CEOs' Cognitive Maps and The Scope of The Organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6, pp.437-457.
- CANNON-BOWERS, J.A. et SALAS, E. (2001), « Reflections on shared cognition », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 2, pp.195-202.
- CANNON, D.R. (1999), « Cause or Control? The Temporal Dimension of Failure Sense-Making », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 4, pp.416-438.
- CANON-BOWERS, J.A., SALAS, E. et CONVERSE, S. (1993), « Shared mental models in expert decision making », dans CASTELLAN, N. J. (éditeur) *Individual and Group Decision Making*, Hillsade: Lawrence Erlbaum.
- CAPUL, J.-Y. (2000), « Les enjeux économiques de la démarche d'ingénierie concourante », *Revue Française de Gestion*, Vol. 128, pp.28-42.
- CARLILE, P.R. (2002), « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development », *Organization Science*, Vol. 13, No. 4, pp.442-455.
- CHALOFISKY, N. (2003a), « An emerging construct for meaningful work », *Human Resource Development International*, Vol. 6, No. 1, pp.69-83.

- CHALOFISKY, N. (2003b), « Meaningful Work », *T + D*, Vol. 57, No. 12, pp.52-58.
- CHANLAT, J.-F. (1990a), « Stress, psychopathologie du travail et gestion », dans CHANLAT, J.-F. (éditeur) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa: Presses de l'Université de Laval, Editions de l'ESKA, pp.709-722.
- CHANLAT, J.-F. (éditeur) (1990b), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa: Presses de l'Université de Laval, Editions de l'ESKA.
- CHANLAT, J.-F. (1990c), « Introduction. Vers une anthropologie de l'organisation », dans CHANLAT, J.-F. (éditeur) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa: Presses de l'Université de Laval, Editions de l'ESKA, pp.3-30.
- CHANLAT, J.-F. (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale.*, Québec et Ottawa: Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.
- CHARMAZ, K. (2000), « Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods », dans DENZIN, N. K. et LINCOLN, Y. S. (éditeurs), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp.509-535.
- CHARMAZ, K. (2006), *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*, Thousand Oaks: Sage.
- CHARREIRE, S. (2003), « Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel: études de cas », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 6, No. 2, pp.115-153.
- CHARUE DUBOC, F. (éditeur) (1995), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion.*, Paris: L'Harmattan.
- CHARUE DUBOC, F. et MIDLER, C. (2001), « Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception », *Gérer & Comprendre*, Vol., pp.12-22.
- CHARUE DUBOC, F. et GASTALDI, L. (2005), « Projets et pilotage stratégique de la recherche. Le cas des PTR à l'Institut Pasteur », dans JOFFRE, P., LAURIOL, J. et MBENGUE, A. (éditeurs), *Perspectives en management stratégique, Tome 11*, Colombelles: Editions Management et Société, pp.143-169.
- CHASSERIO, S. et MAEDER, A. (2007), « Un cas de management par objectifs dans le secteur bancaire français : réalités et perspectives de recherche », *communication à Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Fribourg, Suisse.
- CHÉDOTE, F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe: de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, Vol. 7, No. 3, pp.161-193.
- CHILTON, M.A., HARDGRAVE, B.C. et ARMSTRONG, D.J. (2005), « Person-Job Cognitive Style Fit for Software Developers: The Effect on Strain and Performance », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 2, pp.193-226.
- CHRISTIANSON, S.-A., LOFTUS, E.F., HOFFMAN, H. et LOFTUS, G.R. (1991), « Eye Fixations and Memory for Emotional Events », *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 17, No. 4, pp.693-701.
- CICMIL, S. (2006), « Understanding Project Management Practice Through Interpretative and Critical Research Perspectives », *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp.27-37.
- CICMIL, S. et HODGSON, D. (2006), « New Possibilities For Project Management Theory: A Critical Engagement », *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp.111-122.
- CLARK, K.B. et WHEELWRIGHT, S.C. (1992), « Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams », *California Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp.9-28.

- CLARKE, I. et MACKANESS, W. (2001), « Management 'intuition': an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 2, pp.147-172.
- CLEGG, S.R., KORNBERGER, M. et RHODES, C. (2005), « Learning/Becoming/Organizing », *Organization*, Vol. 12, No. 2, pp.147-167.
- CLERFEUILLE, F. (2000), *Les profils attitudeux des consommateurs : analyse de la congruence des éléments cognitif, affectif et conatif*, thèse de doctorat, Université de la Réunion.
- CLERFEUILLE, F. (2002), « L'espace attitudeux des consommateurs : étude des interactions des composantes cognitive, affective et conative », *communication à Congrès sur les tendances du Marketing en Europe*, Paris, 25-26 Janvier.
- CLOT, Y. (1998), *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris: La Découverte.
- COLLINS, J. et PORRAS, J.I. (1994), *Built to last*, New York: Harper Collins Publishers, [2002].
- CORBIN, J. et STRAUSS, A. (1990), « Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria », *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1, pp.3-21.
- CORBIN, J. et STRAUSS, A. (2008), *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, [3rd ed.].
- CORNELISSEN, J.P. (2006), « Making Sense of Theory Construction: Metaphor and Disciplined Imagination », *Organization Studies* (01708406), Vol. 27, No. 11, pp.1579-1597.
- CORVELLEC, H. et RISBERG, A. (2007), « Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp.306–326.
- COSER, L. (1956), *The Functions of Social Conflict*, Glencoe, Illinois: The Free Press.
- COSSETTE, P. et AUDET, M. (2003), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », dans COSSETTE, P. (éditeur) *Cartes cognitives et organisations*, Les Editions de l'ADREG, pp.31-60.
- COSSETTE, P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitive*, Québec: Presses de l'Université de Laval.
- COSSETTE, P. (2007), « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *communication à Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Fribourg.
- COUGER, J.D., HIGGINS, L.F. et MCINTYRE, S.C. (1993), « (Un)Structured Creativity in Information Systems Organizations », *MIS Quarterly*, Vol. 17, No. 4, pp.375-397.
- CRAIG-LEES, M. (2001), « Sense Making: Trojan Horse? Pandora's Box? », *Psychology & Marketing*, Vol. 18, No. 5, pp.513-526.
- CRESWELL, J.W. (2008), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, [3rd.].
- CRONIN, M.A. et WEINGART, L.R. (2007), « Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp.761-773.
- CROZIER, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Editions du Seuil.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997), « Happiness and Creativity: Going with the Flow », *The Futurist*, Vol. 31, No. 5, pp.8-12.

- CUSIN, J. (2005a), « Le ressenti des acteurs face à une situation d'échec commercial », *communication à Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- CUSIN, J. (2005b), « Apprendre d'un échec commercial? Analyser et interpréter cet échec: une condition nécessaire pas toujours satisfaite », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 214-215, pp.111-126.
- CUSIN, J. (2006), *L'apprentissage par l'échec commercial*, thèse de doctorat, CREPA, Université Paris Dauphine, Paris.
- CUSIN, J. (2008), *Faut-il échouer pour réussir? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise*, Paris: Editions du Palio.
- CUSUMANO, M.A. (1997), « How Microsoft Makes Large Teams Work Like Small Teams », *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp.113-113.
- CZARNIAWSKA, B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.
- CZARNIAWSKA, B. (1998), *A narrative approach in organization studies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- D'ABATE, C. (2005), « Working hard and hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job », *Human Relations*, Vol. 58, No. 8, pp.1009-1032.
- D'IRIBARNE, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris: Editions du Seuil.
- D'IRIBARNE, P. (2007), « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, No. 171, pp.141-156.
- DA SILVA, R.V. et SYED ALWI, S.F. (2006), « Cognitive, affective attributes and conative, behavioural responses in retail corporate branding », *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No. 4/5, pp.293-305.
- DAFT, R.L. et WEICK, K.E. (1984), « Toward a model of organizations as Interpretation systems », *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp.284-295.
- DAFT, R.L. et LENGEL, R.H. (1986), « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp.554-571.
- DAMASIO, A.R. (1999a), *The feeling of what happens. Body and Emotion in the Making of Consciousness*, New York: Harcourt Brace & Company.
- DAMASIO, A.R. (1999b), *Le sentiment même de soi. Corps, émotions, conscience*, Paris: Odile Jacob.
- DAMASIO, A.R. (2000), *L'erreur de Descartes*, Paris: Odile Jacob.
- DAMASIO, A.R. (2003), *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Paris: Odile Jacob.
- DAMERON, S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation. Le cas d'équipes projet*, thèse de doctorat, CREPA, Université Paris Dauphine, Paris.
- DAMERON, S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, Vol. 7, No. 3, pp.137-160.
- DAMERON, S. (2005), « La dualité du travail coopératif », *Revue Française de Gestion*, Vol. 158, pp.105-120.
- DAMERON, S. et JOSSERAND, E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique: une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, Vol. 174, pp.131-148.
- DANIELS, K., DE CHERNATONY, L. et JOHNSON, G. (1995), « Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures », *Human Relations*, Vol. 48, No. 9, pp.975-992.

- DANIELS, K., JOHNSON, G. et DE CHERNATONY, L. (2002), « Task and Institutional Influences on Managers' Mental Models of Competition », *Organization Studies*, Vol. 23, No. 1, pp.31-62.
- DAVID, A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *communication à Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Chatenay-Malabry, 26-28 mai 1999.
- DE LAAT, P.B. (1994), « Matrix Management of Projects and Power Struggles: A Case Study of an R&D Laboratory », *Human Relations*, Vol. 47, No. 9, pp.1089-1119.
- DECI, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York: Plenum.
- DECLERCK, R., DEBOURSE, J.-P. et NAVARRE, C. (1983), *Méthode de Direction générale: le management stratégique*, Paris: Hommes et Techniques.
- DECLERCK, R.P., EYMERY, P. et CRENER, M.A. (1980), *Le management stratégique des projets*, Paris: Editions Hommes et Techniques.
- DEJOURS, C. (1990), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », dans CHANLAT, J.-F. (éditeur) *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa: Presses de l'Université de Laval, Editions de l'ESKA.
- DEJOURS, C. (1993), *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris: Bayard.
- DEJOURS, C. (2000), *Souffrance en France*, Paris: Editions du Seuil.
- DEJOURS, C. (2001), *Le corps, d'abord*, Paris: Editions Payot & Rivages.
- DEJOURS, C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris: INRA.
- DELEUZE, G. (1969), *Logique du sens*, Paris: Les Editions de Minuit.
- DENIS, M. (1989), *Image et cognition*, Paris: PUF.
- DONNELLON, A., GRAY, B. et BOUGON, M.G. (1986), « Communication, Meaning, and Organized Action », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp.43-55.
- DOSSE, F. (1997), *L'empire du sens. L'humanisation des sciences humaines.*, Paris: Editions La Découverte & Syros.
- DOUGHERTY, D. (1992), « Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms », *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, pp.179-202.
- DOUSSET, A. (2007), *Management à contresens... Combien coûte la démotivation ?*, Paris: Eyrolles.
- DRAGONI, L. (2005), « Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, pp.1084-1095.
- DRAZIN, R., GLYNN, M.A. et KAZANJIAN, R.K. (1999), « Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp.286-307.
- DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et GRENIER, C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherche », dans THIÉTART, R. A. (éditeur) *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.257-287.
- DUBOIS, B. (1990), *Comprendre le consommateur*, Paris: Dunod.
- DUBOULOY, M. (2005), « Avis d'expert. Regard d'une psychanalyste sur le projet », dans ASQUIN, A., FALCOZ, C. et PICQ, T. (éditeurs), *Ce que manager par projet veut dire*, Paris: Editions d'Organisation, pp.262-269.
- DUCAU, L. (2004), « Les outils de l'interaction: le cas de projets de conception de nouveaux produits », dans GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (éditeurs), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris: Vuibert, pp.119-143.
- DUCROT, O. (2002), « Le sens », dans MICHAUD, Y. (éditeur) *Le Cerveau, la langage, le sens*, Paris: Odile Jacob, pp.271-285.

- DURKHEIM, E. (1898), « Représentations individuelles et représentations collectives », *Revue de Métaphysique et de Morale*, Vol. VI, pp. 273-302.
- DUTTON, J.E. et DUKERICH, J.M. (1991), « Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp.517-554.
- DUTTON, J.E., WORLINE, M.C., FROST, P.J. et LILIUS, J. (2006), « Explaining Compassion Organizing », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, No. 1, pp.59-96.
- DYER, W.G. et WILKINS, A.L. (1991), « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp.613-619.
- EARLEY, P.C. (1994), « Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-efficacy and Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp.89-117.
- EDEN, C. (1988), « Cognitive Mapping: a review », *European Journal of Operational Research*, Vol. 36, pp.1-13.
- EDEN, C. (1992), « On The Nature of Cognitive Maps », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 3, pp.261-265.
- EDEN, C., ACKERMANN, F. et CROPPER, S. (1992), « The Analysis of Cause Maps », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 3, pp.309-324.
- EISENHARDT, K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp.532-550.
- EISENHARDT, K.M. (1991), « Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp.620-627.
- EISENHARDT, K.M. et TABRIZI, B.N. (1995), « Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, pp.84-110.
- ELSBACH, K.D., BARR, P.S. et HARGADON, A. (2005), « Identifying Situated Cognition in Organizations », *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp.422-433.
- ELSBACH, K.D. et HARGADON, A.B. (2006), « Enhancing Creativity Through "Mindless" Work: A Framework of Workday Design », *Organization Science*, Vol. 17, No. 4, pp.470-483.
- EMMERLING, R.J. et CHERNISS, C. (2003), « Emotional Intelligence and the Career Choice Process », *Journal of Career Assessment*, Vol. 11, No. 2, pp.153-167.
- ENGWALL, M. (2003), « No project is an island: linking projects to history and context », *Research Policy*, Vol. 32, No. 5, pp.789-808.
- EREZ, M. et KANFER, F.H. (1983), « The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp.454-463.
- EVANS, P. et BARTOLOMÉ, F. (1984), « The changing pictures of the relationship between career and family », *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5, No. 1, pp.9-21.
- FARAJ, S. et SPROULL, L. (2000), « Coordinating Expertise in Software Development Teams », *Management Science*, Vol. 46, No. 12, pp.1554-1568.
- FARR, R.M. (2003), « Les représentations sociales », dans MOSCOVICI, S. (éditeur) *Psychologie sociale*, Paris: PUF, pp.385-395.
- FENOUILLET, F. (2003), *La motivation*, Paris: Dunod.
- FESTINGER, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- FILSER, M. (1994), *Le comportement du consommateur*, Paris: Dalloz.

- FILSER, M. (1996), « Vers une consommation plus affective », *Revue Française de Gestion*, Vol. 110, pp.90-99.
- FIOL, M.C. (2005), « Intraorganizational cognition and interpretation », dans BAUM, J. A. C. (éditeur) *The Blackwell companion to organizations*, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp.119-137.
- FORD, C. et SULLIVAN, D. (2004), « A time for everything: how the timing of novel contributions influences project team outcomes », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp.279-292.
- FORGUES, B. et VANDANGEONS-DERUMEZ, I. (2003), « Analyses longitudinales », dans THIÉTART, R. A. (éditeur) *Méthodes de Recherche en Management*, Paris: Dunod, pp.422-448.
- FRANCART, L. (2000), *La guerre du sens. Pourquoi et comment agir dans les champs psychologiques*, Paris: Economica.
- FREUDENBERGER, H.J. (1980), *Burnout: The High Cost of High Achievement*, New York: Anchor Press.
- FRIEDBERG, E. (1994), « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », dans PAVÉ, F. (éditeur) *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Paris: Éditions du Seuil, pp.135-152.
- FUCHS, C. (éditeur) (2004), *La linguistique cognitive*, Paris: Ophrys - Maison des Sciences de l'Homme.
- GÄLLSTEDT, M. (2003), « Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers », *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6, p.449.
- GAREL, G. (1996), « L'entreprise sur un plateau: un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile », *Gestion 2000*, Vol., No. 3, pp.111-134.
- GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (2001), *Management de projet et gestion des ressources humaines*, GREGOR, Université Paris 1, Cahier de Recherche n°2001-05.
- GAREL, G. (2003), *Le management de projet*, Paris: Editions La Découverte.
- GARUD, R. et KARNOE, P. (2003), « Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship », *Research Policy*, Vol. 32, No. 2, pp.277-300.
- GAVETTI, G., LEVINTHAL, D.A. et RIVKIN, J.W. (2005), « Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 8, pp.691-712.
- GAVETTI, G. et RIVKIN, J.W. (2005), « How Strategists Really Think. Tapping the Power of Analogy », *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 4, pp.54-63.
- GEORGE, J.M. (2000), « Emotions and leadership: The role of emotional intelligence », *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, pp.1027-1055.
- GEPPERT, M. (2003), « Sensemaking and politics in MNCs: A comparative analysis of vocabularies within the global manufacturing discourse in one industrial sector », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 4, pp.312-329.
- GERSICK, C.J.G. (1988), « Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp.9-41.
- GERWIN, D. (2004), « Coordinating New Product Development in Strategic Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp.241-257.
- GIBSON, C.B. et ZELLMER-BRUHN, M.E. (2001), « Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2, pp.274-303.

- GINI, A.R. et SULLIVAN, T. (1987), « Work: The Process and the Person », *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, No. 8, pp.649-655.
- GIOIA, D.A. et CHITTIPEDDI, K. (1991), « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp.433-448.
- GIOIA, D.A., THOMAS, J.B., CLARK, S.M. et CHITTIPEDDI, K. (1994), « Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence », *Organization Science*, Vol. 5, No. 3, pp.363-383.
- GIOIA, D.A. et MEHRA, A. (1996), « Sensemaking in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp.1226-1230.
- GIOIA, D.A. et THOMAS, J.B. (1996), « Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, pp.370-403.
- GIOIA, D.A. (2006), « On Weick: An Appreciation », *Organization Studies*, Vol. 27, No. 11, pp.1709-1721.
- GIRIN, J. (1989), *L'opportunisme méthodique*, Centre de Recherche en Gestion, <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Opportunisme.html>.
- GIROUX, N. et MARROQUIN, L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol. 159, pp.15-42.
- GIROUX, N. (2006), « La démarche paradoxale de Karl. E. Weick », dans AUTISSIER, D. et BENSEBAA, F. (éditeurs), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris: Economica, pp.25-50.
- GLADSTEIN ANCONA, D. et CALDWELL, D.F. (1992), « Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp.321-341.
- GLASER, B.G. et STRAUSS, A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago: Adline.
- GLASER, B.G. (1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press.
- GLASER, B.G. (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*, Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- GLYNN, M.A. (1996), « Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation », *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp.1081-1111.
- GODELIER, M. (1982), *La production des Grands Hommes. Pouvoir et domination masculine chez les Baruya de Nouvelle-Guinée*, Paris: Fayard.
- GODELIER, M. (2007), *Au fondement des sociétés humaines. Ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris: Albin Michel.
- GOFFMAN, E. (1974a), *Les rites d'interaction*, Paris: Les Editions de Minuit.
- GOFFMAN, E. (1974b), *Les cadres de l'expérience*, Paris: Les Editions de Minuit.
- GOMBAULT, A. (2005), « La méthode des cas », dans WACHEUX, F. et ROUSSEL, P. (éditeurs), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles: De Boeck Université, pp.31-64.
- GOODMAN, R.A. (1967), « Ambiguous Authority Definition In Project Management », *Academy of Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp.395-407.
- GOULDING, C. (2001), « Grounded Theory: A Magical Formula or a Potential Nightmare », *The Marketing Review*, Vol. 2, No. 1, pp.21-34.
- GOULDING, C. (2002), *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, Thousand Oaks: Sage.
- GRAY, B., BOUGON, M.G. et DONNELLON, A. (1985), « Organizations as Constructions and Destructions of Meaning », *Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, pp.83-98.

- GREIMAS, A.J. (1970), *Du sens. Essais sémiotiques.*, Paris: Editions du Seuil.
- GRELLIER, C. (2007), *Le management du bon sens*, Paris: Dunod.
- GUEVARA, K. et ORD, J. (1996), « The Search for Meaning in a Changing Work Context », *Futures*, Vol. 28, No. 8, pp.709-722.
- GUILLEMETTE, F. (2006), « L'approche de la Grounded Theory: pour innover? », *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, No. 1, pp.32-50.
- GUNDLACH, M.J., MARTINKO, M.J. et DOUGLAS, S.C. (2008), « A New Approach to Examining Whistle-Blowing: The Influence of Cognitions and Anger », *SAM Advanced Management Journal (07497075)*, Vol. 73, No. 4, pp.40-50.
- HAAG, C. et SEGUELA, J. (2009), *Génération Q.E.*, Paris: Pearson.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, pp.63-76.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- HANNAN, M.T. et FREEMAN, J. (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of sociology*, Vol. 82, No. 5, pp.929-964.
- HARGADON, A. et BECHKY, B. (2006), « When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work », *Organization Science*, Vol. 17, No. 4, pp.484-500.
- HARPAZ, I. (1986), « The Factorial Structure of the Meaning of Working », *Human Relations*, Vol. 39, No. 7, pp.595-614.
- HARPAZ, I. et FU, X. (2002), « The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change », *Human Relations*, Vol. 55, No. 6, pp.639-667.
- HAYWOOD, H.C. et DOBBS, V. (1964), « Motivation and Anxiety in High School Boys », *Journal of Personality*, Vol. Vol. 32 pp.371-379.
- HE, J., BUTLER, B.S. et KING, W.R. (2007), « Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 2, pp.261-292.
- HERMAN, R.E. et GIOIA, J.L. (1998), « Making Work Meaningful: Secrets of the Future-Focused Corporation », *The Futurist*, Vol. 32, No. 9, pp.24-38.
- HERRBACH, O. (2005), « Etats affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 11, pp.135-150.
- HERSTATT, C. et KALOGERAKIS, K. (2005), « How to use analogies for breakthrough innovation », *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 2, No. 3, pp.331-247.
- HEWLETT, S.A. (2002), « Executive Women and the Myth of Having It All », *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 4, pp.66-73.
- HILL, R.C. et LEVENHAGEN, M. (1995), « Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities », *Journal of Management*, Vol. 21, No. 6, pp.1057-1074.
- HILL, R.E. (1977), « Managing Interpersonal Conflict in Project Teams », *Sloan Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp.45-61.
- HIRIGOYEN, M.F. (1998), *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris: Syros.
- HIRSCHHEIM, R. et NEWMAN, M. (1991), « Symbolism and Information Systems Development: Myth, Metaphor and Magic », *Information Systems Research*, Vol. 2, No. 1, pp.29-62.
- HIRSCHMAN, A.O. (1967), *Development Projects Observed*, Washington D.C.: The Brookings Institution, [reed. 1995].

- HLADY RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles: De Boeck Université.
- HOEGL, M., WEINKAUF, K. et GEMUENDEN, H.G. (2004), « Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Project: a Longitudinal Study », *Organization Science*, Vol. 15, No. 1, pp.38-55.
- HOEGL, M. et WEINKAUF, K. (2005), « Managing Task Interdependencies in Multi-Team Projects: A Longitudinal Study », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 6, pp.1287-1308.
- HOEGL, M. et PARBOTEEAH, K.P. (2006a), « Team Goal Commitment in Innovative Projects », *International Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 3, pp.299-324.
- HOEGL, M. et PARBOTEEAH, K.P. (2006b), « Team reflexivity in innovative projects », *R&D Management*, Vol. 36, No. 2, pp.113-125.
- HOFSTEDE, G. (1980), « Culture and Organizations », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 10, No. 4, pp.15-41.
- HOLBROOK, M.B. et HIRSCHMAN, E.C. (1982), « The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun », *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp.132-140.
- HOM, P.W. et KINICKI, A.J. (2001), « Toward a Greater Understanding of how Dissatisfaction Drives Employee Turnover », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp.975-987.
- HONG, P., NAHM, A.Y. et DOLL, W. (2004), « The role of project target clarity in an uncertain project environment », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 12, pp.1269-1291.
- HUFF, A.S. (éditeur) (1990), *Mapping Strategic Thought*, Chichester: John Wiley & Sons.
- HUFF, A.S. et HUFF, J.O. (2000), *When Firms Change Direction*, New York: Oxford University Press.
- HUSSERL, E. (1982), *Idées directrices pour une phénoménologie et une philosophie phénoménologique pures, livre second : Recherches phénoménologiques pour la constitution*, Paris: PUF, [Traduction E. Escoubas].
- HUSSERL, E. (2000), *Méditations cartésiennes. Introduction à la phénoménologie*, Paris: VRIN.
- IBARRA, H. et ANDREWS, S.B. (1993), « Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Networks Centrality and Proximity on Employee Perceptions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 2, pp.277-303.
- IMAÏ, K.H., NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1985), « Managing new product development process: how Japanese companies learn and unlearn », dans CLARK, K. B., HAYES, R. H. et LORENZ, C. (éditeurs), *The Uneasy Alliance*, Boston: Harvard Business School Press.
- ISAAC, H. et KALIKA, M. (2001), « Organisation, nouvelles technologies et vie privée », *Revue Française de Gestion*, Vol. 134, pp.101-105.
- IZARD, C.E. (2009), « Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions, and Emerging Issues », *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, No. 1, pp.1-25.
- JACOB, P. (2004), « Le problème du rapport du corps et de l'esprit aujourd'hui. Essai sur les forces et les faiblesses du fonctionnalisme », dans ANDLER, D. (éditeur) *Introduction aux sciences cognitives*, Paris: Gallimard, pp.409-447.
- JACOBS, C.D. et HERACLEOUS, L.T. (2006), « Constructing Shared Understanding: The Role of Embodied Metaphors in Organization Development », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No. 2, pp.207-226.

- JAILLET, M.-C. (2002), « De la généralisation de l'injonction au projet », *EMPAN*, Vol. 45, No. 1, pp.19-24.
- JEHN, K.A. (1995), « A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp.256-282.
- JEHN, K.A. et MANNIX, E.A. (2001), « The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp.238-251.
- JENKINS, M. et JOHNSON, G. (1997a), « Linking Managerial Cognition and Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps », *British Journal of Management*, Vol. 8, pp.s77-s90.
- JENKINS, M. et JOHNSON, G. (1997b), « Entrepreneurial intentions and outcomes: a comparative causal mapping study », *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 6, pp.895-920.
- JODELET, D. (2003), « Représentation sociale: phénomènes, concepts, théories », dans MOSCOVICI, S. (éditeur) *Psychologie sociale*, Paris: PUF, pp.363-384.
- JOFFRE, P., AURÉGAN, P., CHÉDOTEL, F. et TELLIER, A. (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Paris: Economica.
- JOLIVET, F. (1995), « Peut-on éviter les dysfonctionnements? », *L'Expansion Management Review*, Vol. 76, pp.62-70.
- JOLIVET, F. (2003), *Manager l'entreprise par projets: les métarègles du management par projet*, Paris: Editions Management et Société.
- JONG WOO, J., CHANG-HOAN, C. et HYUCK JOON, K. (2008), « The role of affect and cognition in consumer evaluations of corporate visual identity: Perspectives from the United States and Korea », *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 6, pp.382-398.
- KAFETSIOS, K. et LAROCK, E. (2005), « Cognition and Emotion. Aristotelian Affinities with Contemporary Emotion Research », *Theory & Psychology*, Vol. 15, No. 5, pp.639-657.
- KANAWATTANACHAI, P. et YOO, Y. (2007), « The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance over Time », *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 4, pp.783-808.
- KANG, H.-R., YANG, H.-D. et ROWLEY, C. (2006), « Factors of team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members », *Human Relations*, Vol. 59, No. 12, pp.1681-1710.
- KASPER, H., MEYER, M. et SCHMIDT, A. (2005), « Managers dealing with work-family-conflict: an explorative analysis », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 5, pp.440-461.
- KATZ, D. et KAHN, R.L. (1966), *Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- KAUFMANN, J.-C. (2005), *L'invention de soi : Une théorie de l'identité*, Paris: Hachette.
- KAUFMANN, J.-C. (2007), *L'entretien compréhensif*, Paris: Armand Colin.
- KEANE, M. (1985), « On drawing analogies when solving problems: A theory and test of solution generation in an analogical problem-solving task », *British Journal of Psychology*, Vol. 76, No. 4, pp.449-458.
- KELLE, U. (2005), « "Emergence" vs. "Forcing" of Empirical Data? A Crucial Problem of "Grounded Theory" Reconsidered », *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 6, No. 2.
- KEZSBOM, D.S. (1989), « Managing The Chaos: Conflict Among Project Teams », *Transactions of the American Association of Cost Engineers*, Vol. A4, pp.1-8.

- KIRKMAN, B.L. et SHAPIRO, D.L. (2000), « Understanding Why Team Members Won't Share », *Small Group Research*, Vol. 31, No. 2, p.175.
- KIRKMAN, B.L. et SHAPIRO, D.L. (2001), « The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, pp.557-569.
- KNIGHT, K. (1976), « Matrix Organization: A review », *Journal of Management Studies*, Vol. 13, No. 2, pp.111-130.
- KOENIG, G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », dans VIDAILLET, B. (éditeur) *Le sens de l'action*, Paris: Vuibert, pp.15-34.
- KOENIG, G. (2004), *Management Stratégique. Projets, interaction, contexte*, Paris: Dunod.
- KREINER, K. (1989), « Culture and Meaning: Making Sense of Conflicting Realities in the Workplace », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 19, No. 3, pp.64-81.
- KRISHNAN, V. et ULRICH, K.T. (2001), « Product Development Decisions: A Review of the Literature », *Management Science*, Vol. 47, No. 1, pp.1-21.
- LAÏDI, Z. (2002), *Le Sacre du présent*, Paris: Flammarion.
- LANGFIELD-SMITH, K. (1992), « Exploring The Need For a Shared Cognitive Map », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 3, pp.349-368.
- LANGLEY, A. (1997), « L'étude des processus stratégiques: Défis conceptuels et analytiques », *Management International*, Vol. 2, No. 1, pp.37-50.
- LANGLEY, A. (1999), « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp.691-710.
- LANK, A.G. et LANK, E.A. (1995), « Legitimizing the gut feel: the role of intuition in business », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 5, pp.18-23.
- LANT, T.K. (2005), « Organizational Cognition and Interpretation », dans BAUM, J. A. C. (éditeur) *The Blackwell companion to organizations*, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp.344-362.
- LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- LE NY, J.-F. (2005), *Comment l'esprit produit du sens ?*, Paris: Odile Jacob.
- LENFLE, S. (2004), « Peut-on gérer l'innovation par projet? », dans GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (éditeurs), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris: Vuibert, pp.35-54.
- LENFLE, S. (2008), *Projets et conception innovante*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- LENHARDT, V. (2002), *Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du team-building.*, Paris: INSEP consulting Editions.
- LESCA, N. (2002), *Construction du sens. le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective de signes d'alerte précoces*, thèse de doctorat, CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- LEVESQUE, L.L., WILSON, J.M. et WHOLEY, D.R. (2001), « Cognitive divergence and shared mental models in software development teams », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 2, pp.135-144.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1955), *Tristes Tropiques*, Paris: Pocket, [2001].
- LÉVI-STRAUSS, C. (1960), *La Pensée Sauvage*, Paris: Plon.
- LEVIN, I.M. (2000), « Vision Revisited », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No. 1, p.91.

- LEVINA, N. (2005), « Collaborating on Multiparty Information Systems Development Projects: A Collective Reflection-in-Action View », *Information Systems Research*, Vol. 16, No. 2, pp.109-130.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2006), *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, Paris: Editions d'Organisation, [3ème ed.].
- LEWINS, A. et SILVER, C. (2007), *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*, London: Sage.
- LEWIS, M.W., WELSH, A.M., DEHLER, G.E. et GREEN, S.G. (2002), « Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3, pp.546-564.
- LEWIS, R.B. (2004), « NVivo 2.0 and ATLAS.ti 5.0: A Comparative Review of Two Popular Qualitative Data-Analysis Programs », *Field Methods*, Vol. 16, No. 4, pp.439-464.
- LICHTLÉ, M.C., LLOSA, S. et V., P. (2002), « La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp.23-34.
- LICHTLÉ, M.C. et PLICHON, V. (2005), « La diversité des états affectifs ressentis dans un point de vente », *Décisions Marketing*, Vol. 39, pp.33-42.
- LIGORIO, B.M., CESARENI, D. et SCHWARTZ, N. (2008), « Collaborative Virtual Environments as Means to Increase the Level of Intersubjectivity in a Distributed Cognition System », *Journal of Research on Technology in Education*, Vol. 40, No. 3, pp.339-357.
- LINCOLN, Y.S. et GUBA, E.G. (2000), « Paradigmatic controverses, contradictions, and emerging confluences », dans DENZIN, N. K. et LINCOLN, Y. S. (éditeurs), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage.
- LINDKVIST, L., SÖDERLUND, J. et TELL, F. (1998), « Managing Product Development Projects: On the Significance of Fountains and Deadlines », *Organization Studies*, Vol. 19, No. 6, pp.931-951.
- LIPIANSKI, E.M. (2002), « Le soi entre cognitivisme et phénoménologie: Réflexions épistémologiques », *Recherche et formation*, Vol. 41, pp.11-30.
- LITTLE, J.D.C. (1970), « Models and Managers: The Concepts of Decision Calculus », *Management Science*, Vol. 16, No. 8, pp.466-485.
- LOCKE, E.A. (1975), « Personnel attitudes and motivation », *Annual Review of Psychology*, Vol. 26, pp.457-498.
- LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. et EREZ, M. (1988), « The Determinants of Goal Commitment », *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp.23-39.
- LOCKE, K. (2001), *Grounded theory in management research*, Thousand Oaks: Sage.
- LOFTUS, E.F., LOFTUS, G.R. et MESSO, J. (1987), « Some Facts about "Weapon Focus" », *Law and Human Behaviour*, Vol. 11, No. 1, pp.55-62.
- LYNN, G.S. (1999), « An Exploratory Study of Project Vision: its Component and Impact on Innovation Success », *International Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 1, pp.91-109.
- MACCORMACK, A., VERGANTI, R. et IANSITI, M. (2001), « Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process », *Management Science*, Vol. 47, No. 1, pp.133-150.
- MAITLIS, S. (2005), « The Social Processes of Organizational Sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp.21-49.
- MAITLIS, S. et LAWRENCE, T.B. (2007), « Triggers and enablers of sensegiving in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp.57-84.

- MANGIN, D. (2004), *La ville franchisée. Formes et structures de la ville contemporaine*, Paris: Editions de la Villette.
- MARCH, J.G. et SIMON, H.A. (1958), *Organizations*, New York: Blackwell Publishers, [2nd edition, 1993].
- MARCH, J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71-87.
- MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., ACKERS, P. et GOODMAN, J. (1994), « Understanding the Meaning of Participation: Views from the Workplace », *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, pp.867-894.
- MARTINEZ CARO, L. et MARTINEZ GARCIA, J.A. (2007), « Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event », *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 2, pp.108-114.
- MATHIEU, J.E., GOODWIN, G.F., HEFFNER, T.S., SALAS, E. et CANNON-BOWERS, J.A. (2000), « The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, pp.273-283.
- MATHIEU, J.E., HEFFNER, T.S., GOODWIN, G.F., CANNON-BOWERS, J.A. et SALAS, E. (2005), « Scaling the quality of teammates' mental models: equifinality and normative comparisons », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp.37-56.
- MAUGERI, S. (2004), *Théories de la motivation au travail*, Paris: Dunod.
- MÉDA, D. (1995), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris: Flammarion.
- MEDINA, F.J., MUNDATE, L., DORADO, M.A., MARTINEZ, I. et GUERRA, J.M. (2005), « Types of intragroup conflicts and affective reactions », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 3/4, pp.219-230.
- MENDEZ, A. (2001), « Les mécanismes de la confiance », *Revue Française de Gestion*, Vol., pp.18-27.
- MENTO, A.J., STEEL, R.P. et KARREN, R.J. (1987), « A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984 », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 39, No. 1, pp.52-83.
- MERLEAU-PONTY (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris: Gallimard.
- MERLEAU-PONTY (1964), *L'Œil et l'Esprit*, Paris: Gallimard.
- MIDLER, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris: Interéditions.
- MILLS, C.E. (2000), « The interfaces of communication, sensemaking, and change », *Australian Journal of Communication*, Vol. 27, No. 1, pp.95-108.
- MILLS, C.E. (2002), « The hidden dimension of blue-collar sensemaking about workplace communication », *The Journal of Business Communication*, Vol. 39, No. 3, pp.288-314.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- MITCHELL, T.R. et JAMES, L.R. (2001), « Building Better Theory: Time and the specification of when things happen », *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp.530-547.
- MOHAMMED, S. (2001), « Toward an Understanding of Cognitive Consensus in a Group Decision-Making Context », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, No. 4, pp.408-425.
- MOHAMMED, S. et DUMVILLE, B. (2001), « Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 2, pp.89-106.

- MOHAMMED, S. et ANGELL, L.C. (2004), « Surface and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 8, pp.1015-1039.
- MOLINIER, P. (2006), *Les enjeux psychiques du travail*, Paris: Payot & Rivages.
- MONTGOMERY, A.J., PANAGOPOLOU, E., DE WILDT, M. et MEENKS, E. (2006), « Work-family interference, emotional labor and burnout », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, pp.36-51.
- MONTOYA-WEISS, M.M., MASSEY, A.P. et SONG, M. (2001), « Getting it Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp.1251-1262.
- MOORMAN, C. et MINER, A. (1997), « The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity », *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp.91-106.
- MORGESON, F.P., REIDER, M.H. et CAMPION, M.A. (2005), « The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 3, pp.497-508.
- MORIN, E. (2000), *Bilan de la recherche sur le sens du travail*, HEC Montréal, Cahier de recherche n°00-31.
- MORIN, E. (2004), « Réorganiser le travail et lui donner un sens », dans LANCERY, A. et LEMOINE, C. (éditeurs), *La personne et ses rapports au travail. Actes du 11ème Congrès international de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*, Paris: L'Harmattan, pp.87-101.
- MORIN, E. (2006), « Donner un sens au travail », *communication à Comité sur la Santé Psychologique au Travail*, Laval, Québec.
- MOSCOVICI, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, Paris: PUF.
- MOSCOVICI, S. (éditeur) (1984), *Psychologie sociale*, Paris: PUF.
- MOURRAL, I. et MILLET, L. (1995), *Petite encyclopédie philosophique*, Paris: Editions Universitaires
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1987), *The Meaning of Working*, London: Academic Press.
- MUSCA, G. (2004), « Construction de compétences et environnement turbulent. Le cas d'équipes-projet Internet », *Revue Française de Gestion*, Vol. 149, pp.117-131.
- MUSCA, G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, Vol. 9, No. 3, pp.153-176.
- MUSCA, G. (2007), « La construction de compétences dans l'action », *Revue Française de Gestion*, Vol. 174, pp.93-113.
- NEVEU, J.-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris: Economica.
- NICOLAS, B. (2000), « Gestion des projets d'organisation et cynisme », *Gérer & Comprendre*, Vol. 60, pp.13-19.
- NICOLINI, D. (1999), « Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition », *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, Vol. 20, No. 5, pp.833-860.
- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp.14-37.
- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.

- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles: De Boeck Université.
- NORTHCRAFT, G.B. et WOLF, G. (1984), « Dollars, Sense, and Sunk Costs: A Life Cycle Model of Resource Allocation Decisions », *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp.225-234.
- O'NEIL, D., HOPKINS, M. et BILIMORIA, D. (2008), « Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes », *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, No. 4, pp.727-743.
- OGIEN, A. et QUÉRÉ, L. (2005), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action*, Paris: Ellipses.
- OGIEN, A. et QUÉRÉ, L. (2006), *Les moments de la confiance*, Paris: Economica.
- ORTON, J.D. (1997), « From Inductive to Iterative Grounded Theory: Zipping the Gap Between Process Theory and Process Data », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, pp.419-438.
- OSGOOD, C.E., SUCI, G.J. et TANNENBAUM, P.H. (1967), *The Measurement of Meaning*, Urbana, Chicago, London: University of Illinois Press.
- PARKER, S.K., WALL, T.D. et JACKSON, P.R. (1997), « "That's not my job": Developing Flexible Employee Work Orientations », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp.899-929.
- PARKER, S.K. (2007), « 'That s my job': How employee's role orientation affects their job performance », *Human Relations*, Vol. 60, No. 3, pp.402-434.
- PAUCHANT, T. (éditeur) (1996), *La quête du sens*, Montréal: Les Editions d'Organisation Québec/Amérique inc.
- PEARCE, C., L. et ENSLEY, M.D. (2004), « A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs) », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 2, pp.259-278.
- PEIRCE, C.S. (1998), *The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings, Volume 2, 1893-1913*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, [Edité par Nathan Houser, Christian Kloesel et the Peirce Edition Project].
- PELLEMANS, P. (1998), *Le Marketing Qualitatif. Perspective Psychoscopique*, Paris, Bruxelles: De Boeck Université.
- PERRET, V. et SÉVILLE, M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIÉTART, R. A. (éditeur) *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.13-33.
- PETER, J.P. et OLSON, J.C. (2002), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, New York: Irwin / McGraw-Hill, [6ème ed.].
- PFEFFER, J. (1995), « Mortality, reproducibility, and the persistence of styles of theory », *Organization Science*, Vol. 6, No. 6, pp.681-686.
- PHARO, P. (1990), « La question du pourquoi », dans PHARO, P. et QUÉRÉ, L. (éditeurs), *Les formes de l'action*, Paris: Editions des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp.267-309.
- PHARO, P. (1993), *Le sens de l'action et la compréhension d'autrui*, Paris: L'Harmattan.
- PICH, M.T., LOCH, C.H. et DE MEYER, A. (2002), « On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management », *Management Science*, Vol. 48, No. 8, pp.1008-1023.
- PICQ, T. et BOMPAR, L. (1998), « Comment utiliser le management par projet comme levier du changement comportemental », *Gestion*, Vol. 23, No. 4, pp.37-42.
- PICQ, T. (1999), *Manager une équipe projet*, Paris: Dunod.
- PITCHER, P. (1997), *The drama of leadership*, New York: John Wiley & Sons Inc.

- PRATI, M.L., DOUGLAS, C., FERRIS, G.R., AMMETER, A.P. et BUCKLEY, R.M. (2003a), « Emotional Intelligence, Leadership effectiveness and Team Outcomes », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 1, pp.21-40.
- PRATI, M.L., DOUGLAS, C., FERRIS, G.R., AMMETER, A.P. et BUCKLEY, R.M. (2003b), « The Role of Emotional Intelligence in Team Leadership: Reply to the Critique by Antonakis », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 4, pp.363-369.
- PROST, R. (éditeur) (2003), *Projets architecturaux et urbains. Mutation des savoirs dans la phase amont.*, Paris: Lavoisier.
- RAELIN, J. (2006), « Finding Meaning in the Organization », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, pp.64-68.
- RAFAELI, A. et SUTTON, R.I. (1987), « Expression of Emotion as Part of Work Role », *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp.23-37.
- RAFAELI, A. et VILNAI-YAVETZ, I. (2004), « Emotion as Connection of Physical Artifacts and Organizations », *Organization Science*, Vol. 15, No. 6, pp.671-686.
- RASCOL-BOUTARD, S. (2009), « Une modélisation des processus de performance par l'utilisation de la cartographie cognitive », *communication à Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Toulouse.
- REESER, C. (1969), « Some Potential Human Problems of the Project Form of Organization », *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp.459-467.
- REGNAULT, G. (2004), *Le sens du travail*, Paris: L'Harmattan.
- REILLY, B.J. et DIANGELO JR., J.A. (1990), « Communication: A Cultural System of Meaning and Value », *Human Relations*, Vol. 43, No. 2, pp.129-140.
- REY, B. (2000), « Un apprentissage du sens est-il possible? », dans BARBIER, J.-M. et GALATANU, O. (éditeurs), *Signification, sens, formation*, Paris: PUF, pp.107-126.
- RICO, R., SANCHEZ-MANZANARES, M., GIL, F. et GIBSON, C.B. (2008), « Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach », *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, pp.163-194.
- RICOEUR, P. (1965), *De l'Interprétation, Essai sur Freud*, Paris: Editions du Seuil.
- RICOEUR, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris: Editions du Seuil.
- RISBERG, A., TIENARIB, J. et VAARA, E. (2003), « Making Sense of a Transnational Merger: Media Texts and the (Re)construction of Power Relations », *Culture and Organization*, Vol. 9, No. 2, pp.121-137.
- ROBICHAUD, D., GIROUX, H. et TAYLOR, J.R. (2004), « The Metaconversation: The Recursive Property Of Language As A Key To Organizing », *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp.617-634.
- RODHAIN, F. (2001), *Peut-on Approcher les Représentations Mentales grâce à la Cartographie Cognitive ? Quand la Cartographie Cognitive Construit ou Re-Construit la Représentation Mentale qu'elle Modélise*,
- ROJOT, J. et WACHEUX, F. (2006), « K.E. Weick, théoricien subtil de la complexité: espace, temps et interactions », dans AUTISSIER, D. et BENSEBAA, F. (éditeurs), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris: Economica, pp.127-133.
- ROMELAER, P. (2002a), *Organization: A Diagnosis Method*, CREPA, DRM, Université Paris Dauphine, Working Paper n°78.
- ROMELAER, P. (2002b), *Organisation : Panorama d'une méthode de diagnostic*, CREPA, DRM, Université Paris Dauphine, Working Paper n°76.
- ROMELAER, P. (2005), « L'entretien de recherche », dans ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (éditeurs), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles: De Boeck Université, pp.101-137.

- ROSENBERG, M.J. et HOVLAND, C.I. (1960), « Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes », dans HOVLAND, C. I. et ROSENBERG, M. J. (éditeurs), *Attitude organization and change*, New Haven: Yale University Press.
- ROSS, J. et STAW, B.M. (1986), « Expo 86: An Escalation Prototype », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 2, pp.274-297.
- ROULEAU, L. (2005), « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 7, pp.1413-1441.
- ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (éditeurs) (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.*, Bruxelles: De Boeck Edition.
- ROYER, I. (1998), « Escalade de l'engagement : décideurs et responsabilité : étude du cas "Les Amants du Pont Neuf" », *communication à Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- ROYER, I. (2001), « Stopping-champions of failing projects », *communication à Academy of Management Conference*, Washington D.C.
- ROYER, I. (2003), « Why Bad Projects are so Hard to Kill? », *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 2, pp.48-56.
- ROYER, I. (2005), « Le management de projet. Evolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol. 154, pp.113-122.
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris: Presses de Sciences Po.
- SALEH, S.D. et PASRICHA, V. (1975), « Job Orientation and Work Behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp.638-645.
- SAMRA-FREDERICKS, D. (2004), « Managerial elites making rhetorical and linguistic 'moves' for a moving (emotional) display », *Human Relations*, Vol. 57, No. 9, pp.1103-1143.
- SARTRE, J.-P. (1943), *L'Etre et le Néant*.
- SCHIPPERS, M.L.C., DEN HARTOG, D.N., KOOPMAN, P.L. et WIENK, J.A. (2003), « Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6, pp.779-802.
- SCHNEER, J.A. et REITMAN, F. (1995), « The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp.290-315.
- SCHNEER, J.A. et REITMAN, F. (2002), « Managerial Life Without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success », *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, pp.25-38.
- SCHOORMAN, F.D. (1988), « Escalation Bias in Performance Appraisals: An Unintended Consequence of Supervisor Participation in Hiring Decisions », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 1, pp.58-62.
- SCHÜTZ, A. (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Paris: Méridiens-Klincksieck, [Traduction A. Nischis-Gilliéron].
- SCHÜTZ, A. (1998), *Eléments de sociologie phénoménologique*, Paris: L' Harmattan.
- SCHÜTZ, A. (2007), *Essai sur le monde ordinaire*, Paris: Le Félin Poche.
- SCHUMACHER, E.F. et GILLINGHAM, P.N. (1980), *Good Work*, New York: Harpercollins.
- SCHWANDT, D.R. (2005), « When Managers Become Philosophers: Integrating Learning with Sensemaking », *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 2, pp.176-192.

- SCHWARZ, N. (1998), « Warmer and more social: Recent Developments in Cognitive Social Psychology », *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, No. 1, pp.239-264.
- SCHWENK, C.R. (1988), « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 1, pp.41-56.
- SEARLE, J.R. (1985), *L'intentionnalité. Essai de philosophie des états mentaux.*, Paris: Les Editions de Minuit.
- SEARLE, J.R. (2004), *Mind*, New York, Oxford: Oxford University Press.
- SENGHAAS, D. (1973), « Conflict Formations in Contemporary International Society », *Journal of Peace Research*, Vol. 10, No. 3, pp.163-184.
- SEONG SOO, O. et LEWIS, G.B. (2009), « Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? », *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 29, No. 2, pp.158-167.
- SHAMIR, B. (1991), « Meaning, Self and Motivation in Organizations », *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, Vol. 12, No. 3, p.405.
- SIFONIS, C., CHERNOFF, A. et LOPASKY, K. (2006), « Analogy as a tool for communicating about innovation », *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 3, No. 1, pp.1-19.
- SIGELMAN, L. et LOWERY, D. (1985), « The Impact of Employee Mobility on Job Orientations in the Federal Service », *Public Personnel Management*, Vol. 14, No. 1, p.41.
- SIMON, R.W. (1997), « The Meanings Individuals Attach to Role Identities and Their Implications for Mental Health », *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 38, No. 3, pp.256-274.
- SMIRCICH, L. et MORGAN, G. (1982), « Leadership: the Management of Meaning », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3, pp.257-273.
- SMOLLAN, R.K. (2006), « Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change », *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, pp.143-158.
- SNIR, R. et HARPAZ, I. (2002), « To Work or Not to Work: Non-financial Employment Commitment and the Social Desirability Bias », *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, pp.635-644.
- SOJKA, J.Z. et GIESE, J.L. (2006), « Communicating Through Pictures and Words: Understanding the Role of Affect and Cognition in Processing Visual and Verbal Information », *Psychology & Marketing*, Vol. 23, No. 12, pp.995-1014.
- SONG, M. et MONTOLYA-WEISS, M.M. (2001), « The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp.61-80.
- STAR, L.S. et GRIESEMER, J.R. (1989), « Institutional Ecology, « Translations » and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology 1907-39 », *Social Studies of Science*, Vol. 19, No. 3, pp.387-420.
- STAW, B.M. et FOX, F. (1977), « Escalation: Some Determinants of Commitment to a Previously Chosen Course of Action », *Human Relations*, Vol. 30, No. 5, pp.431-450.
- STEIN, M. (2004), « The critical period of disasters: Insights from sense-making and psychoanalytic theory », *Human Relations*, Vol. 57, No. 10, pp.1243-1261.
- STRATI, A. (1999), *Organization and Aesthetics*, London: Sage.
- STRAUSS, A. et CORBIN, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Thousand Oaks: Sage.

- STYHRE, A. et KOHN, K. (2006), « The Struggle over Meaning: Rethinking the Car in Automotive Industry », *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 1, pp.21-34.
- SUDDABY, R. (2006), « From the Editors: What Grounded Theory is Not », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, pp.633-642.
- SUTCLIFFE, K.M., BROWN, A.D. et PUTNAM, L.L. (2006), « Introduction to the Special Issue 'Making Sense of Organizing: in Honor of Karl Weick' », *Organization Studies*, Vol. 21, No. 11, pp.1573-1578.
- SUTTON, R.I. et HARGADON, A. (1996), « Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, pp.685-718.
- TAGGAR, S. et BROWN, T.C. (2006), « Interpersonal Affect and Peer Rating Bias in Teams », *Small Group Research*, Vol. 37, No. 1, pp.86-111.
- TAGUIEFF, P.-A. (2001), *Résister au bougisme : démocratie forte contre mondialisation technophobe*, Paris: Mille Et Une Nuits.
- TAGUIEFF, P.-A. (2006), *Le sens du progrès, une approche historique et philosophique* Paris: Flammarion.
- TANNENBAUM, R. et MASSARICK, F. (1957), « Leadership: A Frame of Reference », *Management Science*, Vol. 4, No. 1, pp.1-19.
- TAYLOR, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers.
- THÉVENET, M. (2004), *Le plaisir de travailler*, Paris: Editions d'Organisation.
- THIÉTART, R.A. (éditeur) (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- THOMAS, C.J., BROMLEY, R.D.F. et TALLON, A.R. (2006), « New 'High Streets' in the Suburbs? The Growing Competitive Impact of Evolving Retail Parks », *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, No. 1, pp.43-68.
- THOMAS, J.B., SHANKSTER, L.J. et MATHIEU, J.E. (1994), « Antecedents to Organizational Issue Interpretation: The Roles of Single-Level, Cross-Level, and Content Cues », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp.1252-1284.
- THOMAS, J.B., GIOIA, D.A. et KETCHEN JR, D.J. (1997), « Strategic Sense-Making: Learning Through Scanning, Interpretation, Action and Performance », *Advances in Strategic Management*, Vol. 14, pp.299-329.
- THOMAS, J.B., SUSSMAN, S.W. et HENDERSON, J.C. (2001), « Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking », *Organization Science*, Vol. 12, No. 3, pp.331-345.
- TOTTERDELL, P., WALL, T., HOLMAN, D., DIAMOND, H. et EPITROPAKI, O. (2004), « Affect Networks: A Structural Analysis of the Relationship Between Work Ties and Job-Related Affect », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, pp.854-867.
- TOWNSEND, K. et BATCHELOR, L. (2005), « Managing Mobile Phones: A Work/Non-Work Collision in Small Business », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 20, No. 3, pp.259-267.
- TUCKETT, D. (1994), « Developing a grounded hypothesis to understand a clinical process: the role of conceptualisation in validation », *International Journal of Psycho-Analysis*, Vol. 75, pp.1159-1180.
- TUCKEY, M., BREWER, N. et WILLIAMSON, P. (2002), « The influence of motives and goal orientation on feedback seeking », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, pp.195-216.

- TURNER, J.R. et MÜLLER, R. (2005), « The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review », *Project Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp.49-61.
- TYLER, T.R. (2002), « Leadership and Cooperation in Groups », *The American Behavioral Scientist*, Vol. 45, No. 5, pp.769-782.
- ULRI, B. et ULRI, D. (2000), « Le management de projets et ses évolutions en Amérique du Nord », *Revue Française de Gestion*, Vol. 129, pp.21-31.
- VAN DE VEN, A.H., ANGLE, H. et POOLE, S. (1989), *Research on the management of innovation*, New-York: Harper Row.
- VAN DE VEN, A.H. et HUBER, G.P. (1990), « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, pp.213-219.
- VAN DER VEGT, G. et VAN DE VLIERT, E. (2000), « Team Members' Affective Response to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity », *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp.633-655.
- VAN MAANEN, J. (1995), « Style as theory », *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp.133-143.
- VANDANGEONS-DERUMEZ, I. et AUTISSIER, D. (2006), « Construire du sens pour réussir les projets de changement », dans BENSEBAA, F. et AUTISSIER, D. (éditeurs), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris: Economica, pp.169-196.
- VARELA, F.J. (1989), *Invitation aux sciences cognitives*, Paris: Editions du Seuil.
- VIDAILLET, B. (éditeur) (2003a), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert.
- VIDAILLET, B. (2003b), « Exercice de sensemaking », dans VIDAILLET, B. (éditeur) *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert, pp.35-50.
- VIDAILLET, B. (2006), « Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations », dans AUTISSIER, D. et BENSEBAA, F. (éditeurs), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris: Economica, pp.111-125.
- VIGOUR, C. (2005), *La comparaison dans les sciences sociales*, Paris: La Découverte.
- VLAAR, P.W.L., VAN FENEMA, P.C. et TIWARI, V. (2008), « Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense », *MIS Quarterly*, Vol. 32, No. 2, pp.227-255.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthode qualitatives et recherche en gestion*, Paris: Economica.
- WALLER, M.J., CONTE, J.M., GIBSON, C.B. et CARPENTER, M.A. (2001), « The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp.586-600.
- WALSH, J. (1999), « Myths and Counter-Myths: An Analysis of Part-Time Female Employees and Their Orientations to Work and Working Hours », *Work, Employment and Society*, Vol. 13, No. 1, pp.179-203.
- WALSH, J.P. (1995), « Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane », *Organization Science*, Vol. 6, No. 3, pp.280-321.
- WARR, P. (2006), « Differential activation of judgments in employee well-being », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp.225-244.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. et FISCH, R. (1975), *Changements. paradoxes et psychothérapie*, Paris: Editions du Seuil.
- WEBER, M. (1904), *L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales*, Essais sur la théorie de la science, Edition numérique

http://classiques.ugac.ca/classiques/Weber/essais_theorie_science/Essais_science_1.pdf.

- WEBER, M. (1905), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris: Plon, [1967].
- WEBER, M. (1922), *Economie et société. 1. Les catégories de la sociologie*, Paris: Plon, [1971].
- WEBER, P.S. et MANNING, M.R. (2001), « Cause Maps, Sensemaking, and Planned Organizational Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, No. 2, pp.227-251.
- WEICK, K. (1979), *The social psychology of organizing*, New York: McGraw-Hill, [2nd Edition].
- WEICK, K. (1985), « Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts », *Organizational Dynamics*, Vol. 14, pp.50-64.
- WEICK, K. (1990), « The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management*, Vol. 16, No. 3, pp.571-593.
- WEICK, K. (1993), « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, pp.628-652.
- WEICK, K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- WEICK, K. (1999), « Sensemaking as an organizational dimension of global change », dans DUTTON, J. E. et COOPERRIDER, D. (éditeurs), *The Human Dimensions of Global Change*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- WEICK, K. (2001), *Making sense of the organization*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- WEICK, K.E. et BOUGON, M.G. (1986), « Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure », dans SIMS, H. P. et GIOIA, D. A. (éditeurs), *The thinking organization*, San Francisco: Jossey Bass, pp.102-135.
- WEISS, R.S. et MORSE, N.C. (1955), « The Function Meaning of Work and the Job », *American Sociological Review*, Vol. 20, pp.191-198.
- WENGER, E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity.*, Cambridge: Cambridge University Press.
- WENGER, E., MCDERMOTT, R. et SNYDER, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Boston: Harvard Business School Press.
- WESTLEY, F.R. et MINTZBERG, H. (1989), « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.17-32.
- WESTWOOD, R. et LOK, P. (2003), « The Meaning of Work in Chinese Contexts. A comparative Study », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, No. 2, pp.139-165.
- WHETTEN, D.A. et GODFREY, P.C. (éditeurs) (1998), *Identity in Organizations, Building Theory Trough Conversations*, Thousand Oaks: Sage.
- WHITE, K.B. (1984), « MIS Project Teams: An Investigation of Cognitive Style Implication », *MIS Quarterly*, Vol. 8, No. 2, pp.95-101.
- WHITENER, E.M., BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A. et WERNER, J.M. (1998), « Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp.513-530.
- WHYTE, G. (1991), « Diffusion of Responsibility: Effects of the Escalation Tendency », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, pp.408-415.
- WILSON, J.M., GOODMAN, P.S. et CRONIN, M.A. (2007), « Group learning », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp.1041-1059.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.

- WRIGHT, C.R., MANNING, M.R., FARMER, B. et GILBREATH, B. (2000), « Resourceful Sensemaking in Product Development Teams », *Organization Studies*, Vol. 21, No. 4, pp.807-825.
- WRIGHT, R.P. (2004), « Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp.339-374.
- YAKURA, E.K. (2002), « Charting Time: Timelines as Temporal Boundary Objects », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp.956-970.
- YEARTA, S.K., MAITLIS, S. et BRINER, R.B. (1995), « An exploratory study of goal setting in theory and practice: A motivational technique that works? », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 68, No. 3, pp.237-252.
- YIN, R.K. (2003), *Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage, [3rd ed.].
- YUKL, G. (1989), « Managerial Leadership: A review of Theory and Research », *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp.251-289.
- YUKL, G., GORDON, A. et TABER, T. (2002), « A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, pp.15-32.
- ZACCARO, S. et KLIMOSKI, R.J. (2002), « The interface of leadership and team processes », *Group & Organization Management*, Vol. 27, No. 1, pp.4-13.
- ZACHARIAS, N. (2005), « Work-life balance policies: are they doing more harm than good? », *Engineering Management*, Vol. 15, No. 6, pp.30-33.
- ZANNAD, H. (1998), « La gestion par projet à l'épreuve des faits », *L'Expansion Management Review*, Vol. 91, pp.84-91.
- ZANNAD, H. (2000), « La participation à un projet. Modalités, antécédents, conséquences », *Gérer & Comprendre*, Vol. 62, pp.40-52.
- ZANNAD, H. (2008), « La gestion des ressources humaines dans les projets industriels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 68, No. avril, pp.49-66.
- ZARIFIAN, P. (2000), « L'apprentissage par les événements, entre "sens" et "signification" », dans BARBIER, J.-M. et GALATANU, O. (éditeurs), *Signification, sens, Formation*, Paris: PUF, pp.167-186.
- ZELLMER-BRUHN, M.E. (2003), « Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition », *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp.514-528.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : ELEMENTS THEORIQUES. REVELER LA STRUCTURE DU CONCEPT DE SENS ET SES DIMENSIONS EN MANAGEMENT DE PROJET	9
CHAPITRE I. ANALYSE DE LA LITTERATURE AUTOUR DU CONCEPT DE SENS	11
<i>Section I.1. Analyse des théories utilisées en sciences de gestion autour du concept de sens</i>	12
I.1.1. L'étude de la cognition et des représentations mentales	15
I.1.1.1. Les multiples orientations des sciences cognitives en sciences des organisations	15
I.1.1.2. Les émotions, oubliées des aspects cognitifs ?	17
I.1.1.3. Les outils associés à l'étude de la cognition au sein des organisations	18
I.1.1.4. Ressemblances, différences et possibilités d'utilisation d'éléments issus des études cognitives de l'organisation	22
I.1.2. La théorie du <i>sensemaking</i> où la dynamique du processus de construction de sens	22
I.1.2.1. Les apports de la théorie du <i>sensemaking</i> pour les sciences des organisations	23
Accéder à l'action des acteurs par le biais du <i>sensemaking</i>	25
Sensemaking dans le courant discursif	26
I.1.2.2. Les limites de la théorie du <i>sensemaking</i>	27
I.1.2.3. Ressemblances, différences et possibilités d'utilisation d'éléments de la théorie du <i>sensemaking</i>	30
I.1.3. Le sens où les motivations de l'acteur	31
I.1.3.1. Sens du travail et sens au travail	31
Le sens du travail où la place du travail dans la vie des individus	31
Le sens au travail où l'épanouissement des individus au travail	33
I.1.3.2. L'organisation comme vecteur de sens	34
Possibilités d'utilisation des concepts liés à l'organisation comme vecteur de sens	36
I.1.3.3. L'attitude dans le modèle de prise de décision du consommateur.	36
Le concept d'attitude en marketing ou l'accès au sens de l'acte d'achat ?	37
Possibilités d'utilisation d'éléments issus de la notion d'attitude	38
<i>Section I.2. A la recherche des dimensions du sens</i>	40
I.2.1. Un concept utilisé dans divers domaines avec des approches divergentes	40
I.2.1.1. Le sens chez Weber : un sens idéal-typisé basé sur la finalité de l'action de l'acteur	41
I.2.1.2. L'axe intentionnel du sens mis en avant par la philosophie de l'esprit et la sociologie de l'action	43
I.2.1.3. Le sens dans la phénoménologie de Schütz : introduction d'une tension entre finalités et déterminants de la situation	46
I.2.1.4. Le sens comme résultat cognitif de la compréhension d'éléments externes	49
I.2.1.5. Le sens comme un ensemble d'éléments à transmettre de l'éducateur à l'apprenant	52
I.2.2. Synthèse de la littérature	54

I.2.3. Au-delà de l'apparente hétérogénéité des approches, la place centrale des émotions, des éléments cognitifs et des buts dans le concept de sens	59
I.2.3.1. Les marques de la divergence des approches autour du concept de sens	59
Sens de l'action et sens produit par l'esprit : des objets de recherche différents mais inter-reliés	59
▪ Le sens de l'action	59
▪ Le sens comme objet de la compréhension	60
▪ Le sens dynamique, aux frontières de l'action et de la compréhension	61
Des postures ontologiques et épistémologiques très différentes	62
I.2.3.2. Identification des variables clés	64
CHAPITRE II. LE FONCTIONNEMENT DES EQUIPES PROJET : UNE LECTURE A PARTIR DU CONCEPT DE SENS	67
<i>Section II.1. Eléments d'appréhension du projet comme d'organisation</i>	68
II.1.1. Retour à la base du concept de projet	68
II.1.2. Le projet comme organisation	70
II.1.2.1. Le projet appréhendé par opposition aux activités courantes : une vision simplificatrice	70
II.1.2.2. Comprendre le projet : aborder le projet au travail de la grille de lecture de l'organisation de Mintzberg modifiée par Romelaer	73
Définir l'objet « projet »	74
Le projet au regard des fonctions de l'organisation	75
Le projet au regard des mécanismes de coordination	76
▪ Standardisation des compétences	76
▪ Ajustement mutuel	77
▪ Standardisation des résultats	77
▪ Standardisation des procédés de travail	78
▪ Supervision directe	79
II.1.3. La légitimité actuelle de l'étude du sens dans l'histoire de la recherche en management de projet	80
II.1.3.1. La littérature en management de projet : une tradition fonctionnaliste	80
II.1.3.2. L'inclusion progressive de l'acteur dans la perspective de l'organisation projet	81
II.1.3.3. La perspective anthropocentrée du projet	83
II.1.3.4. Réconcilier l'approche fonctionnaliste avec une prise en compte de l'acteur au sein des projets	84
<i>Section II.2. Les dimensions du sens dans l'étude du fonctionnement des équipes projet</i>	86
II.2.1. Les éléments cognitifs dans la littérature traitant des projets organisationnels : une littérature foisonnante	87
II.2.1.1. La cohérence cognitive	87
La cohérence cognitive, un besoin pour le projet ?	87
Les outils de la cohérence cognitive	89
II.2.1.2. Les compétences des acteurs au travers des éléments cognitifs	91
II.2.1.3. La réflexivité, facteur de performance des équipes de travail	92
II.2.2. Les aspects intentionnels dans le management de projet : le rôle de la vision	94
II.2.2.1. La vision dans une optique intentionnelle	94
II.2.2.2. Le rapport au temps	95
II.2.3. Les affects dans le management de projet : une montée en puissance très relative	97
II.2.3.1. Emotions et créativité	97

II.2.3.2. L'engagement et la motivation pour le projet	98
II.2.3.3. Stress, douleur, épuisement. Les effets pervers du management de projet	99
II.2.4. Le leadership, à la croisée des éléments intentionnels, cognitifs et affectifs de l'organisation projet	101
II.2.5. Grille de recueil des données	103
DEUXIEME PARTIE : RECHERCHE EMPIRIQUE. OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE SENS ET PROPOSITIONS THEORIQUES POUR LE MANAGEMENT DE PROJETS	107
CHAPITRE III. DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE PERMETTANT D'OPERATIONNALISER LE CONCEPT DE SENS	109
<i>Section III.1. Un design de recherche basé sur l'étude de cas longitudinale</i>	<i>110</i>
III.1.1. Choix d'un positionnement épistémologique	111
III.1.2. La méthode d'accès au réel : l'utilisation d'une étude de cas enchâssés du type longitudinale	113
III.1.2.1. Le choix de l'utilisation d'une étude de cas enchâssés	113
III.1.2.2. La nécessité d'élaborer un processus de recueil longitudinal	115
III.1.2.3. Pertinence du cas retenu pour l'étude	118
<i>Section III.2. Présentation d'Immochan Ile-de-France, terrain de la recherche</i>	<i>119</i>
III.2.1. Immochan, fabrique de projets d'immobilier commercial	120
III.2.1.1. Immochan : filiale immobilière du groupe Auchan	120
Le métier de l'immobilier commercial	120
Immochan au sein d'un groupe de grande ampleur	122
III.2.1.2. Le passage d'une organisation par site à une organisation par projet	123
III.2.1.3. Le contexte de l'immobilier commercial	124
L'immobilier commercial en France	125
Le contexte de la région Ile-de-France	126
III.2.1.4. La division Ile-de-France d'Immochan	127
Organisation de la division Ile-de-France	127
Le contexte de notre étude au sein d'Immochan Ile-de-France	129
III.2.2. Projet Mouzon : premier centre commercial de loisirs en France	131
III.2.2.1. Une implantation difficile dans un site commercial régional	132
III.2.2.2. Une équipe inter-entreprises	134
III.2.3. Le projet Gervais ou la difficulté de développer des projets dits « classiques »	135
III.2.3.1. Un projet ? Des projets ? Définition ambiguë du projet de Gervais	135
III.2.3.2. La difficile compétition d'un centre local avec les centres régionaux alentours	137
III.2.3.3. Des membres aux horizons et intérêts divers	140
III.2.4. Le projet Bonneville : un éternel renoncement pour Immochan ?	141
III.2.4.1. L'encastrement géographique d'un site ou les difficultés d'agrandissement inhérentes au manque de place	141
III.2.4.2. Bonneville, où la cohabitation difficile de deux ténors de l'immobilier commercial	142
III.2.4.3. Une équipe projet aux contraintes et intérêts divergents	142
Conclusion	143
<i>Section III.3. Recueil et analyse des données</i>	<i>143</i>
III.3.1. Le recueil des données	144
III.3.1.1. L'observation de réunions	144

III.3.1.2. Entretiens	148
III.3.1.3. Sources secondaires	152
III.3.1.4. Synthèse des sources	153
III.3.2. Principes d'analyse des données dans le cadre de la théorie enracinée	154
III.3.2.1. Des données au modèle général	154
III.3.2.2. Les trois codages de la méthode d'analyse de la théorie enracinée	156
III.3.2.3. Utilisation du logiciel Atlas.ti	157
III.3.2.4. Choix du terme du recueil et de l'analyse des données	158
CHAPITRE IV. OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE SENS : RESULTAT EMPIRIQUE	161
<i>Section IV.1. Démarche d'opérationnalisation du concept de sens</i>	161
IV.1.1. Sens entre présent et futur	161
IV.1.2. Le sens tripolaire	163
L'utilisation du concept de confiance pour comprendre la structure du sens	164
L'analyse d'occurrences de dissonance cognitive renforce la structure du sens	165
IV.1.3. Le sens dans une relation acteur / objet	168
IV.1.4. Vers une meilleure opérationnalisation du concept de sens	170
IV.1.5. Première modélisation du processus de construction de sens	172
IV.1.6. Exploration du rôle des modes de pensée dans la construction de sens	174
IV.1.7. Finalisation de la modélisation du processus de construction de sens	175
IV.1.8. Synthèse des questionnements et choix effectués au fur et à mesure	177
<i>Section IV.2. Spécification de l'opérationnalisation</i>	180
IV.2.1. Les éléments cognitifs mobilisés par le cerveau-esprit	181
IV.2.2. Les émotions et sensations	183
IV.2.3. Les finalités	184
IV.2.4. Contrôle de l'identification des éléments : triangulation et double codage	185
IV.2.5. Remarques sur la construction tripolaire	189
IV.2.6. Mise en évidence des postulats de notre opérationnalisation	190
IV.2.6.1. La liberté des finalités	190
IV.2.6.2. La capacité à ressentir des émotions et des sensations	190
IV.2.6.3. La mobilisation d'éléments cognitifs	191
<i>Section IV.3. De la pertinence de l'analyse effectuée</i>	191
IV.3.1. Utilité et fécondité de la grille d'analyse	191
IV.3.2. Utilisation des critères de qualité de la recherche en méthode des cas	192
Conclusion	194
CHAPITRE V. DESCRIPTION DU SENS DONNE AU PROJET PAR LES ACTEURS	195
<i>Section V.1. Le sens donné par Guy Durand au le projet Bonneville : de l'ambition à la rupture</i>	196
V.1.1. L'ambition associée à la reprise d'un projet délaissé potentiellement porteur	197
V.1.2. Des signes de désaccords profonds mis de côtés	199
V.1.2.1. Un consensus de façade	199
V.1.2.2. Une confiance en soi inébranlable	201
V.1.3. Mise en place d'une stratégie de contournement et rupture avec l'entreprise	203
V.1.3.1. Une attirance vers l'envie d'aller de l'avant de la part de Bosch	203

V.1.3.2. Une stratégie de contournement émergente	204
<i>Section V.2. Le sens donné par Madeleine Davila au projet Gervais : une entrée en fonction assez difficile</i>	207
V.2.1. Une entrée en matière pleine d'ambitions	207
V.2.2. Les doutes quant au fonctionnement de l'organisation	211
V.2.3. Vers un tournant pour le projet ?	217
V.2.3.1. Une distanciation envers le rapport difficile avec certains acteurs d'Auchan	218
V.2.3.2. Des problèmes de confidentialité qui minent la stratégie de développement envisagée	220
V.2.3.3. Un regain de confiance quant au déroulement futur du projet malgré une insatisfaction chronique	223
CHAPITRE VI. A PROPOS DU SENS DONNE AU PROJET PAR LES ACTEURS : PROPOSITIONS THEORIQUES	229
<i>Section VI.1. Revisiter l'orientation au travers du concept de sens donné au projet</i>	231
VI.1.1. Procédure d'analyse pour ce résultat	234
VI.1.1.1. Construction des propriétés de la catégorie orientation	234
Une orientation majeure et des orientations momentanées	237
VI.1.1.2. Analyse de la relation entre l'orientation et l'action de l'acteur	241
Production des catégories d'action	241
Production d'hypothèses rivales	242
VI.1.1.3. Test des hypothèses au cours de la recherche	244
VI.1.2. Propositions théoriques	245
VI.1.2.1. L'orientation 'métier', un frein pour les équipes projet	245
VI.1.2.2. L'orientation 'organisation', moteur de l'avancement des projets	251
VI.1.2.3. Synthèse des résultats avec le concept d'orientation	256
VI.1.2.4. Insérer le concept de sens pour comprendre les logiques en œuvre	256
Propos général sur les relations entre orientation et sens donné au projet	256
Mise en évidence du gain de compréhension des situations de gestion par le chercheur au travers du concept de sens	259
VI.1.3. Mise en perspective théorique	263
VI.1.3.1. Mise en parallèle de notre étude et de celle de Zannad (2000)	263
VI.1.3.2. Mise en perspective théorique autour du concept d'orientation	265
VI.1.3.3. Du passage du concept d'orientation au concept de sens	268
VI.1.4. Implications managériales	269
VI.1.4.1. Implications en termes de recrutement : envisager la piste des recrutements internes ?	269
VI.1.4.2. Implications sur les interactions interindividuelles entre les acteurs du projet	271
<i>Section VI.2. Exploration du mal-être des responsables de projet chez Immochan</i>	274
VI.2.1. Cadrage de l'analyse effectuée pour l'étude du mal-être des responsables de projet	274
VI.2.1.1. Logique de l'analyse proposée	274
VI.2.1.2. Production des catégories et des hypothèses pour l'étude du mal-être des responsables de projet	275
VI.2.2. Propositions théoriques	277
VI.2.2.1. L'incommensurabilité des attentes des parties prenantes crée un malaise chez les responsables de projet	277

Etude de l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes sur le projet Bonneville. _____	278
Etude de l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes sur le projet Gervais. _____	280
Etude de l'incommensurabilité des attentes des parties prenantes sur le projet Mouzon. _____	284
Analyse croisée de la souffrance liée à l'incompatibilité des attentes des parties prenantes au sein des projets _____	286
VI.2.2.2. Le déséquilibre entre les moyens à disposition et les finalités poursuivies entraîne un second niveau de souffrance _____	288
Des finalités ambitieuses, dans une représentation idéale comme dans la réalité _____	289
Un manque d'influence sur les membres du projet _____	291
▪ Des difficultés à influencer les experts métier _____	291
▪ Une position ambiguë face au développeur Auchan _____	293
Un manque de liberté pour prendre les décisions pour le développement du projet _____	295
Un manque de temps pour le responsable de projet et pour les experts métiers _____	297
Conclusion _____	301
VI.2.2.3. Le sentiment d'être en opposition avec l'entreprise entraîne un troisième niveau de souffrance _____	302
VI.2.2.4. Conclusion sur la validation des hypothèses liées aux mécanismes du mal-être des responsables de projet _____	308
VI.2.3. Mise en perspective théorique _____	308
VI.2.3.1. Un enrichissement du modèle des conflits de rôle du responsable de projet d'Allard-Poesi et Perret (2005) _____	308
VI.2.3.2. Un nouveau regard sur la situation des responsables de projet _____	311
VI.2.3.3. Une étude complémentaire à l'escalade de l'engagement ? _____	312
VI.2.4. Implications managériales _____	315
VI.2.4.1. Implications pour le travail du responsable de projet _____	315
VI.2.4.2. Implications en termes de gestion des ressources humaines _____	316
VI.2.4.3. Implications pour la direction générale et les directions régionales _____	317
VI.2.4.4. Implications pour les membres du projet _____	319
<i>Section VI.3. Le raisonnement analogique est mis en place par les membres du projet lorsque des situations jugées problématiques ne trouvent pas de solution logique _____</i>	<i>321</i>
VI.3.1. Procédure d'analyse _____	322
VI.3.2. Propositions théoriques _____	325
VI.3.2.1. L'analogie est utilisée majoritairement pour faire face à des situations difficiles _____	325
Les acteurs ne mobilisent pas d'analogie lorsqu'ils jugent le projet dans une situation positive. _____	326
Les acteurs mobilisent l'analogie lorsqu'ils sont dans une situation jugée problématique. _____	328
VI.3.2.2. Les acteurs ne mobilisent pas des situations de projet comparant de caractère semblable au projet comparé lors des analogies avec d'autres projets _____	329
VI.3.2.3. L'analogie utilisée lorsque le projet connaît lui-même des difficultés _____	332
L'analogie pour souligner l'aspect unique de la situation problématique du projet _____	332
L'analogie pour exprimer un sentiment de frustration cumulatif _____	334
L'analogie pour éviter l'expression frontale de la situation problématique _____	335
L'analogie pour souligner et relativiser la situation problématique sur le projet _____	337

L'analogie filée pour soulever l'aspect difficile de projet	339
Conclusion	341
VI.3.2.4. L'analogie utilisée lorsque l'acteur ne comprend pas ce qui se passe sur le projet	342
L'analogie réussie, permettant de mobiliser des éléments cognitifs nouveaux face à une situation complexe	343
L'analogie qui confirme les interrogations chez l'acteur en difficulté de compréhension	344
L'analogie qui soulève de nouvelles incompréhensions chez les acteurs qui ne semblaient pas en avoir auparavant	346
Conclusion	347
VI.3.2.5. L'analogie utilisée pour faire comprendre aux autres acteurs certaines spécificités du projet et les convaincre	348
L'analogie réussie, force de preuve	349
L'analogie imparfaite, ne remplissant pas les conditions d'association entre les deux référentiels	353
L'analogie stérile, non reconnue par les acteurs	355
Conclusion	355
VI.3.2.6. Conclusion de l'étude des analogies en situation problématique	356
VI.3.3. Mise en perspective théorique	357
VI.3.4. Implications managériales	359
VI.3.4.1. Implications pour la direction générale et les directions régionales	360
VI.3.4.2. Implications pour le travail du responsable de projet	362
CHAPITRE VII. MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE: PARLER DU SENS A-T-IL DU SENS ?	367
Section VII.1. Retour sur la validité de construit de notre opérationnalisation du concept de sens	368
VII.1.1. Appréciation de la validité convergente et discriminante du concept de sens développé dans ce travail	368
VII.1.1.1. Une étude complémentaire à l'approche du <i>sensemaking</i> ?	368
Une compatibilité probable a priori	368
Une épistémologie différente	370
Des caractéristiques incompatibles entre le concept de sens ici développé et le concept de <i>sensemaking</i> chez Weick	371
▪ Débat sur le caractère rétrospectif du sens et du <i>sensemaking</i>	371
▪ Débat sur l'analyse conjointe ou disjointe de la pensée et de l'action	373
VII.1.1.2. Proximité de notre opérationnalisation du concept de sens et de celle du concept d'attitude	374
VII.1.1.3. Le sens et les cartes cognitives, quelles convergences et quelles divergences ?	376
VII.1.1.4. Stipulation des différences de notre approche avec celle de Barbier	381
Des différences d'opérationnalisation	381
Des approches aux visées fondamentalement différentes	382
VII.1.2. Appréciation de la validité nomologique du concept de sens	384
VII.1.3. Appréciation de la validité systémique du concept de sens	385
VII.1.4. Appréciation de la validité sémantique du concept de sens	386
VII.1.5. Appréciation de la validité de contrôle du concept de sens	388
VII.1.5.1. La validité de contrôle entre les éléments de contexte et le sens	388
VII.1.5.2. La validité de contrôle entre le sens et le comportement	390

VII.1.5.3. Vers une modélisation du sens à partir de notre opérationnalisation ? _____	392
<i>Section VII.2. Réflexions autour des expressions courantes sur le sens : non-sens, perte de sens et manager par le sens</i> _____	395
VII.2.1. Sens, non-sens et perte de sens _____	395
VII.2.1.1. Le sens donné à une situation, entre cohérence et déséquilibre _____	395
La perte de sens, où l'acteur ne parvient pas à donner sens à une situation _____	396
Le non-sens, où l'acteur donne un sens au travers d'éléments incompatibles _____	397
VII.2.1.2. Perte de sens au travail ou changement de sens donné aux situations de travail ? Eclairage sur un adage contemporain _____	399
VII.2.2. Un management par le sens est-il envisageable ? _____	401
VII.2.2.1. Manager par le sens : une pratique novatrice ? _____	401
VII.2.2.2. Manager les projets par le sens : quelles possibilités ? _____	403
Trouver un équilibre entre les éléments du sens _____	404
Ajuster la vision à long terme et les échéances intermédiaires _____	406
Clarifier l'organisation des projets _____	408
CONCLUSION GENERALE _____	411

Table des illustrations

Figure 1 : Présentation de la démarche de la thèse	8
Figure 2 : Cartographie des liens entre divers concepts autour du concept de sens	14
Figure 3 : Représentation d'une représentation mentale	16
Figure 4 : Formes de cartes cognitives.....	20
Tableau 1 : Limites de la théorie du sensemaking pour l'étude du sens	30
Tableau 2 : Synthèse des éléments importants des théories autour du concept de sens	39
Tableau 3 : Le passage de sens visés individuels à des types de sens visés.....	42
Figure 5: Le sens chez Schütz.....	47
Figure 6 : Les trois dimensions du sens selon Barbier (1998)	53
Figure 7 : La complémentarité des approches du sens pour une vision plus globale de ce concept	55
Tableau 4 : Synthèse de la littérature autour du concept de sens	58
Figure 8 : De la dynamique entre sens de l'action et compréhension de la situation externe	61
Figure 9 : Cartographie des approches du sens.....	64
Tableau 5 : Mise en évidence des variables clés dans les approches du sens.....	65
Tableau 6 : Comparaison des activités « projets » et « opérations »	71
Figure 10 : Représentation des fonctions d'un projet	76
Encadré 1 : Fiche de l'organisation projet selon la grille de lecture de Mintzberg modifiée par Romelaer.....	79
Tableau 7 : Styles cognitifs dans la résolution de problèmes	92
Encadré 2 : Eléments cognitifs à prendre en considération	93
Encadré 3 : Eléments relatifs à l'intention à prendre en considération	96
Encadré 4 : Eléments relatifs aux affects à prendre en considération	101
Encadré 5 : Eléments de leadership à prendre en considération	103
Tableau 8 : Grille de collecte des données	104
Figure 11 : Design de la recherche.....	110
Figure 12: Représentation graphique des niveaux d'étude dans notre étude de cas enchâssés	114
Tableau 9 : Possibilités de comparaisons « rigoureuses » issues de notre design de recherche	117
Tableau 10 : Possibilités de comparaison « souples » issues de notre design de recherche	117
Figure 13 : Structure du parc commercial en France en 2007.....	125
Figure 14 : Organigramme de la région Ile-de-France d'Immochan	128
Tableau 11 : Caractéristiques des projets.....	131
Figure 15 : Forme finale du projet de Mouzon	132
Figure 16 : Vue aérienne du projet Mouzon.....	133
Figure 17 : Vue aérienne du site de Gervais	136

Figure 18 : Un projet ? Ou trois projets ? Ou trois phases ?	137
Figure 19 : Concentration commercial dans le secteur de Gervais	138
Figure 20 : proximité de Gervais et d'une zone concurrente beaucoup plus étendue.	139
Figure 21 : Vue aérienne du site de Bonneville	141
Tableau 12 : Description des trois réunions issues du projet Bonneville	146
Tableau 13 : Description des quatre réunions issues du projet Mouzon	146
Tableau 14 : Description des dix réunions issues du projet Gervais.....	147
Tableau 15 : Recension des entretiens du projet Bonneville	151
Tableau 16 : Recension des entretiens du projet Mouzon	151
Tableau 17 : Recension des entretiens du projet Gervais	152
Tableau 18 : Recension des entretiens périphériques réalisés pour le saisir le contexte de l'étude	152
Tableau 19 : Répartition des réunions et entretiens par projet	153
Tableau 20 : Nombre de rencontres avec les acteurs au cours des vingt-sept mois de recherche empirique	153
Figure 22 : Schématisation du raisonnement dans l'application de la théorie enracinée.....	155
Figure 23 : Interaction circulaire entre les données et l'analyse en théorie enracinée	156
Figure 24 : Première étape : Le sens apparait tel que décrit par Schütz	162
Figure 25 : Deuxième étape : Le sens selon Barbier	163
Figure 26 : Troisième étape : le sens, une relation entre l'acteur et le projet	169
Figure 27 : Améliorer les catégories d'éléments qui permettent à l'acteur de donner du sens : un processus d'abstraction des données aux catégories	171
Figure 28 : Quatrième étape : vers une meilleure définition des pôles du sens	172
Figure 29: Cinquième étape : vers une modélisation du processus de construction de sens	173
Figure 30 : Sixième étape (rejetée <i>a posteriori</i>) : mise en évidence des modes de pensée dans les éléments constitutifs du sens	174
Figure 31 : Septième étape (définitive) : stipulation des liaisons entre les éléments du sens et ajout du test de plausibilité	176
Tableau 21 : Traitement des questionnements successifs pour l'opérationnalisation du concept de sens .	179
Figure 32 : Différence entre variables réflexives et variables formatives	180
Figure 33 : Processus d'abstraction des données aux concepts.....	181
Figure 34 : Processus d'identification systématique des données au sein des pôles du sens.....	181
Tableau 22 : Pourcentage d'accord entre les chercheurs sur l'attribution d'un code à un verbatim dans le processus de double codage	187
Tableau 23 : Nombre de verbatim codés selon le nombre de codes communs.....	188
Tableau 24 : Evaluation de la recherche selon les critères de fiabilité et de validité	193
Figure 35 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase 1	198
Figure 36 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase 2	202
Figure 37 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase 3	205

Figure 38 : Eléments majeurs du sens donné au projet Bonneville par Guy Durand en phase de démission	206
Figure 39 : Eléments majeurs du sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila après trois mois à la tête du projet.....	211
Figure 40 : Eléments majeurs du sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila après quatre mois et demi à la tête du projet	216
Figure 41 : Eléments majeurs du sens donné au projet Gervais par Madeleine Davila après six mois à la tête du projet	227
Figure 42 : Etapes d'analyse pour la construction du premier résultat.....	232
Figure 43 : Schématisation de la relation sur laquelle porte le 1 ^{er} résultat.....	234
Tableau 25 : Déclinaison de la catégorie 'Orientation' en trois propriétés	236
Figure 44 : Représentation possible de l'orientation des acteurs sous forme de radar	237
Figure 45 : Orientation de Guy Durand selon le degré de difficulté du projet	240
Figure 46 : Recherche des liens entre l'orientation des acteurs et l'adéquation de leur action avec le déroulement du projet	242
Figure 47 : Représentation graphique de la validation des hypothèses H.1.2 et H.3.1.....	256
Figure 48 : Mise en évidence des éléments liés à l'orientation au sein des éléments de construction du sens	258
Figure 49 : Eléments de compréhension de la validation des hypothèses H1.2 et H3.1 selon le concept de sens	263
Tableau 26 : Eléments utilisés pour expliquer le mal-être des responsables de projet	275
Tableau 27 : Liste des attentes des principales parties prenantes sur le projet Bonneville.....	278
Tableau 28 : Liste des attentes des principales parties prenantes sur le projet Gervais.....	281
Tableau 29 : Liste des attentes des principales parties prenantes sur le projet Mouzon	285
Figure 50 : De la représentation idéale du métier de responsable de projet à la réalité de la situation	289
Encadré 6 : Extrait du contenu de notre retour auprès de Guy Durand, du directeur régional et d'un membre de la direction générale	297
Tableau 30 : Comparaison entre les finalités des responsables de projet et les finalités de la direction telles que perçues par le responsable de projet	303
Figure 51 : Conflits de rôle et sens donné au projet.....	309
Tableau 31 : Production des catégories et de leurs propriétés	325
Tableau 32 : Croisement perception situation du projet comparant / situation du projet comparé selon l'acteur lors de l'analogie entre deux projets	326
Tableau 33 : Tableau des données réelles pour test de l'hypothèse H9	329
Tableau 34 : Tableau après regroupement des classes	330
Tableau 35 : Test de la significativité de la distribution avec 80% de projets semblables	330
Tableau 36 : Test de la significativité de la distribution avec 50% de projets semblables	331
Tableau 37 : Répartition permettant d'atteindre le meilleur Khi-deux.....	331

Figure 52 : L'analogie en cas de sensations négatives.....	342
Figure 53 : L'analogie en cas de confusion dans l'esprit de l'acteur.....	348
Figure 54 : L'analogie en cas d'incapacité à atteindre les finalités.....	356
Tableau 38 : Synthèse des analogies relevées en cas de situation problématique.....	356
Figure 55 : Comparaison des analogies possibles en cas de mobilité d'un acteur d'une région à une autre	361
Tableau 39 : Accord exprimé par les acteurs à propos de nos interprétations.....	365
Figure 56 : Illustration de l'effet miroir du <i>sensemaking</i> dans le futur	372
Tableau 40 : Parallèle entre les éléments de l'attitude et du sens.....	375
Figure 57 : De la situation à l'action : quelles étapes ?.....	376
Figure 58 : Représentation graphique du sens inspirée de la technique de la cartographie cognitive.....	379
Tableau 41 : Confrontation des pôles du sens chez Barbier et dans notre opérationnalisation.....	381
Figure 59 : Réseau sémantique du terme de sens.....	387
Figure 60 : Comment contrôler le sens donné au projet ? Recherche des variables indépendantes contrôlables.....	389
Figure 61 : A la recherche d'un comportement particulier : identifier les relations spécifiques entre les éléments du sens et divers comportements	391
Figure 62 : Le sens comme médiateur de notre compréhension du comportement en fonction d'éléments de contexte.....	391
Figure 63 : Identifier le sens donné au projet en fonction de l'ensemble des éléments possibles chez les acteurs ?	392
Tableau 42 : Evaluation de l'opérationnalisation selon les critères de qualité d'une modélisation selon Little (1970).....	393
Figure 64 : Accorder les réunions et les échéances intermédiaires à l'échéance finale.....	408

TABLE DES ANNEXES

A.	L'ENTREE DANS L'ENTREPRISE	462
ANNEXE 1.	PROPOSITION DE RECHERCHE ADRESSEE A IMMOCHAN	462
ANNEXE 2.	ACCORD DE RECHERCHE	463
ANNEXE 3.	ACCORD DE CONFIDENTIALITE.....	464
B.	PRECISIONS ET DONNEES COMPLEMENTAIRES	465
ANNEXE 4.	ETAPES STANDARD DE LA REALISATION DES PROJETS CHEZ IMMOCHAN	465
ANNEXE 5.	EXEMPLE DE RAPPORT DE BSCC, 20 JUIN 2008	466
ANNEXE 6.	PRESENTATION DU STATUT DE LA CDEC.....	467
ANNEXE 7.	CLASSIFICATIONS DES EMOTIONS ET SENSATIONS SELON LEUR CARACTERE POSITIF OU NEGATIF	469
ANNEXE 8.	IMAGE DU PROJET GERVAIS.....	470
ANNEXE 9.	COMMUNIQUE DE PRESSE CREATION CITANIA	471
ANNEXE 10.	LISTE DES REFERENCES UTILISEES SPECIFIQUEMENT POUR LA CARTOGRAPHIE « AUTOUR DU CONCEPT DE SENS »	473
C.	ANALYSES EFFECTUEES.....	492
ANNEXE 11.	COPIE DE L'ECRAN DE CODAGE SOUS ATLAS.TI	492
ANNEXE 12.	CLASSEMENT DES DONNEES D'UN ENTRETIEN DE GUY DURAND SELON L'OPERATIONNALISATION PROPOSEE DU CONCEPT DE SENS	494
ANNEXE 13.	RECONSTITUTION DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS FACE AU PROJET BONNEVILLE PAR GUY DURAND	500
ANNEXE 14.	DESCRIPTION DU PROCESSUS DE DOUBLE CODAGE	501
ANNEXE 15.	PRESENTATION EFFECTUEE A GUY DURAND ET LE DIRECTEUR REGIONAL IMMOCHAN APRES LA DEMISSION DE GUY DURAND	504
ANNEXE 16.	CONSTRUCTION DU TABLEAU CROISE DYNAMIQUE DES PROPRIETES DES ANALOGIES ENTRE PROJET	510

A. L'entrée dans l'entreprise

Annexe 1. Proposition de recherche adressée à Immochan

Objet : Le sens du travail au sein des équipes projets

Cadre : thèse de doctorat en sciences de gestion

Sous la direction du Pr. Pierre Romelaer

Le projet de ma thèse est d'étudier le sens, c'est-à-dire les dynamiques à l'œuvre lors du travail, au sein des équipes projet. Plus précisément, il s'agit de voir comment les membres de ce type d'équipe travaillent ensemble, comment ils anticipent et font face aux différentes situations, et quels sont les critères de réussite du bon fonctionnement de ces équipes (ex : rapport individuel au travail, identité de groupe, vision collective, respect des procédures, partage de l'information, etc.). La montée en puissance du fonctionnement par projet au sein des entreprises modernes et le caractère aléatoire que revêt un tel fonctionnement invitent à se pencher sur les mécanismes, non plus supposés, mais réels du travail au sein de ces équipes.

Nous souhaitons ainsi pouvoir étudier, sur une période d'environ deux ans, au moins deux équipes projets, qui se trouvent dans des situations semblables (en particulier en termes de timing de projet), afin d'établir une logique de comparaison dans les différents facteurs influant les situations vécues. Le choix des projets étudiés est aussi fonction des besoins et souhaits d'Immochan en termes de retour formel.

Ce travail nécessitant un investissement lourd pour comprendre les dynamiques organisationnelles et psychologiques de notre phénomène, il sera nécessaire que je puisse assister aux réunions du groupe projet, que je vive avec les différents acteurs lors des phases importantes des projets, et que je puisse réaliser des entretiens avec les membres des groupes étudiés. L'accumulation de données et leur traitement systématique permettra ainsi d'assurer la scientificité nécessaire à l'étude dans le cadre d'une thèse de doctorant et une plus grande fiabilité de données pour Immochan.

Annexe 2. Accord de recherche

Accord de collaboration

Le contrat est signé entre les parties suivantes :

- Le doctorant, M. Lionel Garreau, Allocataire –Moniteur à l'Université Paris Dauphine CREPA, DRM, UMR CNRS 7088
- La société Immochan, représentée par M. Philippe Petitprez, Directeur Aménagement et Urbanisme et Directeur Filière Promotion

Objet de l'accord

L'accord porte sur l'étude de plusieurs équipes projet de l'entreprise Immochan dans le cadre d'une thèse de doctorat réalisée à l'Université Paris Dauphine sous la direction du Pr. Pierre Romelaer, Professeur agrégé de Sciences de Gestion, au sein du CREPA, Centre de recherche en Management et Organisation (UMR CNRS 7088).

M. Garreau étudiera ainsi le fonctionnement d'au moins trois équipes projet au sein de la division Ile de France d'Immochan, placées sous l'intendance de M. Christophe Garcia. Dans l'éventualité d'un changement de poste de M. Garcia, M. Garreau continuerait l'étude avec les équipes projet avec lesquelles l'étude aura commencé.

Durée

La durée de l'accord est fonction de l'avancement de l'étude et de la découverte de résultats probants. En tout état de cause, l'étude ne saurait durer moins d'une année et demie, et dépasser deux années et demie à compter de la date de signature de cet accord.

Obligation des parties :

La société *Immochan* s'engage à donner accès à M. Garreau aux ressources dont il a besoin afin de mener son étude. Il pourra ainsi :

- participer aux réunions organisées au sein des projets sélectionnés
- interviewer les membres de ces mêmes équipes
- prendre connaissance et travailler sur des documents internes échangés entre les membres de l'équipe ainsi que ceux entre les membres de l'équipe et les partenaires externes.

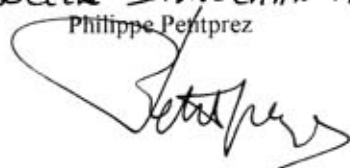
Lionel Garreau s'engage à respecter l'accord de confidentialité ci-après. De plus, il pourra, à la demande d'Immochan, organiser des séances de retour d'information. Il a été conclu que M. Garreau rencontrerait M. Daniel Bacrot chaque mois afin d'assurer un échange sur l'avancement des travaux, ainsi qu'avec Mlle Sabine Merveille de la Direction Organisation et système d'information (DOSI) basée à Croix (59) afin de traiter de la méthode de travail par projet dans l'organisation. De plus, deux à trois séances seront organisées au cours desquelles M. Garreau présentera ses résultats (partiels puis définitifs) aux équipes dirigeantes d'Immochan.

Le présent contrat de donne pas lieu à rémunération.

Fait à : PARIS

Signature : Lionel Garreau



Le : 15/10/2006
 SOCIÉTÉ IMMOCHAN FRANCE
 Philippe Petitprez


Annexe 3. Accord de confidentialité

Accord de confidentialité

Le contrat est signé entre les parties suivantes :

- Le doctorant, M. Lionel Garreau, Allocataire –Moniteur à l'Université Paris Dauphine CREPA, DRM, UMR CNRS 7088
- La société Immochan, représentée par M. Philippe Petitprez, Directeur Aménagement et Urbanisme et Directeur Filière Promotion

L'accord a pour objet de fixer les règles relatives à la protection et à l'utilisation des Informations Confidentielles que la société Immochan communique à Lionel Garreau dans le cadre défini en préambule.

Lionel Garreau s'engage expressément, jusqu'à leur communication publique par voie de presse, à ce que ces informations :

- soient gardées strictement confidentielles et soient traitées avec le même degré de protection que Lionel Garreau accorde à ses propres Informations Confidentielles ;
- ne soient communiquées qu'aux seuls membres du personnel d'Immochan ayant à les connaître et ne soient utilisées que pour les finalités définies dans le préambule de l'Accord.

Lès communications scientifiques internes au laboratoire de recherche CREPA ne devront jamais mentionner les lieux des projets, ni leur teneur exacte, jusqu'à ce que ces informations soient rendues publiques.

Toute autre communication ou utilisation des Informations Confidentielles implique le consentement préalable d'Immochan en la personne de Philippe Petitprez. Ceci inclut les communications ou articles lors de colloques ou dans des revues scientifiques.

Au sein d'Immochan, les informations données à Lionel Garreau par les personnes interviewées resteront en partie confidentielles afin d'assurer la plus grande confiance et liberté de la part des répondants. Sont visées par cette mesure :

- les informations personnelles pouvant nuire à la personne interviewée ;
- toute information étant sous demande expresse de confidentialité de la part du répondant.

Fait à : *PARIS*

Signature : Lionel Garreau



Le : *15/10/2006*

Société IMMOCHAN FRANCE
Philippe Petitprez



B. Précisions et données complémentaires

Annexe 4. Etapes standard de la réalisation des projets chez Immochan

Etapes	Description
Lancement	Idée de développement d'un PAC ou d'une galerie marchande lors de la réunion de lancement de l'année avec les responsables nationaux, régionaux et les monteurs d'opérations
Développement	Phase de la conception initiale du projet. Avec l'ensemble des membres de l'équipe pour proposer une réalisation.
Comité de Validation et de Suivi des Projets Immobilier	Réunions régionales mobilisant uniquement des membres d'Immochan, destinées à valider les différentes propositions émises par les membres du projet auprès de la direction régionale avec parfois la participation d'acteurs du siège d'Immochan.
Bilan de Site des Centres Commerciaux	Réunion régionale mobilisant certains membres de l'équipe projet dont le responsable projet. L'objectif est de valider les premières étapes du projet et de prendre les décisions concernant les réalisations à effectuer. Voir annexe 5 pour un exemple de compte rendu de BSCC.
Bilan de Site National	Réunion avec les membres de la direction nationale de l'entreprise ainsi que des représentants de l'équipe projet. L'objectif est de finaliser les choix dans le développement du projet pour pouvoir le mener à bien.
Obtention de l'accord de la Commission Départementale d'Equipement Commercial	La CDEC statue sur l'autorisation administrative pour Immochan d'ouvrir un programme commercial. Voir annexe 6 pour une présentation détaillée de cette commission
Demande de permis de construire	Dépôt à la Mairie de la ville d'implantation du projet d'un ensemble de documents nécessaires à l'établissement du permis de construire
Réalisation des travaux	Réalisation par les services techniques d'Auchan et/ou par des prestataires externes des travaux de construction des bâtiments, parkings, voiries liés au projet
Entrée des bailleurs dans les locaux	Les bailleurs prennent possession des lieux afin d'aménager les boutiques dans les locaux construits
Ouverture	Ouverture des locaux à la clientèle. Souvent accompagnée d'une inauguration officielle avec les principaux acteurs ayant contribué à la réalisation du projet

Annexe 5. Exemple de rapport de BSCC, 20 juin 2008

Compte-rendu Bilan de Sites Centres Commerciaux IDF

Étaient présents: Directeur Régional Auchan, Directeur Régional Immochan, Directeur Hypermarché Brétigny, Développeur Auchan, Développeur Immochan, Responsable Foncier Immochan, Responsable Technique Auchan, XX, YY

DESIGNATION	ACTIONS	QUI ?	QUAND ?
Gervais	Objet de la réunion: présentation SA et validation des différentes phases et de leur planning		
	Rappel du dossier par xxx		
	Modifications à apporter au document:		
	Slide 6: ajouter les chiffres sur le potentiel / nombre d'habitants/ménages		
	Slide 7: vérifier la surface de La Ville du Bois		
	Matérialiser le flux piétons		
	Rajouter l'information sur le foncier: état existant; identification des possibilités d'acquisition autour du site		
	Schéma final:		
	Un Hyper de 17.400 m ²		
	Une GM de 16.000 GLA		
	Un PK de 2799 places		
	Phase 1		
	Extension hyper de 4600 m ² pour un Hyper à 16.200m ²		
	Extension GM de 4100 m ² pour une GM de 16.000 GLA		
	Un PK de 2533 places		
SCHEMA D'AMBITION	IMMOCHAN: Projet PAC (terrains arrières) 47.000 m ² de SHON commerces en association avec G2AM		en cours
FONCIER	- Stratégie du phasage: extension de l'hyper et de la GM en même temps		
	- Retravailler le projet: présentation de développement "global" du site (Centre Commercial et PAC arrières);	TOUS	URGENT
DECISIONS	rendre la présentation plus attrayante.		
	- Peaufiner les estimations (chiffage du foncier à réactualiser.....) Thierry P. et René G, soulignent	AK+FB+MD	URGENT
	l'importance de l'exactitude des chiffres --> à intégrer le traitement du pk environnemental, HQE,		
	honoraires, architecte, etc...		
	- Premières actions à mener:		
	Travailler le dossier dans sa globalité pour une présentation aux élus avant le 10 juillet 2008	tous	URGENT
	Plaquette de présentation (XX, YY, ZZ) URGENT		
	- M. XX: Un programme précis doit être établi par Auchan et Immochan afin de pouvoir produire		

Annexe 6. Présentation du statut de la CDEC¹

Commission Départementale d'Equipement Commercial

Commission composée de 3 élus et de 3 personnalités de la vie locale, la Commission Départementale d'Equipement Commercial analyse et entérine tout projet de création ou d'extension de magasin d'une surface supérieure à 300 m².

Projets Soumis à CDEC

A partir de 300 M² :

- Création ou extension d'un magasin ou d'un ensemble de magasins par construction nouvelle ou transformation d'immeubles existants,
- Création d'un magasin à dominante alimentaire, par regroupement de magasins existants,
- Ouverture d'un magasin à dominante alimentaire, par changement d'activité d'un commerce existant,
- Réouverture d'un commerce fermé depuis plus de 2 ans,
- Réutilisation à usage de commerce de détail d'un local libéré à la suite d'une autorisation de transfert d'un magasin.

A partir de 1000 M² :

- Création d'un magasin à dominante non alimentaire, par regroupement de magasins voisins existants (sans création de surfaces de ventes supplémentaires).
- Création ou extension de garages automobiles, à condition qu'ils associent des activités de vente et de réparations de véhicules.

A partir de 2000 M² :

- Ouverture d'un magasin à dominante non alimentaire, par changement d'activité d'un commerce existant.

Autres :

- Création ou extension d'installations de distribution au détail de carburants annexées à des magasins ou ensembles commerciaux quelque soit la surface de vente.
- Les activités hôtelières pour une capacité supérieure à 30 chambres.
- Les ensembles de salles de spectacles cinématographiques pour toute création ou extension d'un complexe de 1500 places.

Composition

La C.D.E.C est composée de 6 membres et présidée par le Préfet ou son représentant sans prendre part au vote :

- Le Maire de la commune d'implantation,
- Le Président de l'établissement public de coopération intercommunale dont est membre la commune d'implantation ou, à défaut, le conseiller Général du canton d'implantation,

¹ Ces informations proviennent en totalité de la CCI de l'Aisne et reflètent les CDEC de l'ensemble des départements français. Source : <http://www.aisne.cci.fr/pages/commerce/cdec.php>

- Le Maire de la commune la plus peuplée de l'arrondissement, autre que la commune d'implantation ou de l'agglomération multicommunale concernée lorsque cette agglomération est composée d'au moins cinq communes,
- Le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie,
- Le Président de la Chambre de Métiers,
- Un représentant d'une association de consommateurs.

Fonctionnement de la CDEC

La commission se prononce dans un délai de quatre mois à compter de l'enregistrement de la demande auprès de la Préfecture

Les membres de la CDEC sont assistés des représentants des services de l'Etat :

- Les services de la Préfecture qui assurent le secrétariat de la commission,
- Le Directeur Départemental de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes qui instruit les dossiers et les rapporte devant la commission,
- Le Directeur Départemental du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle qui évalue l'impact éventuel du projet en termes d'emplois salariés et non salariés.
- Le Directeur Départemental de l'Équipement qui formule un avis sur l'impact du projet au regard de l'aménagement du territoire et de l'équilibre de l'agglomération.

L'autorisation est obtenue par un vote favorable d'au moins 4 de ses membres.

Si le demandeur n'a pas reçu de décision de la CDEC avant le délai de quatre mois, la demande est réputée accordée.

Les délais de recours

Le préfet et les membres de la CDEC disposent d'un délai de deux mois pour exercer un recours devant la CNEC. Le recours en CNEC doit être formé par au moins 2 membres de la CDEC dont au moins un élu local.

Le demandeur dispose d'un délai de quatre mois pour exercer un recours devant la CNEC

La CNEC est une autorité collégiale dont les huit membres sont nommés par décret pour une durée de six ans non renouvelable :

- Un membre du Conseil d'Etat,
- Un membre de la Cour des Comptes,
- Un membre de l'Inspection générale des Finances,
- Un membre du corps des Inspecteurs généraux de l'Équipement,
- Quatre personnalités désignées pour leur compétence en matière de distribution, de consommation, d'aménagement du territoire ou de l'emploi. Ces personnalités sont nommées par le Président du Sénat, le Président de l'Assemblée nationale, le Ministre chargé du commerce et le Ministre chargé de l'Emploi.

La CNEC entend à leur demande le Maire de la commune d'implantation, le demandeur et l'auteur du recours. La commission se prononce dans un délai de quatre mois à compter de l'enregistrement du recours.

Annexe 7. Classifications des émotions et sensations selon leur caractère positif ou négatif

		Caractère positif	Caractère négatif
Émotions simples	sensations	adoration affection agrément attendrissement chérir contentement délectation désir émerveillement enchantement envie euphorie excitation fierté joie jouissance plaisir ravisement tendresse volupté	abhorrer agressivité amertume chagrin choqué colère dégoût désœuvrement détester douleur effroi ennui envie épouvante exaspération exécrer frayeur fureur haine impatience mécontentement mélancolie vague nostalgie peine peur rage révolte terreur tristesse
Émotions mixtes		amour passion	amertume culpabilité écœurement honte jalousie-amoureuse jalousie-envie mépris pitié rancune ressentiment trac

Annexe 8. Image du projet Gervais



Insertion du projet

Annexe 9. Communiqué de Presse création Citania



COMMUNIQUE DE PRESSE

Croix, le 16 mai 2008

Dans le cadre de sa dynamique de diversification,
IMMOCHAN crée CITANIA, nouvel acteur immobilier dédié
 aux projets d'aménagement et de renouvellement urbains (programmes mixtes)

CITANIA, nouvelle filiale d'IMMOCHAN, est le fruit de la dynamique de croissance et de diversification du groupe Auchan. Ce nouvel acteur immobilier a pour vocation d'accompagner les politiques de renouvellement urbain avec une double expertise d'urbaniste et d'aménageur, adossée à l'ADN d'un groupe commerçant. Avec CITANIA, IMMOCHAN élargit son périmètre d'intervention pour s'adapter à la demande des collectivités locales et de ses clients, se positionne en acteur global de l'immobilier, de la périphérie au cœur de la cité.

CITANIA, nouvel « acteur de la cité » dédié à l'aménagement de programmes mixtes

Inscrit dans la dynamique des récentes lois SRU, CITANIA a pour vocation les projets d'extension et renouvellement urbain via la création de programmes immobiliers mixtes (logements, bureaux, commerces). Intervenant en amont aux côtés des collectivités locales, les urbanistes de CITANIA ont pour mission d'apporter leur vision innovante d'expert en aménagement de friches urbaines et de reconversion de sites. Sur le plan opérationnel, CITANIA interviendra tant en propre qu'en partenariat et s'appuiera sur les compétences d'Immochan pour garantir une commercialisation optimale de la partie commerciale. CITANIA se positionne ainsi en créateur de synergies urbaines, à la fois expert de l'amont et garant de l'aval des projets.

CITANIA, un aménageur responsable inscrit dans une logique de développement durable

CITANIA développera des programmes immobiliers mixtes, reflets d'une reconquête intelligente, créative et responsable de l'espace urbanisé. « *Nous donnons la priorité à la préservation des espaces naturels. Nos projets sont conçus selon les normes HQE (Haute Qualité Environnementale) et s'inscrivent pleinement dans une politique de ville durable* » souligne Philippe Petitprez, directeur de la nouvelle structure, fort de 10 années à la tête du pôle Aménagement et Urbanisme d'Immochan. « *Notre volonté est de positionner*

CITANIA en aménageur privilégié de la cité, proposant un accompagnement « sur mesure » aux collectivités. Aux élus, nous garantissons la qualité architecturale, environnementale, et l'intégration urbaine (voirie, liaison transport, équipement public) des programmes que nous initions. A nos partenaires, nous assurons la fonctionnalité et l'optimisation des opérations.

Une équipe d'experts à taille humaine pour un accompagnement privilégié des collectivités

Déployée à l'échelle nationale dans un premier temps, l'équipe de CITANIA, sera constituée de professionnels de l'aménagement urbain. « CITANIA est une structure à part entière dans le groupe Auchan, son périmètre d'intervention est autonome de celui d'Immochan. « Notre objectif est de rester une équipe d'experts à taille humaine, au plus près des attentes des collectivités et sachant s'adapter de manière souple et pertinente à tous les types de stratégies territoriales » conclut Philippe Petitprez.

Annexe 10. Liste des références utilisées spécifiquement pour la cartographie « Autour du concept de sens »

Nous listons ci-dessous les références que nous avons parcourues pour établir la cartographie proposée en introduction du Chapitre I. Nous spécifions qu'il ne s'agit ici que des références spécifiquement recherchées sur la base de données EBSCOHOST pour cette cartographie, alors que la cartographie se nourrit de ces références et de l'ensemble des lectures que nous avons utilisées pour notre réflexion.

Références associées au terme « sense »

1. Anh-Tuan, D., Zhi-Hui, K., & Kiat-Seng, Y. (2008, October). Hybrid-Mode SRAM Sense. Amplifiers: New Approach on Transistor Sizing. *IEEE Transactions on Circuits & Systems Part II*, 55(10), 986-990. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1109/TCSII.2008.2001965
2. Antonovsky, H., & Sagy, S. (1986, April). The Development of a Sense of Coherence and Its Impact on Responses to Stress Situations. *Journal of Social Psychology*, 126(2), 213. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
3. Arévalo, S., Prado, G., & Amaro, H. (2008, February). Spirituality, sense of coherence, and coping responses in women receiving treatment for alcohol and drug addiction. *Evaluation & Program Planning*, 31(1), 113-123. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.evalprogplan.2007.05.009
4. Arnhart, L. (1996, Fall1996). Does the Moral Sense Require Religious Belief?. *Long Term View*, 3(3), 9-14. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
5. Au, E. (2006, March). 'Common sense' means different things to different people. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 24(1), 14-15. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
6. Basili, R., Rocca, M., & Pazienza, M. (1997, April). CONTEXTUAL WORD SENSE TUNING AND DISAMBIGUATION. *Applied Artificial Intelligence*, 11(3), 235-262. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/088395197118244
7. Benjamin, R., Halpern, B., Moulton, D., & Mozell, M. (1965, February). THE CHEMICAL SENSES. *Annual Review of Psychology*, 16, 381-416. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
8. Benson, G. (1959, April). Sense, Clarity and Humor in Economics. *American Journal of Economics & Sociology*, 18(3), 331-331. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
9. Bratus, B. (2005, November). Personal Sense According to A.N. Leontiev and the Problem of a Vertical Axis of Consciousness. *Journal of Russian & East European Psychology*, 43(6), 32-44. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
10. Bratus, B. (2005, November). Toward the Study of the Sense-Based Sphere of the Personality. *Journal of Russian & East European Psychology*, 43(6), 19-31. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
11. Call for Papers. (2005, March). *Culture & Organization*, Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/14759550500062375

12. Comim, F. (2004, Fall2004). The Common Sense of Political Economy of Philip Wicksteed. *History of Political Economy*, 36(3), 475-495. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
13. de Waal, F. (1991, January). The chimpanzee's sense of social regularity and its relation to the human sense of justice. *American Behavioral Scientist*, 34(3), 335. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
14. Fraering, M., & Minor, M. (2006, October). Sense of community: an exploratory study of US consumers of financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), 284-306. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1108/02652320610681738
15. FRAGOS, K., & MAISTROS, Y. (2005, December). DISTRIBUTIONAL ANALYSIS OF RELATED SYNSETS IN WordNet FOR A WORD SENSE DISAMBIGUATION TASK. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 14(6), 919-934. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
16. Fuggle, R. (2006, March). What is common sense in the first world may not be common sense in the third world. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 24(1), 17-18. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
17. Geldard, F. (1950, February). SOMESTHESIS AND THE CHEMICAL SENSES. *Annual Review of Psychology*, 1, 71. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
18. Geoffrion, A., & van Roy, T. (1979, Summer79). Caution: Common Sense Planning Methods Can Be Hazardous to Your Corporate Health. *Sloan Management Review*, 20(4), 31-42. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
19. Harvey, M., Buckley, M., Novicevic, M., & Wiese, D. (1999, October). Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 808-827. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/095851999340161
20. Hecht, D., & Reiner, M. (2007, April). Field Dependency and the Sense of Object-Presence in Haptic Virtual Environments. *CyberPsychology & Behavior*, 10(2), 243-251. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1089/cpb.2006.9962
21. Hopkinson, G. (2001, May). Influence in Marketing Channels: A Sense-Making Investigation. *Psychology & Marketing*, 18(5), 423-444. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
22. Hsiao, R., Wu, S., & Hou, S. (2008, October). Sensitive cabbies: Ongoing sense-making within technology structuring. *Information & Organization*, 18(4), 251-279. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.infoandorg.2008.01.002
23. Karni, E., & Safra, Z. (2002, August). Intensity of the Sense of Fairness: Measurement and Behavioral Characterization. *Journal of Economic Theory*, 105(2), 318-337. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1006/jeth.2001.2845
24. Klepousniotou, E., Titone, D., & Romero, C. (2008, November). BRIEF REPORTS: Making Sense of Word Senses: The Comprehension of Polysemy Depends on Sense Overlap. *Journal of Experimental Psychology / Learning, Memory & Cognition*, 34(6), 1534-1543. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037/a0013012
25. Lai, Y., & Huang, S. (2008, October). A Resilient and Power-Efficient Automatic-Power- Down Sense Amplifier for SRAM Design. *IEEE Transactions on Circuits & Systems Part II*, 55(10), 1031-1035. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1109/TCSII.2008.926797

26. LEONTIEV, A. (2006, May). Sense as a Psychological Concept. *Journal of Russian & East European Psychology*, 44(3), 57-69. Retrieved June 23, 2009, doi:10.2753RPO10610405440305
27. Lewis, S., Ross, C., & Mirowsky, J. (1999, June). Establishing a Sense of Personal Control in the Transition to Adulthood. *Social Forces*, 77(4), 1573-1599. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
28. Martin, G., Apena, F., Chaudry, Z., Mulligan, Z., & Nixon, C. (2001, December). The Development of an Attitudes Towards the Sense of Smell Questionnaire (SoSQ) and a Comparison of Different Professions' Responses. *North American Journal of Psychology*, 3(3), 491. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
29. Maya-Jariego, I., & Armitage, N. (2007, November). Multiple Senses of Community in Migration and Commuting: The Interplay between Time, Space and Relations. *International Sociology*, 22(6), 743-766. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1177/0268580907082259
30. Mendes-da-Silva, W., & Oih Yu, A. (2009, April). Análise Empírica do Senso de Controle: Buscando Entender o Excesso de Confiança. (Portuguese). *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 247-271. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
31. Mikulincer, M., Gillath, O., Sapir-Lavid, Y., Yaakobi, E., Arias, K., Tal-Aloni, L., et al. (2003, December). Attachment Theory and Concern for Others' Welfare: Evidence That Activation of the Sense of Secure Base Promotes Endorsement of Self-Transcendence Values. *Basic & Applied Social Psychology*, 25(4), 299. Retrieved June 23, 2009, doi:NO_DOI
32. Moeller, G., & Charters, W. (1966, March). Relation of Bureaucratization to Sense of Power Among Teachers. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 444-465. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
33. Newton, G., & Dowd, E. (1990, July). Effect of Client Sense of Humor and Paradoxical Interventions on Test Anxiety. *Journal of Counseling & Development*, 68(6), 668. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
34. Nitecki, J. (1987, November). In Search of Sense in Common Sense Management. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 639-647. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
35. Randler, C. (2008, October). EVENING TYPES AMONG GERMAN UNIVERSITY STUDENTS SCORE HIGHER ON SENSE OF HUMOR AFTER CONTROLLING FOR BIG FIVE PERSONALITY FACTORS. *Psychological Reports*, 103(2), 361-370. Retrieved June 23, 2009, doi:10.2466/PRO.103.2.361-370
36. Regenbrecht, H., Schubert, T., & Friedmann, F. (1998, September). Measuring the Sense of Presence and its Relations to Fear of Heights in Virtual Environments. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 10(3), 233. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
37. Ross, C., & Wright, M. (1998, August). Women's Work, Men's Work, and the Sense of Control. *Work & Occupations*, 25(3), 333-355. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
38. Ross, W., Morrison-Saunders, A., & Marshall, R. (2006, March). Riposte: a common-sense approach to the use of common sense in EIA. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 24(1), 20-22. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

39. Ruch, T. (1953, February). SOMESTHESIS AND THE CHEMICAL SENSES. *Annual Review of Psychology*, 4, 111. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
40. Savolainen, R. (2006, June). Information use as gap-bridging: The viewpoint of sense-making methodology. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 57(8), 1116-1125. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/asi.20400
41. Shapin, S. (2001, October). Proverbial Economies: How an Understanding of Some Linguistic and Social Features of Common Sense Can Throw Light on More Prestigious Bodies of Knowledge, Science For Example. *Social Studies of Science (Sage)*, 31(5), 731. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
42. Siegel, D. (2008, March). Réflexion sur la stratégie. (French) (cover story). *Revue des Sciences de Gestion*, Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
43. SOCIOLOGY AND COMMON SENSE. (1947, February). *American Sociological Review*, Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
44. Strauser, D., & Lustig, D. (2003, September). the moderating effect of sense of coherence on work adjustment. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 129-140. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
45. Sum, S., Mathews, R., Pourghasem, M., & Hughes, I. (2009, April). Internet Use as a Predictor of Sense of Community in Older People. *CyberPsychology & Behavior*, 12(2), 235-239. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1089/cpb.2008.0150
46. Tillmann, K., & Goddard, A. (2008, March). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19(1), 80-102. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.mar.2007.11.002
47. Weddell, G. (1955, February). SOMESTHESIS AND THE CHEMICAL SENSES. *Annual Review of Psychology*, 6, 119-136. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
48. Wendt, G. (1952, February). SOMESTHESIS AND THE CHEMICAL SENSES. *Annual Review of Psychology*, 3, 105-130. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
49. Wulforth, J., Rimbey, N., & Darden, T. (2006, October). Sharing the Rangelands, Competing for Sense of Place. *American Behavioral Scientist*, 50(2), 166-186. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
50. Yoon, Y., Seon, C., Lee, S., & Seo, J. (2006, May). Unsupervised word sense disambiguation for Korean through the acyclic weighted digraph using corpus and dictionary. *Information Processing & Management*, 42(3), 710-722. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.ipm.2005.04.005

Références associées au terme « judgment »

1. Agoglia, C., Hatfield, R., & Brazel, J. (2009, May). The Effects of Audit Review Format on Review Team Judgments. *Auditing*, 28(1), 95-111. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
2. Alho, J. (1992, February). Estimating the Strength of Expert Judgement: The Case of US Mortality Forecasts. *Journal of Forecasting*, 11(2), 157-167. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

3. Ashton, R., & Kennedy, J. (2002, July). Eliminating Recency with Self-Review: The Case of Auditors' 'Going Concern' Judgments. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(3), 221-231. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/bdm.41
4. Awasthi, V. (2008, March). Managerial Decision-Making on Moral Issues and the Effects of Teaching Ethics. *Journal of Business Ethics*, 78(1/2), 207-223. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s10551-006-9328-6
5. Ayers, S., & Kaplan, S. (1998, June). Potential Differences Between Engagement and Risk Review Partners and Their Effect on Client Acceptance Judgments. *Accounting Horizons*, 12(2), 139-153. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
6. Beaulieu, P. (2001, September). The Effects of Judgments of New Clients' Integrity upon Risk Judgments, Audit Evidence, and Fees. *Auditing*, 20(2), 5. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
7. Bodenhausen, G., Kramer, G., & Süsner, K. (1994, April). Happiness and Stereotypic Thinking in Social Judgment. *Journal of Personality & Social Psychology*, 66(4), 621-632. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
8. Brown, M., & Phillips, W. (1981, Spring81). THE BUSINESS JUDGMENT RULE: BURKS v. LASKER AND OTHER RECENT DEVELOPMENTS. *Journal of Corporation Law*, 6(3), 453. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
9. Budescu, D., Wallsten, T., & Au, W. (1997, September). On the Importance of Random Error in the Study of Probability Judgment. Part II: Applying the Stochastic Judgment Model to Detect Systematic Trends. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(3), 173-188. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
10. Carpenter, B., & Dirsmith, M. (1992, November). EARLY DEBT EXTINGUISHMENT TRANSACTIONS AND AUDITOR MATERIALITY JUDGMENTS: A BOUNDED RATIONALITY PERSPECTIVE. *Accounting, Organizations & Society*, 17(8), 709-739. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
11. Choo, F. (1995, Summer95). Auditors' Judgment Performance Under Stress: A Test of the Predicted Relationship by Three Theoretical Models. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 10(3), 611-641. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
12. Cooksey, R. (1996, July). The Methodology of Social Judgement Theory. *Thinking & Reasoning*, 2(2/3), 141-174. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/135467896394483
13. Corfman, K., & Kahn, B. (1995, January). The Influence of Member Heterogeneity on Dyad Judgment: Are Two Heads Better Than One?. *Marketing Letters*, 6(1), 23-32. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
14. Damish, L., Mussweiler, T., & Plessner, H. (2006, September). Olympic Medals as Fruits of Comparison? Assimilation and Contrast in Sequential Performance Judgments. *Journal of Experimental Psychology / Applied*, 12(3), 166-178. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037/1076-898X.12.3.166
15. Dienhart, J. (1995, July). RATIONALITY, ETHICAL CODES, AND AN EGALITARIAN JUSTIFICATION OF ETHICAL EXPERTISE: Implications for Professions and Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 419-450. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

16. Dilla, W., & Stone, D. (1997, Fall97). Response scales in risk judgments: The effects of representation, fineness and user choice. *Journal of Information Systems*, 11(2), 75-96. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
17. Dunlosky, J., Serra, M., Matvey, G., & Rawson, K. (2005, October). Second-Order Judgments About Judgments of Learning. *Journal of General Psychology*, 132(4), 335-346. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
18. EMBY, C., & GIBBINS, M. (1988, Spring1988). Good judgment in public accounting: Quality and justification. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), 287-313. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
19. Gigone, D., & Hastie, R. (1993, November). The Common Knowledge Effect: Information Sharing and Group Judgment. *Journal of Personality & Social Psychology*, 65(5), 959-974. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
20. Hagafors, R., & Brehmer, B. (1983, April). Does Having to Justify One's Judgments Change the Nature of the Judgment Process?. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(2), 223-232. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
21. Holbrook, M., Lacher, K., & Latour, M. (2006, Winter2006). Audience Judgments as Potential Missing Link Between Expert Judgments and Audience Appeal: An Illustration Based on Musical Recordings of My Funny Valentine. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 8-18. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1177/0092070305281627
22. Huber, G., & Delbecq, A. (1972, June). Guidelines for Combining the Judgments of Individual Members in Decision Conferences. *Academy of Management Journal*, 15(2), 161-174. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
23. Johnson, O. (1992, April). BUSINESS JUDGMENT v. AUDIT JUDGMENT: WHY THE LEGAL DISTINCTION?. *Accounting, Organizations & Society*, 17(3/4), 205-222. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
24. JUDGMENTS -- LIENS -- EXECUTION BY ONE JUDGMENT CREDITOR AS AFFECTING RIGHTS OF EQUAL JUDGMENT LIENORS. (1916, May). *Harvard Law Review*, Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
25. JUDGMENTS -- STATUTE OF LIMITATIONS -- ACTION FOR INTEREST ON JUDGMENT BARRED BY LIMITATION BEFORE ACTION ON JUDGMENT ITSELF WOULD BE BARRED. (1939, January). *Harvard Law Review*, Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
26. Kardes, F. (1986, June). Effects of Initial Product Judgments on Subsequent Memory-Based Judgments. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 1-11. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
27. Lai, S. (2001, Spring2001). An Empirical Study of Equivalence Judgments vs. Ratio Judgments in Decision Analysis. *Decision Sciences*, 32(2), 277-302. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
28. Longuenesse, B. (2003, June). Kant's Theory of Judgment, and Judgments of Taste: On Henry Allison's Kant's Theory of Taste. *Inquiry*, 46(2), 143. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
29. Mayer, J., Gaschke, Y., Braverman, D., & Evans, T. (1992, July). Mood-Congruent Judgment is a General Effect. *Journal of Personality & Social Psychology*, 63(1), 119-132. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

30. Montgomery, H., Selart, M., Gärling, T., & Lindberg, E. (1994, June). The Judgment-Choice Discrepancy: Noncompatibility or Restructuring?. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7(2), 145-155. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
31. Moser, D. (1992, April). Does Memory Affect Judgment? Self-Generated Versus Recall Memory Measures. *Journal of Personality & Social Psychology*, 62(4), 555-563. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
32. Pelham, B., & Neter, E. (1995, April). The Effect of Motivation of Judgment Depends on the Difficulty of the Judgment. *Journal of Personality & Social Psychology*, 68(4), 581-594. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
33. Pierce, M., & Henry, J. (2000, December 2). Judgements about Computer Ethics: Do Individual, Co-worker, and Company Judgements Differ? Do Company Codes Make a Difference?. *Journal of Business Ethics*, 28(4), 307-322. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
34. Priem, R. (1994, August). Executive Judgment, Organizational Congruence, and Firm Performance. *Organization Science*, 5(3), 421-437. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
35. Reagan-Cirincione, P. (1994, May). Improving the Accuracy of Group Judgment: A Process Intervention Combining Group Facilitation, Social Judgment Analysis, and Information Technology. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 58(2), 246-270. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
36. Reagan-Cirincione, P., & Rohrbaugh, J. (1992, October). Task Bias and the Accuracy of Judgment: Setting a Baseline for Expected Group Performance. *Journal of Behavioral Decision Making*, 5(4), 233-252. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
37. Reck, J. (2000, October 2). Ethics and Budget Allocation Decisions of Municipal Budget Officers. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 335-350. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
38. Ricchiute, D. (1997, April). Effects of Judgment on Memory: Experiments in Recognition Bias and Process Dissociation in a Professional Judgment Task. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 70(1), 27-39. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
39. Roesch, S. (1999, July). Modelling the Direct and Indirect Effects of Positive Emotional and Cognitive Traits and States on Social Judgements. *Cognition & Emotion*, 13(4), 387-418. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/026999399379230
40. Shelton, S. (1999, April). The Effect of Experience on the Use of Irrelevant Evidence in Auditor Judgment. *Accounting Review*, 74(2), 217. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
41. Stewart, T., Dennis, R., & Ely, D. (1984, May). Citizen Participation and Judgment in Policy Analysis: A Case Study of Urban Air Quality Policy. *Policy Sciences*, 17(1), 67-87. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
42. Stone, D., & Dilla, W. (1994, May). When Numbers Are Better Than Words: The Joint Effects of Response Representation and Experience on Inherent Risk Judgments. *Auditing*, 13(1), 1-19. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
43. Trotman, K. (1985, September). The Review Process and the Accuracy of Auditor Judgments. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 740-752. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

44. Tuttle, B., & Kershaw, R. (1998, Spring98). Information Presentation and Judgment Strategy from a Cognitive Fit Perspective. *Journal of Information Systems*, 12(1), 1. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
45. Wigton, R. (1996, July). Social Judgement Theory and Medical Judgement. *Thinking & Reasoning*, 2(2/3), 175-190. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/135467896394492
46. Williams, M. (1945, January). The Place of Value-Judgments in the Social Sciences. *American Journal of Economics & Sociology*, 4(2), 139-154. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
47. Wills, C., & Moore, C. (1996, June). Perspective-Taking Judgments of Medication Acceptance: Inferences from Relative Importance about the Impact and Combination of Information. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 66(3), 251-267. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
48. Winquist, J., Larson Jr., J., Lavery, T., & Franz, T. (1999, December). The Role of Information Exchange in Predicting Group Accuracy on a Multiple Judgment Task. *Basic & Applied Social Psychology*, 21(4), 281-289. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
49. Wise, J. (1970, January). Estimates and Scaled Judgements of Subjective Probabilities. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(1), 85-92. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
50. Wright, W. (2007, March). Academic Instruction as a Determinant of Judgment Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 247-259. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

Références associées au terme « impression »

1. Bansal, P., & Kistruck, G. (2006, August 15). Seeing Is (Not) Believing: Managing the Impressions of the Firm's Commitment to the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 165-180. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s10551-006-9021-9
2. Barsness, Z., Diekmann, K., & Seidel, M. (2005, June). MOTIVATION AND OPPORTUNITY: THE ROLE OF REMOTE WORK, DEMOGRAPHIC DISSIMILARITY, AND SOCIAL NETWORK CENTRALITY IN IMPRESSION MANAGEMENT. *Academy of Management Journal*, 48(3), 401-419. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
3. Becker, T., & Martin, S. (1995, February). TRYING TO LOOK BAD AT WORK: METHODS AND MOTIVES FOR MANAGING POOR IMPRESSIONS IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Journal*, 38(1), 174-199. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
4. Bergeron, J., Fallu, J., & Roy, J. (2008, June). Une comparaison des effets de la première et de la dernière impression dans une rencontre de vente. (French). *Recherche et Applications en Marketing*, 23(2), 19-36. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
5. Bolino, M. (1999, January). CITIZENSHIP AND IMPRESSION MANAGEMENT: GOOD SOLDIERS OR GOOD ACTORS?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

6. Bolino, M., & Turnley, W. (2003, April). More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
7. Bolino, M., Varela, J., Bande, B., & Turnley, W. (2006, May). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
8. Bozeman, D., & Kacmar, K. (1997, January). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 69(1), 9-30. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
9. Chaplin, W., Phillips, J., Brown, J., Clanton, N., & Stein, J. (2000, July). Handshaking, Gender, Personality, and First Impressions. *Journal of Personality & Social Psychology*, 79(1), 110-117. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037//0022-3514.79.1.110
10. Chen, S., Schechter, D., & Chaiken, S. (1996, August). Getting at the Truth or Getting Along: Accuracy- Versus Impression-Motivated Heuristic Systematic Processing. *Journal of Personality & Social Psychology*, 71(2), 262-275. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
11. Chen, Y., & Fang, W. (2008, May 15). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263-277. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s10551-007-9379-3
12. Crant, J. (1996, August 16). Doing More Harm Than Good: When is Impression Management Likely to Evoke a Negative Response?. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(16), 1454-1471. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
13. De Landsheer, C., De Vries, P., & Vertessen, D. (2008, September). Political Impression Management: How Metaphors, Sound Bites, Appearance Effectiveness, and Personality Traits Can Win Elections. *Journal of Political Marketing*, 7(3/4), 217-238. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
14. Downey, J., & Christensen, L. (2006, December). Belief Persistence in Impression Formation. *North American Journal of Psychology*, 8(3), 479-487. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
15. Drory, A., & Zaidman, N. (2007, May). Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290-308. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1108/02683940710733106
16. Edwards, J., & Weary, G. (1993, April). Depression and the Impression-Formation Continuum: Piecemeal Processing Despite the Availability of Category Information. *Journal of Personality & Social Psychology*, 64(4), 636-645. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
17. Ellis, A., West, B., Ryan, A., & DeShon, R. (2002, December). The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037//0021-9010.87.6.1200
18. Evans, K., Kleine Ill, R., Landry, T., & Crosby, L. (2000, Fall2000). How First Impressions of a Customer Impact Effectiveness in an Initial Sales Encounter. (cover story). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 512. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

19. Fennis, B., & Pruyn, A. (2007, June). You are what you wear: Brand personality influences on consumer impression formation. *Journal of Business Research*, 60(6), 634-639. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.jbusres.2006.06.013
20. Frey, K., & Smith, E. (1993, September). Beyond the Actor's Traits: Forming Impressions of Actors, Targets, and Relationships From Social Behaviors. *Journal of Personality & Social Psychology*, 65(3), 486-493. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
21. Frink, D., & Ferris, G. (1998, October). Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process. *Human Relations*, 51(10), 1259-1283. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
22. Gurevitch, Z. (1985, June). The Receiver's Dilemma: Impressions Formed in Response to Impression Management. *Basic & Applied Social Psychology*, 6(2), 145-157. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
23. Hancock, J., & Dunham, P. (2001, June). Impression Formation in Computer-Mediated Communication Revisited: An Analysis of the Breadth and Intensity of Impressions. *Communication Research*, 28(3), 325. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
24. Henthorne, T., Latour, M., & Williams, A. (1992, Summer92). Initial Impressions in the Organizational Buyer-Seller Dyad: Sales Management Implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(3), 57. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
25. Hu, J., Shima, K., Oehlmann, R., Zhao, J., Takemura, Y., & Matsumoto, K. (2004, Summer2004). An empirical study of audience impressions of B2C web pages in Japan, China and the UK. *Electronic Commerce Research & Applications*, 3(2), 176. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.elerap.2003.09.004
26. Jaja, S. (2003, December). Impression management metaphors: an agenda for the 21st century African industrial managers. *Management Research News*, 26(12), 73-94. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
27. Jones, K., Hunt, S., & Chen, C. (2008, September). Auditors' performance evaluations: An experimental analysis of the effects of initial impressions and task-specific experience on information later recalled. *Accounting Forum (Elsevier)*, 32(3), 213-224. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.accfor.2007.12.004
28. Kacmar, K., & Carlson, D. (1999, June). Effectiveness of Impression Management Tactics Across Human Resource Situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6), 1293-1315. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
29. Knouse, S. (1994, Fall94). IMPRESSIONS OF THE RESUME: THE EFFECTS OF APPLICANT EDUCATION, EXPERIENCE, AND IMPRESSION MANAGEMENT. *Journal of Business & Psychology*, 9(1), 33-45. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
30. Lim, K., Benbasat, I., & Ward, L. (2000, June). The Role of Multimedia in Changing First Impression Bias. *Information Systems Research*, 11(2), 115. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
31. Macan, T., & Dipboye, R. (1990, Winter90). THE RELATIONSHIP OF INTERVIEWERS' PREINTERVIEW IMPRESSIONS TO SELECTION AND RECRUITMENT OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 43(4), 745-768. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
32. McGlynn, R., Yandel, L., Marshall, P., Klein, G., & Swaner, C. (1982, January). EFFECTS OF PROCESSING SET AND RATING DELAY ON RETENTION

- AND IMPRESSION ACCURACY. *Journal of General Psychology*, 106(1), 9. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
33. Montagliani, A., & Giacalone, R. (1998, October). Impression Management and Cross-Cultural Adaption. *Journal of Social Psychology*, 138(5), 598-607. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 34. Morrison, E., & Bies, R. (1991, July). IMPRESSION MANAGEMENT IN THE FEEDBACK-SEEKING PROCESS: A LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA. *Academy of Management Review*, 16(3), 522-541. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 35. Mullen, B. (1984, October). Social Psychological Models of Impression Formation Among Consumers. *Journal of Social Psychology*, 124(1), 65. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 36. Muthukrishnan, A., & Chattopadhyay, A. (2007, May). Just Give Me Another Chance: The Strategies for Brand Recovery from a Bad First Impression. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44(2), 334-345. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 37. Rao, A., Schmidt, S., & Murray, L. (1995, February). Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies, and Consequences. *Human Relations*, 48(2), 147-168. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 38. Rosenfeld, P. (1997, June). Impression Management, Fairness, and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 801-808. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 39. Rudman, L. (1998, March). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74(3), 629-645. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 40. Ruscher, J., & Hammer, E. (1994, March). Revising Disrupted Impressions Through Conversation. *Journal of Personality & Social Psychology*, 66(3), 530-541. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 41. Ruscher, J., & Hammer, E. (1996, April). Choosing to Sever or Maintain Association Induces Biased Impression Formation. *Journal of Personality & Social Psychology*, 70(4), 701-712. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 42. Sakuta, Y., & Gyoba, J. (2006, April). Affective Impressions and Memorability of Color-Form Combinations. *Journal of General Psychology*, 133(2), 191-207. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 43. Schlenker, B., & Britt, T. (1999, April). Beneficial Impression Management: Strategically Controlling Information to Help Friends. *Journal of Personality & Social Psychology*, 76(4), 559-573. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 44. Sherman, J., & Klein, S. (1994, December). Development and Representation of Personality Impressions. *Journal of Personality & Social Psychology*, 67(6), 972-983. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 45. Silvester, J., Mohamed, A., Anderson-Gough, F., & Anderson, N. (2002, March). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(1), 59-76. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 46. Vasilopoulos, N., Reilly, R., & Leaman, J. (2000, February). The Influence of Job Familiarity and Impression Management on Self-Report Measure Scale Scores and

- Response Latencies. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 50-64. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037//0021-9010.85.1.50
47. Walker Naylor, R. (2007, July). Nonverbal cues-based first impressions: Impression formation through exposure to static images. *Marketing Letters*, 18(3), 165-179. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s11002-007-9010-5
 48. Wayne, S., & Liden, R. (1995, February). EFFECTS ON IMPRESSION MANAGEMENT ON PERFORMANCE RATINGS: A LONGITUDINAL STUDY. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 49. Xin, K. (2004, June). Asian American Managers: An Impression Gap?. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 160-181. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1177/0021886304263853
 50. Zivnuska, S., Kacmar, K., Witt, L., Carlson, D., & Bratton, V. (2004, August). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/job.262

Références associées au terme « meaning »

1. Abbey, E. (2004, September). Circumventing Ambivalence in Identity: The Importance of Latent and Overt Aspects of Symbolic Meaning. *Culture & Psychology*, 10(3), 331-336. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1177/1354067X04042891
2. Ardichvili, A., & Kuchinke, K. (2009, April). International Perspectives on the Meanings of Work and Working: Current Research and Theory. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 155-167. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
3. Arno, A. (2003, December). Aesthetics, Intuition, and Reference in Fijian Ritual Communication: Modularity in and out of Language. *American Anthropologist*, 105(4), 807-819. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
4. Belk, R. (1992, December). Moving Possessions: An Analysis Based on Personal Documents from the 1847--1869 Mormon Migration. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 339-361. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
5. Bjørn, P., & Ngwenyama, O. (2009, May). Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information Systems Journal*, 19(3), 227-253. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1111/j.1365-2575.2007.00281.x
6. Chen, L., & Boland, J. (2008, October). Dominance and context effects on activation of alternative homophone meanings. *Memory & Cognition*, 36(7), 1306-1323. Retrieved June 23, 2009, doi:10.3758/MC.36.7.1306
7. Claes, R., & Quintanilla, S. (1993, April). Work Meaning Patterns in Early Career. *European Work & Organizational Psychologist*, 3(4), 311. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
8. Davis, C., & Nolen-Hoeksema, S. (2001, January). How Do People Make Sense of Loss?. *American Behavioral Scientist*, 44(5), 726. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

9. Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. (1986, March). Communication, Meaning, and Organized Action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43-55. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
10. Driver, M. (2007, September). Meaning and suffering in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 611-632. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1108/109534S10710779063
11. Eckhardt, G., & Houston, M. (2008, December). On the malleable nature of product meaning in China. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(6), 484-495. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/cb.266
12. Fergus, A., & Rowney, J. (2005, August). Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity?. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 17-27. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s10551-005-2927-9
13. Friedmann, R., & Zimmer, M. (1988, March). The Role of Psychological Meaning In Advertising. *Journal of Advertising*, 17(1), 31-40. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
14. Frow, P. (2007, April). The meaning of commitment in professional service relationships: a study of the meaning of commitment used by lawyers and their clients. *Journal of Marketing Management*, 23(3/4), 243-265. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
15. Golden, L., Alpert, M., & Betak, J. (1989, Spring89). Psychological Meaning: Empirical Directions for Identification and Strategy Development. *Psychology & Marketing*, 6(1), 33-50. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
16. Gorfein, D., Brown, V., & DeBiasi, C. (2007, December). The activation--selection model of meaning: Explaining why the son comes out after the sun. *Memory & Cognition*, 35(8), 1986-2000. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
17. Gorman-Murray, A. (2007, September). Reconfiguring Domestic Values: Meanings of Home for Gay Men and Lesbians. *Housing, Theory & Society*, 24(3), 229-246. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/14036090701374506
18. Gustafsson, M. (1998, December). Systematic Meaning and Linguistic Diversity: The Place of Meaning-Theories in Davidson's Later Philosophy. *Inquiry*, 41(4), 435-453. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/002017498321724
19. Heine, S., Proulx, T., & Vohs, K. (2006, May). The Meaning Maintenance Model: On the Coherence of Social Motivations. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates)*, 10(2), 88-110. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
20. Houghton, K. (1988, May). THE MEASUREMENT OF MEANING IN ACCOUNTING: A CRITICAL ANALYSIS OF THE PRINCIPAL EVIDENCE. *Accounting, Organizations & Society*, 13(3), 263-280. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
21. Hughes, M. (2006, December). Affect, Meaning and Quality of Life. *Social Forces*, 85(2), 611-629. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
22. Iwasaki, Y. (2008, 2008 2nd Quarter). Pathways to Meaning-Making Through Leisure-Like Pursuits in Global Contexts. *Journal of Leisure Research*, 40(2), 231-249. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
23. Klin, C., Drumm, A., & Ralano, A. (2009, July). Repeated text in unrelated passages: Repetition versus meaning selection effects. *Memory & Cognition*, 37(5), 556-568. Retrieved June 23, 2009, doi:10.3758/MC.37.5.556

24. Kreitler, S., & Kreitler, H. (1986, October). INDIVIDUALITY IN PLANNING: MEANING PATTERNS OF PLANNING STYLES. *International Journal of Psychology*, 21(4/5), 565. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
25. Leontiev, D. (2005, November). Three Facets of Meaning. *Journal of Russian & East European Psychology*, 43(6), 45-72. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
26. Ligas, M., & Cotte, J. (1999, January). The Process of Negotiating Brand Meaning: A Symbolic Interactionist Perspective. *Advances in Consumer Research*, 26(1), 609-614. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
27. Liu, Y., Perfetti, C., & Hart, L. (2003, November). ERP Evidence for the Time Course of Graphic, Phonological, and Semantic Information in Chinese Meaning and Pronunciation Decisions. *Journal of Experimental Psychology / Learning, Memory & Cognition*, 29(6), 1231-1247. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037/0278-7393.29.6.1231
28. Love, E., & Cebon, P. (2008, March). Meanings on Multiple Levels: The Influence of Field-Level and Organizational-Level Meaning Systems on Diffusion. *Journal of Management Studies*, 45(2), 239-267. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00739.x
29. Luomala, H., Paasovaara, R., & Lehtola, K. (2006, May). Exploring consumers' health meaning categories: towards a health consumption meaning model. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(3), 269-279. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/cb.178
30. Meline, K. (1996, January). Truth in the Meaning of Advertisements. *Advances in Consumer Research*, 23(1), 237-241. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
31. Proulx, T., & Heine, S. (2006, October). Death and Black Diamonds: Meaning, Mortality, and the Meaning Maintenance Model. *Psychological Inquiry*, 17(4), 309-318. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/10478400701366985
32. Reilly, B., & DiAngelo Jr., J. (1990, February). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. *Human Relations*, 43(2), 129-140. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
33. Richins, M. (1994, December). Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 504-521. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
34. Roy, S., & Ghosh, L. (2008, September). Meaning Transfer in Event Sponsorships. *ICFAI Journal of Brand Management*, 5(3), 62-71. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
35. Schiegel, R., Hicks, J., Arndt, J., & King, L. (2009, February). Thine Own Self: True Self-Concept Accessibility and Meaning in Life. *Journal of Personality & Social Psychology*, 96(2), 473-490. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
36. Schober, M. (1998, Fall98). Conversational Evidence for Rethinking Meaning. *Social Research*, 65(3), 511-534. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
37. Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000, January). Gendered Meanings of Commitment from High Technology Engineering Managers in the United Kingdom and Sweden. *Gender, Work & Organization*, 7(1), 1-19. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

38. Smith, T. (2007, Winter2007). The existential consumption paradox: an exploration of meaning in marketing. *Marketing Review*, 7(4), 325-341. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1362/146934707X251092
39. Spybey, T. (1984, December). Frames of Meaning: the Rationality in Organisational Cultures. *Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd)*, 27(4), 311-322. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
40. Steger, M., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006, January). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search for Meaning in Life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1037/0022-0167.53.1.80
41. Strizhakova, Y., Coulter, R., & Price, L. (2008, June). The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 82-93. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.ijresmar.2008.01.001
42. Turner, P., & Krizek, R. (2006, November). A Meaning-Centered Approach to Customer Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 115-147. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
43. Updegraff, J., Silver, R., & Alison Holman, E. (2008, September). Searching for and Finding Meaning in Collective Trauma: Results From a National Longitudinal Study of the 9/11 Terrorist Attacks. *Journal of Personality & Social Psychology*, 95(3), 709-722. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
44. Van Patten, S., & Williams, D. (2008, October). Problems in Place: Using Discursive Social Psychology to Investigate the Meanings of Seasonal Homes. *Leisure Sciences*, 30(5), 448-464. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/01490400802353190
45. Verganti, R. (2008, September). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436-456. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x
46. Virden, R., & Walker, G. (1999, July). Ethnic/Racial and Gender Variations Among Meanings Given to, and Preferences for, the Natural Environment. *Leisure Sciences*, 21(3), 219-239. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/014904099273110
47. Watkins, M. (2000, April). Ways of Learning about Leisure Meanings. *Leisure Sciences*, 22(2), 93-107. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/014904000272876
48. Wright, D. (1975, September). MUSICAL MEANING AND ITS SOCIAL DETERMINANTS. *Sociology*, 9(3), 419-436. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
49. Youn, S., & Doyle, K. (1999, January). Toward a Cross-Disciplinary Dialogue About the Meanings of Money. *Advances in Consumer Research*, 26(1), 431-438. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
50. ZHU, R., & MEYERS-LEVY, J. (2005, August). Distinguishing Between the Meanings of Music: When Background Music Affects Product Perceptions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 42(3), 333-345. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1509/jmkr.2005.42.3.333

Références associées au terme « direction »

1. Anstreicher, K., & Watteyne, P. (1993, July). A family of search directions for Karmarkar's algorithm. *Operations Research*, 41(4), 759. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.

2. Bosbach, S., Prinz, W., & Kerzel, D. (2005, April). Is direction position? Position- and direction-based correspondence effects in tasks with moving stimuli. *Quarterly Journal of Experimental Psychology: Section A*, 58(3), 467-506. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/02724980443000016
3. Cahill, S. (1995, May). Some Rhetorical Directions of Funeral Direction. *Work & Occupations*, 22(2), 115-136. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
4. Chen, Y., Wang, Y., & Leung, T. (2000, April 15). An investigation of parting direction based on dixel model and fuzzy decision making. *International Journal of Production Research*, 38(6), 1357-1375. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/002075400188898
5. Chen, Z., Dong, Z., & Vickers, G. (2003, September 17). Most efficient tool feed direction in three-axis CNC machining. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(7), 554. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
6. Dellaportas, S., Yapa, P., & Sivanantham, S. (2008, July 25). Internationalising auditing standards: stakeholder views on Australia's strategic directions. *Managerial Auditing Journal*, 23(7), 663-684. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
7. Devlin, A. (2003, July). Giving Directions: Gender and Perceived Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(7), 1530-1551. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
8. Dixon, S., Theberge, N., & Cole, D. (2009, Winter2009). Sustaining Management Commitment to Workplace Health Programs: The Case of Participatory Ergonomics. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(1), 50-74. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
9. Du, S., Guo, L., & Wang, Q. (2008, July 15). A model for describing and composing direction relations between overlapping and contained regions. *Information Sciences*, 178(14), 2928-2949. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.ins.2008.03.009
10. Fasano, G., & Roma, M. (2007, September). Iterative computation of negative curvature directions in large scale optimization. *Computational Optimization & Applications*, 38(1), 81-104. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s10589-007-9034-z
11. Feng, L., Zhao, Q., & Zhang, H. (2007, January 17). Location management based on distance and direction for PCS networks. *Computer Networks*, 51(1), 134-152. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.comnet.2006.04.014
12. Fu, M., Fuh, J., & Nee, A. (1999, October). Generation of optimal parting direction based on undercut features in injection molded parts. *IIE Transactions*, 31(10), 947-955. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
13. Guillotin-Plantard, N. (2005, March). GILLIS'S RANDOM WALKS ON GRAPHS. *Journal of Applied Probability*, 42(1), 295-301. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
14. Gullaud-Toussaint, L., & Vinter, A. (2003, November). The effect of discordant sensory information in graphic production: two distinct subject groups. *Psychological Research*, 67(4), 291-302. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s00426-002-0129-y
15. Hattori, K., & Hayakawa, M. (1993, February). Direction-Finding Measurements of Magnetospheric VLF Chorus Emissions and Analysis of Their Generation and Propagation Mechanism. *Electronics & Communications in Japan, Part 1:*

- Communications*, 76(2), 73-86. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
16. Hoozemans, M., Slaghuis, W., Faber, G., & van Dieën, J. (2007, November). Cart pushing: The effects of magnitude and direction of the exerted push force, and of trunk inclination on low back loading. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(11/12), 832-844. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.ergon.2007.07.013
 17. Hotta, H., Kikuma, N., Sakakibara, K., & Hirayama, H. (2007, June). Comparison of MUSIC algorithms using gradient- and integral-type mode vectors for direction of arrival and angular spread estimation. *Electronics & Communications in Japan, Part 1: Communications*, 90(6), 53-64. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/ecja.20208
 18. Kaufman, D., & Smith, R. (1998, January). Direction choice for accelerated convergence in hit-and-run sampling. *Operations Research*, 46(1), 84. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 19. Kawamata, K., Minegishi, S., Haga, A., & Sato, R. (1997, July). A direction finding of conducted interference using the coupled transmission lines. *Electronics & Communications in Japan, Part 1: Communications*, 80(7), 23-31. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 20. Kim, K., & Jaehun Jeong, A. (1996, October). Finding feasible tool-approach directions for sculptured surface manufacture. *IIIE Transactions*, 28(10), 829-836. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 21. Kim, M., & Chong, N. (2009, January). Direction Sensing RFID Reader for Mobile Robot Navigation. *IEEE Transactions on Automation Science & Engineering*, 6(1), 44-54. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1109/TASE.2008.2006858
 22. Langton, S. (2000, August). The mutual influence of gaze and head orientation in the analysis of social attention direction. *Quarterly Journal of Experimental Psychology: Section A*, 53(3), 825-845. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/027249800410562
 23. Lee, H., Kim, Y., & Lee, S. (2008, August). A simulation-based heuristic algorithm for disposition of direction finders. *Computers & Industrial Engineering*, 55(1), 134-149. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.cie.2007.12.006
 24. Leorato, S., & Orsingher, E. (2004, September). BOSE-EINSTEIN-TYPE STATISTICS, ORDER STATISTICS AND PLANAR RANDOM MOTIONS WITH THERE DIRECTIONS. *Advances in Applied Probability*, 36(3), 937-970. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 25. Li, K., Lue, H., & Chen, C. (2000, June). Interactive Tree-Structured Regression via Principal Hessian Directions. *Journal of the American Statistical Association*, 95(450), 547-560. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 26. Looze, M., Greuningen, K., Rebel, J., Kingma, I., & Kuijer, P. (2000, March). Force direction and physical load in dynamic pushing and pulling. *Ergonomics*, 43(3), 377-390. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/001401300184477
 27. Lu, H., & Lee, W. (2000, July 17). Detection of Interference Elements and Release Directions in Die-Cast and Injection-Moulded Components. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -- Part B -- Engineering Manufacture*, 214(6), 431-441. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 28. Matsumoto, S., Fujihira, J., Kiyoshi, T., & Wada, H. (2004, June). Fabrication of a Variable-Field-Direction Superconducting Magnet. *IEEE Transactions on Applied*

- Superconductivity*, 14(2), 380-383. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1109/TASC.2004.829675
29. Moguerza, J., & Prieto, F. (2003, June). Combining search directions using gradient flows. *Mathematical Programming*, 96(3), 529. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 30. Moguerza, J., & Prieto, F. (2003, March). An augmented Lagrangian interior-point method using directions of negative curvature. *Mathematical Programming*, 95(3), 573. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 31. Monteiro, R., & Tsuchiya, T. (1999, January). Polynomiality of primal-dual algorithms for semidefinite linear complementarity problems based on the Kojima-Shindoh-Hara family of directions. *Mathematical Programming*, 84(1), 39. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 32. Nath Das, R., & H. Park, S. (2006, September). Slope rotatability over all directions with correlated errors. *Applied Stochastic Models in Business & Industry*, 22(5/6), 445-457. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/asmb.655
 33. NOTICES BIBLIOGRAPHIQUES. (French). (2007, April). *Revue Internationale de Securite Sociale*, Retrieved June 23, 2009, doi:10.1111/j.1752-1718.2007.00020.x
 34. NOTICES BIBLIOGRAPHIQUES. (French). (2007, October). *Revue Internationale de Securite Sociale*, Retrieved June 23, 2009, doi:10.1111/j.1752-1718.2007.00026.x
 35. Ohtsuka, M., Chiba, I., Katagi, T., & Suzuki, T. (2001, January). Beam direction of the difference pattern in a monopulse phased array antenna. *Electronics & Communications in Japan, Part 1: Communications*, 84(1), 68-76. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 36. Scharf, L., Chong, E., Zoltowski, M., Goldstein, J., & Reed, I. (2008, October 15). Subspace Expansion and the Equivalence of Conjugate Direction and Multistage Wiener Filters. *IEEE Transactions on Signal Processing*, 56(10), 5013-5019. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1109/TSP.2008.928511
 37. Seyama, J. (2006, September). Effect of image orientation on the eye direction aftereffect. *Psychological Research*, 70(5), 367-374. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1007/s00426-005-0221-1
 38. Skiadopoulos, S., Giannoukos, C., Sarkas, N., Vassiliadis, P., Sellis, T., & Koubarakis, M. (2005, December). Computing and Managing Cardinal Direction Relations. *IEEE Transactions on Knowledge & Data Engineering*, 17(12), 1610-1623. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 39. Tan, H., Roy, T., & Pillai, K. (2007, August). Variations in unsaturated flow with flow direction in resin transfer molding: An experimental investigation. *Composites: Part A, Applied Science & Manufacturing*, 38(8), 1872-1892. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.compositesa.2007.04.002
 40. Tapinos, E., Dyson, R., & Meadows, M. (2005, March). The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. *Production Planning & Control*, 16(2), 189-198. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/09537280512331333084
 41. Tsutsui, M., Konagaya, S., & Kagawa, T. (2007, May). A method of direction finding for dispersive electromagnetic pulses. *Electronics & Communications in Japan, Part 1: Communications*, 90(5), 23-32. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1002/ecja.20327

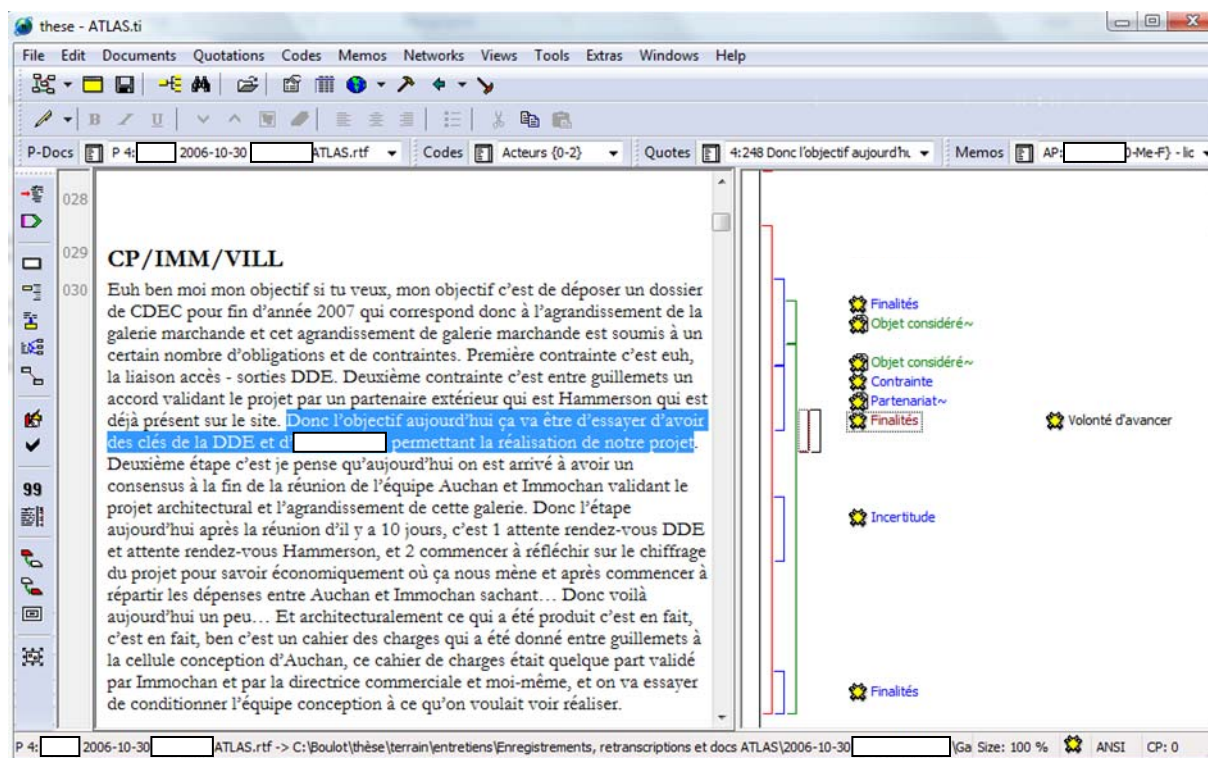
-
42. van Erp, J. (2005, February 22). Presenting directions with a vibrotactile torso display. *Ergonomics*, 48(3), 302-313. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1080/0014013042000327670
 43. von Muhlenen, A., & Muller, H. (1999, July). Visual search for Motion-Form Conjunctions: Selective Attention to Movement Direction. *Journal of General Psychology*, 126(3), 289. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 44. Wang, J., Echigo, H., Takagi, T., & Sato, T. (1989, July). A Direction-Finding Algorithm of Reflected Waves Using Small-Sized Data Series Measured in Fresnel Region and Its Evaluation. *Electronics & Communications in Japan, Part 1: Communications*, 72(7), 34-54. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 45. Wang, S., Shih, K., & Chang, C. (2007, March 26). Distributed direction-based localization in wireless sensor networks. *Computer Communications*, 30(6), 1424-1439. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.comcom.2007.01.002
 46. Wanke, M. (1996, Fall96). Comparative judgments as a function of the direction of comparison versus word order. *Public Opinion Quarterly*, 60(3), 400. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 47. Winkler, R. (1982, October). RESEARCH DIRECTIONS IN DECISION MAKING UNDER UNCERTAINTY. *Decision Sciences*, 13(4), 517-533. Retrieved June 23, 2009, from Business Source Complete database.
 48. Wool, A. (2004, September). The use and usability of direction-based filtering in firewalls. *Computers & Security*, 23(6), 459-468. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1016/j.cose.2004.02.003
 49. Yao, W., Abolmaesumi, P., Greenspan, M., & Ellis, R. (2005, August). An Estimation/Correction Algorithm for Detecting Bone Edges in CT Images. *IEEE Transactions on Medical Imaging*, 24(8), 997-1010. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1109/TMI.2005.850541
 50. Zhong, Z., & Tok, W. (2003, September). Grinding of Single-Crystal Silicon Along Crystallographic Directions. *Materials & Manufacturing Processes*, 18(5), 811-824. Retrieved June 23, 2009, doi:10.1081/AMP-120024977

C. Analyses effectuées

Annexe 11. Copie de l'écran de codage sous Atlas.ti

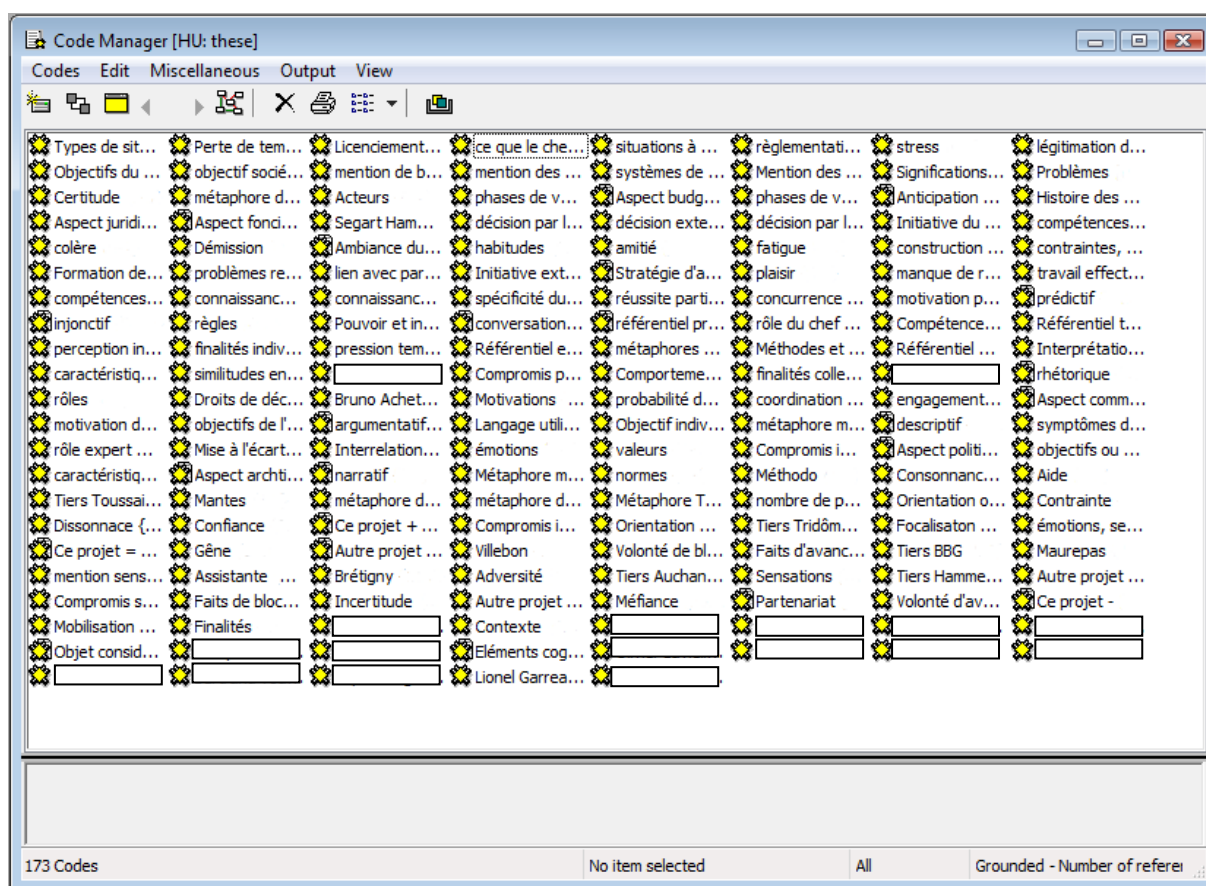
Le logiciel Atlas.ti a été un support à notre analyse. Nous fournissons ici une copie d'écran d'un verbatim afin que le lecteur puisse se rendre compte de la façon de procéder. L'ensemble de la retranscription se trouve à Gauche de l'écran et les codes associés à des fragments de textes sont présentés à droite de l'écran. Ici, le code « finalités » a été sélectionné, ce qui permet de mettre en surbrillance la partie du texte associé à ce code. Quelques parties ont été cachées afin d'assurer la confidentialité des informations des répondants.

Vue d'un verbatim codé sous Atlas.ti



De même, nous visualisons dans la copie d'écran suivante l'ensemble des codes utilisés pour notre étude. Ces codes ont été principalement utilisés pendant la phase de codage ouvert afin de faire émerger les catégories d'éléments à prendre en compte pour l'opérationnalisation. Comme sur l'écran précédant, nous avons masqué les codes faisant apparaître des noms propres.

Vue de la liste des codes sous Atlas.ti



Annexe 12. Classement des données d'un entretien de Guy Durand selon l'opérationnalisation proposée du concept de sens

	Sens donné	Eléments cognitifs mobilisés par l'acteur	Finalités	Sensations
OBJET A REALISER	• Agrandissement de la galerie marchande • soumis à certaines conditions • non encore remplies	• Obligation et contraintes : • Accès et sorties DDE • Accord avec Bosch • Succès du projet passe par accord mutuel • Problème montage financier entre les trois partenaires	• Essayer d'avoir les clés de la DDE et de Bosch pour la réalisation du projet	•
	• Objectif de déposer une CDEC fin 2007 • Résoudre problème des accès	• Pour une CDEC on doit avoir tout passé en revue • Problème des accès	•	•
	• Aspect architectural défini dans cahier des charges par CG + MCB • Aspect architectural est un élément de comparaison par rapport à la concurrence • Il faut être innovant • On est arrivé à un parking qui n'a plus rien à voir avec un parking classique • J'ai réussi à déplacer des montagnes pour arriver à ça.	• Cahier des charges oblige la conception à respecter ce qui est écrit • Prise en compte des normes environnementales • Image de marque Auchan tournée vers l'environnement • Il faut un signal fort • Idée proposée pose des problèmes techniques. • Rejet du parking dalle classique • Comparaison parking / immeuble de bureaux • Comparaison parking / espace de promenade • CG se met à la place du client qui va évoluer dans ce parking • Idée de départ permet de traiter les nouveaux éléments • Bois, espaces verts, lumière, considérés comme éléments positifs	• Conditionner l'équipe conception à ce qu'on (Immochan) veut faire • Je voulais qu'on prenne soin de l'architecture	• Motivation pour parvenir à quelque chose qui ne s'est jamais fait • Bien être par « procuration »
	• Le site doit être renforcé face à la concurrence • La concurrence c'est surtout Carrefour	• Concurrence vive sur le site de Bonneville • Renforcer un site c'est créer des m2 supplémentaires	•	•

		- Aspect architectural participe au renforcement du site pour le client - Concurrence = par rapport à la zone de chalandise - Carrefour est plus dans la concurrence d'Auchan que Leclerc		
	Aspect commercial - Complémentarité de l'offre Bosch – Auchan - Raisonnement doit se faire sur site global - Ne pas être contre le partenaire externe - Le sens de l'histoire c'est le renforcement du site global - Comportements vont dans le mauvais sens	- Auchan se place sur galerie commerciale - Bosch se place sur parc d'activité « contre, je n'aime pas ce terme, mais face aux partenaires extérieurs » - Aujourd'hui on est en négociation avec Bosch - On se comporte comme des adversaires - Pas de confiance mutuelle - Bosch a le même objectif qu'Immochan : renforcer le site - Bosch, ce sont des grands professionnels	- Dépasser le stade d'adversaire avec Bosch - Montrer à tous les acteurs que Bosch et Auchan doivent travailler ensemble - Instaurer le vocabulaire de « partenaire » pour désigner Bosch	Amitiés avec Cq (inf.)
	Chaque projet est différent	- Expérience passée sur les différents projets - Prise en compte des aspects architecturaux, économiques, juridiques, concurrentiels, politique.		
	Problème des accès	100% des clients passent par le même accès - Certains clients perdent ¾ d'heure pour sortir du site - Un client doit pouvoir entrer et sortir vite (inf.)		
	Aspect financier - Ça bloque	- Bosch veut une participation dans la galerie - Incertitude sur les positions de chacun		
	Aspect organisation générale du site - Problème de la voie poids lourd - Problème du parking - On devrait avoir un liaisonnement piéton	Bosch dit que les clients Auchan se garent chez Bosch	Parvenir à un consensus entre tous les acteurs	
ORGANISATION DU TRAVAIL	Consensus lors de la réunion validant projet architectural - Déclenche les	- Immochan et Auchan ont dit d'accord sur projet architectural - Après validation accord architectural, étapes		

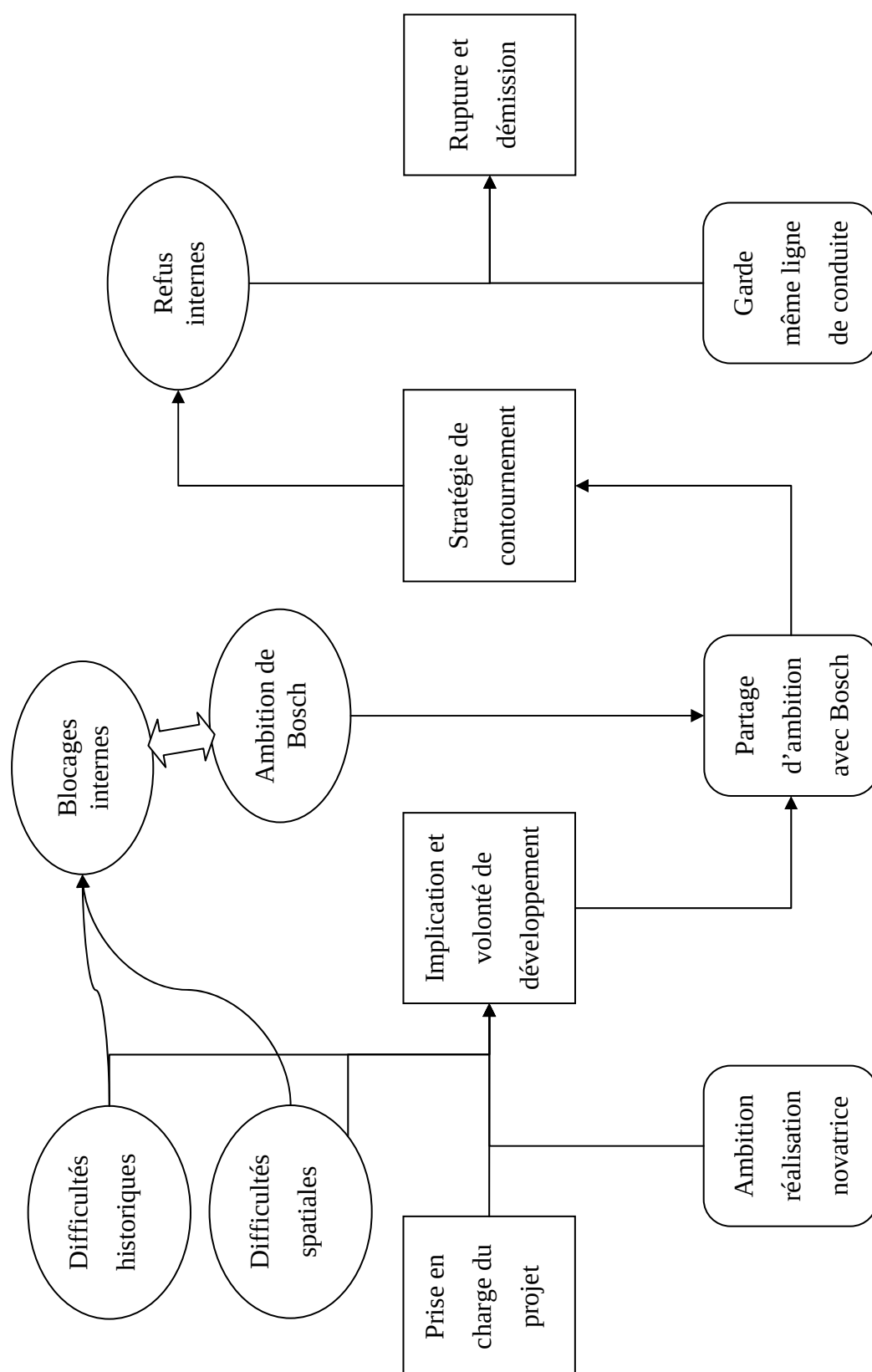
	étapes suivantes	« normales » sont validation par les externes et chiffrages		
	• Ce projet concorde avec la stratégie du groupe • Il n'est ni plus ni moins important qu'un autre • Il permet de développer un savoir-faire	• Immochan doit supporter les investissements fonciers autour des hypermarchés Auchan • Objectif Immochan = devenir la première foncière de France • Tout apport en termes de m2 déposés remplit cet objectif • Image de marque Auchan tournée vers l'environnement • Savoir-faire et professionnalisme importants pour activité d'Immochan	•	•
	• Projet non prioritaire pour l'instant • Priorité à d'autres projets (Luxembourg, Mouzon) car ils sont en phase avancée	• Priorités s'établissent grâce aux « fenêtres de tir » de dépôts des autorisations administratives • Déclencheur = l'aspect politique • Politiques non concernés par projet actuel • Plus engagement dans projet est important, plus il devient prioritaire	•	•
	• organisation de l'équipe projet • Equipe projet doit aller de l'avant, tous ensemble • Rôle de CG = fédérer, mener et coordonner l'équipe • Pour l'instant, membres mobilisés = équipe amont • Différents stades de professionnalisme dans l'équipe actuelle	• Métaphore de l'équipe de rugby pour analyser l'équipe projet • Rôle de chacun en fonction de ses compétences et de son domaine • Objectif commun de mettre le ballon derrière la ligne d'essai • Rôle du chef de projet = celui du demi de mêlée • Rôle du chef de projet = chef d'orchestre • Rôle du CP : objectif de déposer les autorisations administratives pour permettre la réalisation d'un ensemble commercial • Rôle de chacun en fonction des aspects de la gestion de projet (politique, architectural, conception, commercial) • Chacun doit faire confiance aux autres pour	• Avoir une équipe unie face à l'extérieur	•

		les tâches qu'il ne réalise pas • Quand il y a une réussite, je la fais partager aux autres • Notion de soutien importante, comme au rugby • Professionnalisme de chacun est important		
	• Rôle du chef de projet • Chef de projet c'est difficile, ça s'apprend • Être professionnel • Requier de la passion • C'est déplacer des montagnes, repousser les barrières • Prendre des risques pour son équipe • Toujours donner des idées nouvelles qui donnent une dynamique en restant ouvert aux autres • Aujourd'hui, je ne subis pas mon projet, je respecte mon rôle, je tiens les rênes du projet	• On n'est pas chef de projet du jour au lendemain • 16 ans d'expérience au cours desquelles le professionnalisme s'acquiert • Les projets peuvent être faits et défaits 10 ou 15 fois • Tant qu'il y a de la passion, on peut déplacer des montagnes • Passion fait passer un fluide aux autres • Liaison directe entre passion du CP et action des autres membres • Métaphore de Verdun : lieutenant sort des tranchées > quid comportement de ses soldats : viennent avec lui ou le laissent se faire tuer ? • Notion de sacrifice d'un homme pour un autre • Deux idéaux types ; soit t'attends le dernier jour pour faire avancer soit tu t'y mets tout de suite • Si les gens n'ont pas leur mot à dire, ils se démotivent • Aujourd'hui j'utilise tout mon savoir-faire pour mener à bien ce projet • Mon caractère c'est être un meneur. Notion de management me tient à cœur. • Je veux qu'on puisse compter sur moi pour tirer le projet vers le haut	•	• Ressent la passion • Parler de son métier avec amour • Cette flamme qui brille en moi • Satisfaction par rapport à son métier sur ce projet • Epanouissement personnel et professionnel
	• Moyens pour gérer les troupes • Y croire • Pas de relation hiérarchique • Moyens	• La passion permet d'insuffler une réelle motivation à l'équipe pour réussir • Vision de ce que devrait être une équipe projet	•	•

	essentiellement humains, dans la relation avec les autres • Il faut que les gens se sentent bien • Il faut que les gens se sentent responsables • Il faut que les gens se sentent autonomes • C'est plutôt le cas actuellement mais il y a quelques fortes têtes. Chez Auchan, on aime bien le contre-pouvoir • Tout le monde va dans le même sens • Être force de proposition	idéale : chacun est autonome et indépendant, tout le monde travaille dans le même sens. Le chef de projet anime de groupe de façon informelle • Métaphore du rugby : des individualités qui veulent se faire entendre • Culture de l'entreprise encourage les dialogues à bâtons rompus • La rhétorique c'est du vent • Faire des propositions permet aux autres de réagir dessus et d'assurer l'activité sur le projet		
	• Corrélation entre les projets et les objectifs de la direction • Adhésion aux valeurs d'Immochan • Tu fais tout pour atteindre tes objectifs •	• Entreprise donne des challenges à atteindre : l'entreprise a 100.000 m2 à déposer par an, moi j'en ai 30.000 • Je me reconnais dans la vision de l'entreprise • La direction motive ses troupes • Je suis rentré chez Immochan pour ses valeurs • Immochan a des valeurs très proches de celles du rugby : • Reconnaissance des hommes • Chacun reconnu en fonction de ses compétences • Esprit d'équipe • Professionnalisme • Solidarité • J'ai une devise, c'est honneur et fidélité. J'ai déjà quitté des entreprises par ce qu'elles ne respectaient pas cet engagement	• Réussir à atteindre les objectifs	• Motivant de travailler pour des challenges • Sensation d'appartenance à un collectif • Je m'éclate chez Immochan
	• Pour l'instant, tout reste à faire à réaliser	• Succès du projet = quand le centre ou la galerie ouvre	•	•

	• Pour l'instant, membres mobilisés = équipe amont	• Chacun doit être mobilisé en fonction de la nécessité de son engagement dans le projet	•	•
	•	•	•	•
	• Moyens à disposition vers partenariat passent pas les hommes •	• se faire confiance mutuellement avec partenaire externe = apprendre à se connaître et à travailler ensemble	•	•
LIEU DE VIE	• Pas d'esprit de groupe aujourd'hui • Ce n'est pas grave	• L'esprit de groupe se crée dans le temps • Auchan et Immochan sont des entités différentes à forte image • Esprit de groupe arrive avec consensus et sentiment d'avoir réussi quelque chose ensemble •	•	• Sérénité (inf.)
	• Ambiance de travail sereine et constructive • Peu important pour projet (inf.)	• Chacun essaie de tirer le projet dans sons sens • C'est le rôle qu'on attend de chacun • Chacun est à sa place	•	• Sérénité
	• Je dois corriger quelques points de mon caractère	• J'ai un caractère très entier • Ce caractère me joue des tours • J'impose des fois mes idées • Je suis des fois dictatorial	•	•

Annexe 13. Reconstitution du processus de construction de sens face au projet Bonneville par Guy Durand



Annexe 14. Description du processus de double codage

Différentes pratiques sont associées au processus de double codage afin d'évaluer la fiabilité du codage. Ainsi, le pourcentage d'accord entre les chercheurs exprimé dans le Tableau 22 n'a pas de signification sans quelques explications. C'est pourquoi nous présentons ici le processus suivi afin que chacun puisse comprendre comment le pourcentage a été construit.

Tout d'abord, nous avons extrait de façon aléatoire 147 verbatim différents de notre base de données. Ces verbatim ont été présentés à d'autres chercheurs qui devaient, pour chacun, cocher la case correspondant au code perçu dans le verbatim. Très peu d'explication ont été fournies en amont, afin de voir si la question-test suffit à repérer les éléments du sens au sein des données. Le texte ci-dessous correspond au mail qui a été envoyé aux trois codeurs pour réaliser ce travail.

E-mail envoyé pour le double-codage

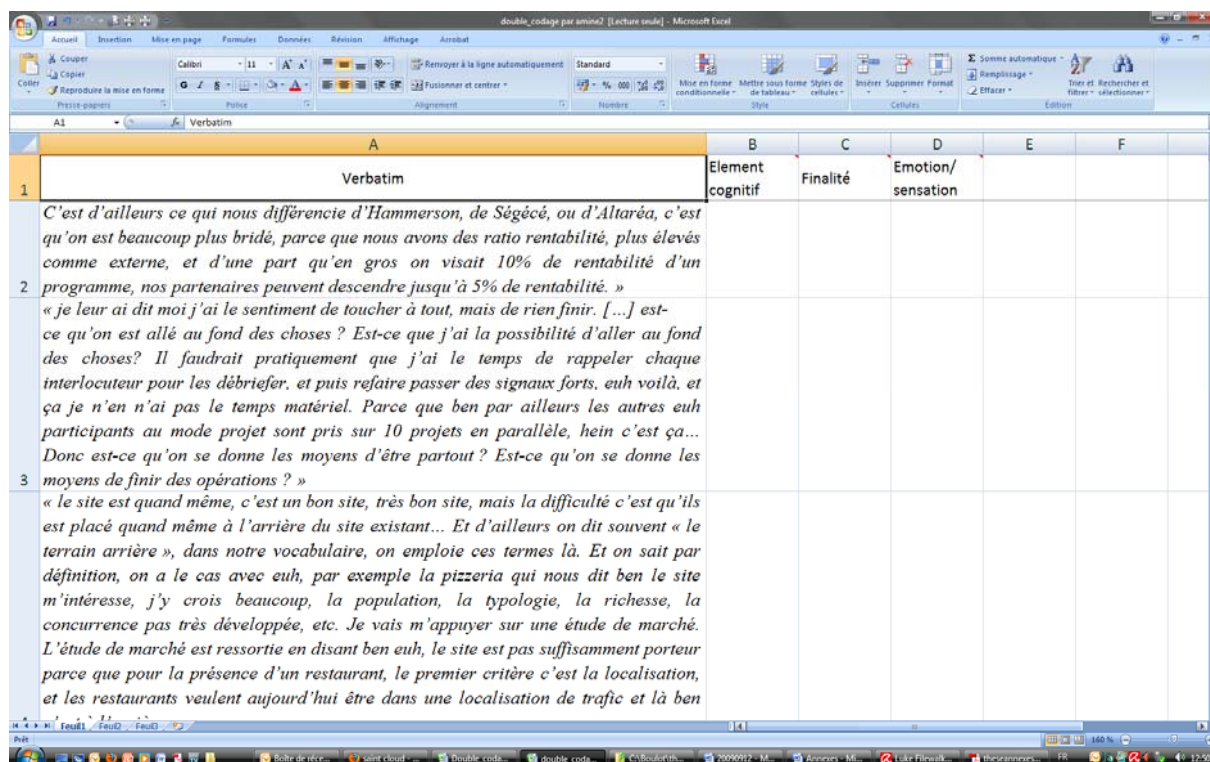
Comme nous en avons parlé il y a quelques temps, je vous sollicite aujourd'hui pour un exercice de double codage !

Vous trouverez ci-joint un liste de près de 150 verbatim avec pour chacun une croix (un x) à mettre dans une, deux ou les trois colonnes prévues pour identifier un élément cognitif, une finalité ou une sensation ou émotion.

- *Je vous demande ainsi de mettre une croix dans la colonne "élément cognitif" si la réponse à la question "est-ce que l'élément en question est un élément que l'acteur connaît, pense connaître, ou reconnaît ?" (insérée en commentaire en entête de colonne) est positive. Laissez la case vide si la réponse est négative.*
- *De même, je vous demande ainsi de mettre une croix dans la colonne "finalité" si la réponse à la question " l'élément empirique en question traduit-il la poursuite d'un but chez l'acteur ?" est positive. Laissez la case vide si la réponse est négative.*
- *Enfin, mettez une croix dans la colonne sensations et émotions si la réponse à la question " est-ce que l'élément en question traduit un état affectif ou physique particulier chez l'acteur ?" (insérée en commentaire en entête de colonne) est positive. Laissez la case vide si la réponse est négative.*

La capture d'écran ci-dessous illustre le fichier tel que nous l'avons envoyé aux trois codeurs.

Présentation de l'outil sur lequel a été fait le double codage



Une fois la base de doubles codes consolidés, nous avons recherché le degré d'accord pour chaque verbatim entre les codeurs. Ainsi, pour chacun des coupleurs de chercheur, nous avons identifié le nombre et le pourcentage d'accords pour l'identification d'un code sur un verbatim, représentés ci-après dans les lignes « Nombre d'accords » et « % d'accord ».

Tableau : Présentations des analyses du double codage

Verbatim	Accord Chercheur 1 / Chercheur 2				Accord Chercheur 2 / Chercheur 3			
	Elément cognitif	Finalité	Emotion/sensation	Total	Elément cognitif	Finalité	Emotion/sensation	Total
1	1	0	1	2	1	1	1	3
2	1	1	1	3	1	1	1	3
3	1	1	1	3	1	1	1	3
4	0	0	0	0	0	0	1	1
147	1	1	1	3	1	1	1	3
Nombre d'accords	111	109	102		108	104	112	
% d'accord	75,51	74,15	69,39		73,47	70,75	76,19	
0 élément en commun				4				5
1 élément en commun				24				22
2 éléments en commun				59				58
3 éléments en commun				60				62

Puis nous avons cherché à identifier le nombre de verbatim ayant aucun, un, deux ou trois éléments en commun. Nous pouvons ainsi extraire pour chacun des couples de chercheur le nombre de verbatim ayant un même codage. Ce nombre se retrouve dans les quatre dernières lignes du tableau.

Annexe 15. Présentation effectuée à Guy Durand et le directeur régional Immochan après la démission de Guy Durand



Étude du fonctionnement des équipes projet Chez Immochan

Lionel Garreau
Enseignant Chercheur
Université Paris Dauphine



Présentation / Mise en garde

- Ces données sont basées sur une vision partielle de l'étude en cours
- Ces données représentent des points qui nous ont interloqués au cours des entretiens et réunions
- C'est la raison pourquoi des remarques peuvent paraître parfois critique, sans que notre sentiment soit le même

Fonctionnement du projet



- **Le responsable de projet chez Immochan**
 - Pas de relation hiérarchique
 - Pouvoir de décision dilué avec les experts métiers et phases de validation
 - Peut ressentir un sentiment de frustration quand aux possibilités d'action qui lui sont données : c'est une personne du domaine, qui connaît les combines
 - > nécessité du travail avec les responsables métiers parfois faible et ou bloquante (mais parfois nécessaire et débloquante aussi)

Fonctionnement du projet



- **Le responsable de projet chez Immochan (2)**
 - Quid responsable de projet débutant dans le métier ?
 - Responsables métiers valorisés
 - Rôle du chef de projet plus proche de celui énoncé dans le référentiel
 - Problème du décalage entre responsabilité et le fait de ne pas pouvoir prendre de décision sans accord d'un ou plusieurs membres de l'équipe :
 - Réactivité dans les décisions
 - Vis-à-vis de l'externe : cas d'une réunion où la technique ne peut pas venir > comment négocier avec Mairie ou le Conseil Général sur des points du PC ?

Fonctionnement du projet



- Les responsables métiers
 - Poids du partage du temps entre les différents projets
 - Fonctionnement par projet n'est pas dans la vision classique des responsables métiers que j'ai pu interviewer... La référence reste le métier et non le projet
 - Détiennent des clés de par leurs compétences et leur expérience > moteur ou instruments du projet?

Fonctionnement du projet



- Les zones de pouvoir et sphères d'influence
 - Projet = méthode ou les positions de chacun pourraient être émises, discutées et débattues (voir référentiel)
 - On voit des zones de non intervention volontaire, du genre « c'est pas à moi de donner mon avis là-dessus », ou « c'est du ressort de Christophe, pas du mien! J'ai pas à me mêler de ça! »
 - Attention au cloisonnement extrême entre les membre du projet (visible aussi par les personnes externes interrogées)
 - Plusieurs types de cloisonnement: d'abord noyau dur interne Immochan puis personnel Auchan puis partenaires externes

Fonctionnement du projet



- **Les relations avec les partenaires externes**
 - Les acteurs externes travaillent avec Immochan et souhaitent tous travailler dans de bonnes relations et pour avantager tous les participants
 - Tendance générale à:
 - les écarter du centre du projet,
 - les considérer comme annexes au développement
 - se positionner contre eux plus qu'avec eux
 - Cela peut s'expliquer par l'historique et le positionnement des partenaires

Fonctionnement du projet



- **L'initiative et la négociation**
 - Dans leur discours, il semble que les acteurs veulent toujours avoir l'initiative du projet
 - Dans les faits, les acteurs proposent peu d'idées innovantes, à laquelle les autres n'avaient pas pensé (remarque basée sur les réactions en réunions). Existe-t-il des freins réels?
 - Seul cas réel où des personnes ont été agréablement surprises par une proposition en réunion: Idée d'un partenaire externe

Fonctionnement du projet



- **L'utilisation de l'intranet**
 - Permet de récupérer des documents tirés de style « officiel »
 - Peu d'utilisation entre les personnes « centrales » du projet
 - Centralisation sur intranet des docs (avec mot de passe approprié) pourrait permettre:
 - Décentralisation totale des documents accessibles à tous > information mieux partagée?
 - Gain de temps et de réactivité pour travail de l'équipe > plus de débat avant et pendant les réunions?

Relations Auchan / Immochan



- **Un sentiment ambivalent est développé par le personnel Immochan**
 - Immochan présenté d'abord comme la petite sœur, ou au service d'Auchan (voir métier d'Immochan)
 - Blocages financiers, différences de vision ou de comportement qui proviennent d'Auchan font changer cette vision
 - Confrontation de visions en réunion > parfois incompréhension
 - Mise sur le dos d'Auchan de problèmes d'avancement des projets
 - Invocation d'Auchan pour « critiquer » le milieu du travail

La vision d'Immochan



- Immochan développe une vision au travers d'objectifs chiffrés
- Les objectifs qualitatifs sont beaucoup plus flous
 - Thèmes de l'environnement, de l'architecture, etc. sont
 - présents dans certains entretiens en interne (toujours en externe)
 - Présents dans certains documents
 - Mais ne façonnent pas la façon de voir des membres du projet (et sont souvent laissés de côté dans la prise de décision sauf si contrainte politique)

Le rôle des émotions



- Travail très important pour l'ensemble des personnes chez Immochan
 - Peu de recul
 - Beaucoup de passion
- Émotions moteur des travaux mais aussi des conflits
 - Problèmes vus de la même façon par l'ensemble des personnes
 - Émotions déforment le ressenti face à la situation et aggravent parfois le problème en question

Annexe 16. Construction du tableau croisé dynamique des propriétés des analogies entre projet

Extrait de la base de reconstruction des analogies entre les projets

N°		Ref	Ce	Autre	
doc	Projet	verbatim	projet	projet	Objet analogie
3	Bonneville	3/468:493	-	+	lignes à hautes tension
3	Bonneville	3/514:533	-	+	terrain fait avec ordures
3	Bonneville	3/1561:1595	-	+	blocage / saturation géographique
4	Bonneville	4/328:331	-	-	blocage exploitation pendant travaux
5	Gervais	5/994:1016	-	-	commercialisation des locaux
6	Mouzon	6/88:88	-	+	Nature du partenaire externe
6	Mouzon	6/317:317	-	+	Ambiance de la réunion
7	Bonneville	7/58:62	=	=	Rôle du commercial
7	Bonneville	7/86:86	=	+	Fonctionnement en mode projet
7	Bonneville	7/116:128	-	-	Problèmes commerciaux
7	Bonneville	7/131:141	+	-	Commercialisation anticipée
7	Bonneville	7/158:158	+	-	Population sur zone chalandise
					Chacun tire la couverture à lui en
7	Bonneville	7/178:188	-	-	référence aux projets passés
7	Bonneville	7/202:206	=	-	perception par les autres
7	Gervais	7/460:460	-	+	difficultés commerciales anticipées

Traitement sous forme de tableau croisé dynamique sur Excel

Étiquettes de colonnes				
Étiquettes de lignes	+	-	=	Total général
-	21	15	3	39
+		2		2
=	3	1	1	5
Total général	24	18	4	46

L'APPORT DU CONCEPT DE SENS A L'ETUDE DU FONCTIONNEMENT DES EQUIPES PROJET. ETUDES DE CAS DE DEVELOPPEMENT DE CENTRES COMMERCIAUX CHEZ IMMOCHAN

Le sens est un concept couramment utilisé en sciences de gestion. Face au constat de la pluralité des attributions du terme « sens » dans la littérature et au flou théorique entourant son utilisation au sein des recherches en sciences de gestion, nous proposons une nouvelle construction du concept de sens en faisant émerger cette construction de l'étude empirique du sens donné à des projets de construction de centres commerciaux par les acteurs de la région Ile-de-France d'Immochan, filiale immobilière du groupe Auchan.

La grille de lecture que constitue l'opérationnalisation du concept de sens nous permet de réaliser des analyses comparatives entre les acteurs des projets ainsi qu'à travers le temps dans le déroulement des projets. L'appréhension de la subjectivité des acteurs est ainsi cadrée par une grille d'analyse rigoureuse. Cet outil nous permet d'analyser trois phénomènes empiriquement constatés : l'influence de l'orientation des acteurs sur leur comportement, la mal-être des responsables de projet et l'utilisation de l'analogie pour donner sens au projet.

Mots-clés

Sens, projet, organisation, immobilier commercial, étude de cas, théorie enracinée

CONTRIBUTION OF THE CONCEPT OF SENSE TO THE STUDY OF PROJECT ORGANIZATION. THE CASE STUDY OF SHOPPING CENTER DEVELOPMENT BY IMMOCHAN

Sense is a widely used concept in organization and management theory. Considering the diverse meanings of the word "sense" in the literature and the theoretical vagueness in which it is used, we propose a new conceptualization of the concept of "sense". We build the construction upon the sense that is given by project members to the project they take part in. In order to achieve this goal, we developed a case study by Immochan, the real estate subsidiary of the Auchan group.

The operationalization of the concept of sense draws a grid that we used to analyze situations both between project members and through time during the projects development. Actors' subjectivity can then be grasped through our rigorous analysis grid. It enables us to analyze three empirically established phenomena: the impact of actors' orientation on their behavior, project managers suffering and the use of analogy to make sense about the project.

Keywords

Sense, project, organization, commercial real estate, case study, grounded theory