

**La structure organisationnelle de management de  
projets de trois Firmes Multinationales: le " Project  
Management Office "**

Christopher Melin, Jean-Baptiste Cartier

► **To cite this version:**

Christopher Melin, Jean-Baptiste Cartier. La structure organisationnelle de management de projets de trois Firmes Multinationales: le " Project Management Office ". XXème Conférence annuelle de l'AIMS, 2011, Nantes, France. pp.1428, 2011. <hal-00690827>

**HAL Id: hal-00690827**

**<https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00690827>**

Submitted on 24 Apr 2012

**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.

# **La structure organisationnelle de management de projets de trois Firmes Multinationales : le « Project Management Office »**

**Christopher MELIN**

Doctorant en Sciences de Gestion  
IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3  
Centre de recherche Magellan - Équipe Magellan Stratégie  
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon  
christopher.melin@hotmail.fr

**Jean-Baptiste CARTIER**

Maître de conférences en Sciences de Gestion  
IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3  
Centre de recherche Magellan - Équipe Magellan Finance  
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon  
jeanbaptiste.cartier@free.fr

## **Résumé**

Cet article s'intéresse à une nouvelle structure organisationnelle que l'on peut observer depuis peu au sein de certaines firmes multinationales : le Project Management Office (PMO). Le PMO se présente comme une partie de l'organisation qui vise à centraliser tout ou partie du pilotage et du suivi des projets d'une entreprise. En nous appuyant sur une revue de la littérature et sept entretiens exploratoires réalisés auprès de trois firmes multinationales françaises (BNP Paribas, Société Générale et Silliker), nous mettons en avant les principales difficultés rencontrées par les FMN dans la mise en œuvre de cette structure.

**Mots clés** : Management de projets - Mécanisme de coordination - Firme Multinationale - PMO

## INTRODUCTION

Depuis quelques années, en France, nous pouvons observer l'apparition de nouvelles structures organisationnelles, issues des États-Unis (Vo Quang Dang, *et al.*, 2007), comme le Project Management Office (PMO). Cette structure a pour vocation, entre autres, de centraliser tout ou partie du pilotage et du suivi des projets d'une entreprise (Rad et Levin, 2002). Comme le montre des études récentes (Payne, 1995 ; Fernez-Walch et Triomphe, 2004 ; Canonico et Söderlund, 2010), les entreprises sont contraintes à gérer un nombre de plus en plus important de projets, qui plus est de type très différents, provoquant de multiples interfaces à coordonner. La question est d'autant plus cruciale quand il s'agit des firmes multinationales (FMN), avec leur volonté de globalisation et de standardisation des procédés sur l'ensemble de leurs filiales. Or, le management de projets dans les FMN est un objet de recherche relativement peu étudié dans la littérature et pourtant, « *la gestion de projet peut être une solution face aux problèmes fréquemment rencontrés par des entreprises, dans leur tentative de devenir sans frontières, où une cartographie des activités à l'échelle mondiale n'existe pas* » (Byosiére et Luethge, 2007, p.18).

Dans cet article, nous réalisons une première analyse du système global de management de projets d'une FMN. Ainsi, nous nous intéressons davantage à la description de la structure organisationnelle mise en place (le « Project Management Office ») au sein des trois FMN étudiées tout en relevant les principaux concepts liés à cette structure.

Pour ce faire, nous proposons une revue de la littérature qui vise à synthétiser les travaux de recherche déjà réalisés sur le management de projets au sein des FMN afin de mettre en perspective quelques lacunes. Dans un deuxième temps, grâce à la réalisation de sept entretiens exploratoires auprès d'acteurs de trois FMN françaises (BNP Paribas, Société Générale et Silliker), nous présentons le système de management de projets mis en place : le PMO. Nous recensons les principales difficultés actuelles de ces trois FMN, en termes de management d'un ensemble de projets internationaux. Nous illustrerons nos propos par des verbatims. Enfin, nous tentons de mettre en avant la complexité théorique et méthodologique pour analyser cet objet, en nous basant sur les travaux de recherches les plus récents portant sur le PMO.

## 1. Une gestion des projets de plus en plus complexe au sein des organisations

### 1.1 Les travaux récents en management de projet

Tirant ses origines dans une reconnaissance empirique, le projet était pratiqué selon des principes d'essais-erreurs, corrigés au fur et à mesure des réalisations. Aujourd'hui, véritable champ de recherche à part entière, c'est un sujet sur lequel de nombreux travaux ont été réalisés. Dans la communauté professionnelle, le management de projets est un concept très étudié comme le témoigne la création au cours des années 60, d'associations professionnelles visant à diffuser leurs bonnes pratiques. Nous relatons dans les plus connues, le PMI (*Project Management Institute*, qui compte aujourd'hui plus de 500.000 membres, qui délivre des accréditations dans plus de 185 pays<sup>1</sup>, et édite le *Project Management Body Of Knowledge*, *PMBOK*, véritable *corpus* de connaissances en termes de gestion de projet); l'IPMA (*International Project Management Association*, qui fédère une quinzaine d'associations européennes); l'Afitep (*Association Francophone de Management de Projet*, qui édite le journal *La Cible*); PMsolutions (consultants reconnus qui formalisent régulièrement des *White Papers*). En termes de communauté de pratiques, nous pouvons citer le Club de Montréal, regroupant des professionnels et des chercheurs ainsi que la chaire de gestion de projet de l'ESG UQAM (Ecole des Sciences de la Gestion au sein de l'Université du Québec à Montréal). La recherche académique sur ce domaine a connu également un fort développement, avec un accroissement des publications (Royer, 2005) et la création de revues scientifiques spécialisées, comme *l'International Project Management Journal*, le *Project Management Journal*, ou encore la *revue internationale en gestion et management de projets* qui publient des travaux spécifiques sur la gestion de projets d'entreprise. Par ailleurs, il est dénombré une multiplication des formations universitaires sur le management de projets au cours de ces 20 dernières années (Söderlund, 2008) et un nombre de plus en plus important de consultants spécialisés dans le management de projets.

Du côté des organisations, il est possible d'observer un recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale (Royer, 2005 ; Söderlund, 2008), bien au-delà des secteurs de la production unitaire, qui ne paraît plus relever d'un simple phénomène de mode managériale (Garel, *et al.* 2004). Il existe plusieurs définitions de ce qu'est un projet. Cependant, la définition la plus souvent citée dans la littérature est celle de Turner et Cochrane (1993, p. 95) : « *un projet correspond à la tentative d'organiser des ressources humaines et financières d'une manière nouvelle afin d'entreprendre un travail*

---

<sup>1</sup> <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/Default.aspx> visité le 06 mai 2011 à 10h

*spécifique et unique, dans des contraintes de coûts et de délais, de façon à favoriser un changement bénéfique à travers l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs* ». En parallèle, le nombre de projets conduits simultanément par une entreprise, qui plus est de types très différents, a fortement augmenté ces dernières années (Payne, 1995 ; Fernez-Walch, Triomphe, 2004). Ainsi, en est-il au début des années 2000, d'un grand groupe français de chimie de spécialités qui compte 500 projets de recherche, de développement et d'innovation avec un budget de R&D représentant 2,5% du chiffre d'affaires. Nous assistons donc ces dernières années à une transformation du concept de management de projets en management *multi-projets* (MMP).

Fernez-Walch et Triomphe (2004) définissent le MMP comme « *la gestion au niveau global, d'un ou de plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble* ». Selon les mêmes auteurs (*cf.* Tableau 1), le MMP relève de trois modèles différents : le management d'un ou plusieurs portefeuilles de projets (approche « portefeuille ») ; le management simultané de plusieurs projets et de leurs relations pour réaliser des produits liés par des composants (appelé approche « plate-forme ») et la gestion de connexions entre projets pour maîtriser un flux planifié dans le temps (trajectoire) de produits et de services nouveaux dans le cadre de stratégies innovantes (approche « trajectoire »).

Les projets conduits simultanément sont de plus en plus interdépendants les uns des autres par les ressources (matérielles, financières et humaines) mobilisées, par le résultat auquel ils aboutissent (produit fini, marché), par l'*input* qu'ils emploient (technologie existante, besoin identifié sur un marché), par les technologies ou les savoir-faire utilisés auxquels ils ont recours (De Maio *et al.*, 1994), ou par les produits en cours d'élaboration ou leurs composants. Dans ces conditions, considérer les projets indépendants les uns des autres entraîne une dispersion des moyens et une diminution de la rentabilité de l'entreprise. Il est devenu nécessaire de considérer les projets globalement afin de réaliser des arbitrages permanents entre eux : réduire le nombre de projets (sélection, tri), mieux répartir les risques, coordonner les ressources (Payne, 1995), exploiter les synergies (Cusumano, Nobeoka, 1999).

**Tableau 1** : Comparaison des trois formes de management multi-projets (adapté de Fernez-Walch et Triomphe, 2004)

<i>Forme de management multi-projets</i>	<b>Management de portefeuilles de projets</b>	<b>Management multi-projets fondé sur une approche plate-forme</b>	<b>Management multi-projets fondé sur des trajectoires d'innovations</b>
<i>Modalités</i>			
<b>Concept de base</b>	Portefeuille : ensemble de projets considérés comme un objet de gestion en soi et non pour les projets qu'il contient (Fernez-Walch <i>et al.</i> , 2003)	Plate-forme : ensemble de sous-systèmes et d'interfaces qui forment une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit (Meyer, Lehnerd, 2002)	Trajectoire : plusieurs innovations visant un même segment de marché et/ou s'appuyant sur une même trajectoire (Ben Mahmmoud-Jouini, 1998)
<b>Nature des interdépendances entre projets</b>	Concurrence pour les ressources	Synergies via la plate-forme ou l'élément commun (composants, technologies, savoir-faire communs)	Synergies via les technologies, savoir-faire et marchés
<b>Champ académique de référence d'origine</b>	Stratégie financière et recherche opérationnelle	Ingénierie de la conception et développement de produit	Rencontre entre le management stratégique, le marketing stratégique et le développement de produit
<b>Degré d'intégration et/ou de différenciation des projets</b>	Forte intégration des projets, via le portefeuille. Forte différenciation entre les portefeuilles (mais de plus en plus avec le concept de méta-portefeuille)	Recherche d'un équilibre entre intégration de la conception et différenciation des produits développés à l'intérieur d'une même famille de projets. Différenciation forte d'une famille à l'autre	Différenciation des projets à partir d'une logique stratégique commune

## 1.2 Coordonner des projets dans un contexte international : le cas du PMO

Afin de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux du management multi-projets dans un contexte international, nous présentons la typologie des projets (Figure 1) proposée par Evaristo et Fenema (1999). Les auteurs, s'appuyant sur des études empiriques, montrent qu'en fonction du type de projets, des techniques et structures de gouvernance diffèrent, ce qui permet d'appréhender les situations dans lesquelles les FMN tentent de mettre en œuvre un ensemble de projets afin de répondre aux nouveaux défis de la globalisation.

Par définition, la portée d'un projet international va au-delà des conditions habituelles du marché intérieur d'une organisation donnée. Selon Köster (2010), l'intérêt de mettre en œuvre des projets internationaux s'articule autour de cinq objectifs : la recherche de nouvelles présences géographiques dans le monde ou de nouveaux partenaires internationaux, l'augmentation de part de marché mondiale, la réalisation de gains plus importants en

réduisant les coûts de production par des économies d'échelles, l'accès à des ressources rares et uniques et la réduction des risques en les « partageant » avec d'autres partenaires.

Figure 1 : Typologie de projets (tiré de Evaristo et Fenema, 1999, p. 277)

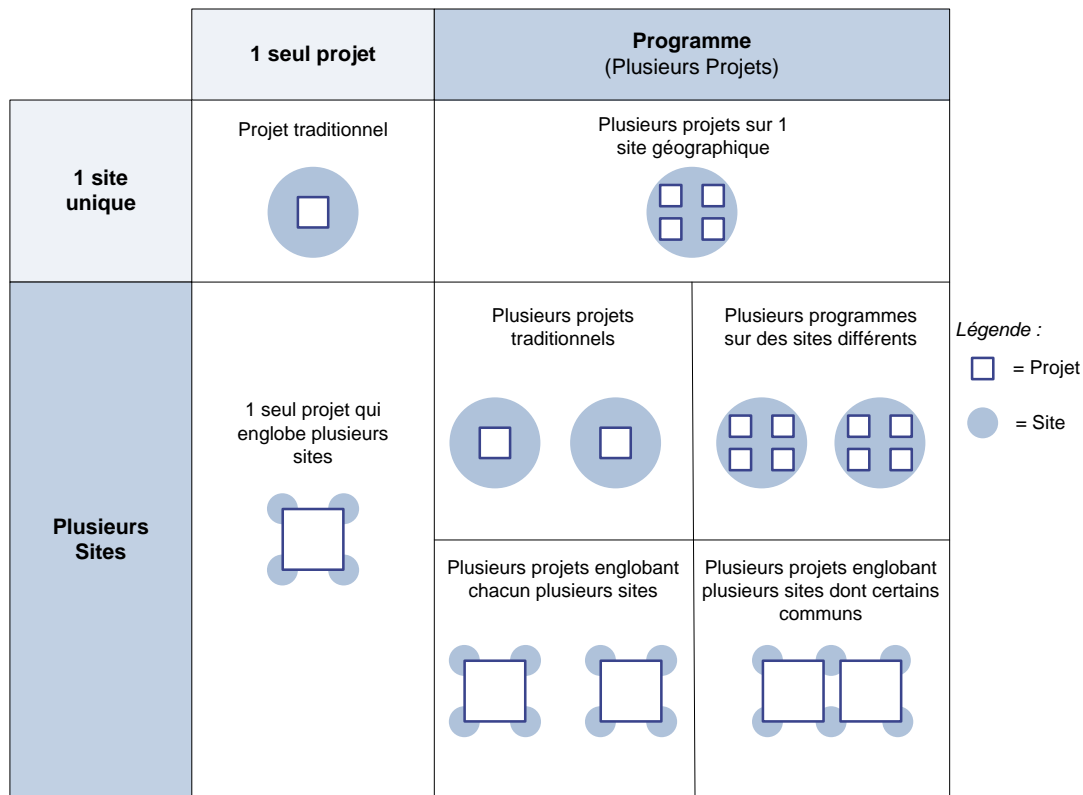


Figure 1 : Typologie de projets (tiré de Evaristo et Fenema, 1999, p.277)

Par exemple, il y aura plusieurs sites concernés, qui sont généralement dans des pays différents. Dans de nombreux projets internationaux, plusieurs entités différentes d'une organisation seront impliquées. Au sein d'une FMN, les entités concernées peuvent être le siège social et/ou les sièges régionaux et ses différentes filiales dispersées géographiquement dans différents pays (Köster, 2010). La complexité que requiert la gestion de projets internationaux peut se comprendre en termes du nombre de plus en plus important de parties prenantes impliquées, de pays différents concernés ainsi que de budgets et ressources réquisitionnés. A ces problématiques liées à la gestion de projets internationaux s'ajoutent la complexité de gestion d'une FMN dans son ensemble.

Les anciens mécanismes de coordination des FMN semblent ne plus être adaptés pour faire face à cette prolifération des projets (Aurégan et Joffre, 2004). Une FMN doit diffuser plus souvent et plus rapidement des prestations nouvelles, sous couvert de projets d'innovation permanente et d'adaptation continue à un environnement par nature changeant et pluriel. Afin de gérer correctement de multiples projets, une entreprise a besoin de développer

de nouvelles formes organisationnelles plus souples (Pettigrew, 2003). Ainsi, pour maintenir leur performance à l'échelle mondiale, les FMN peuvent rechercher des avantages concurrentiels à tous les niveaux de la chaîne de valeur, qu'elles pourront obtenir à partir d'une volonté de configuration/coordination globale, et dans le fait de savoir surmonter les obstacles organisationnels tout en cherchant à les exploiter (Bartlett, *et al.*, 2003). C'est pourquoi, un certain nombre d'entreprises et notamment les FMN, implémentent depuis ces dix dernières années de nouvelles entités organisationnelles visant à favoriser la coordination et la communication entre les fonctions et entre les projets : les structures de type « plates-formes » ou « project management office » (Hobbs et Aubry, 2010). Ces entités organisationnelles peuvent aider les firmes dans cet élan et dans leurs problématiques d'innovation, comme le montre l'étude de cas de la firme Honda (Meyer, 2008).

Pour définir la structure organisationnelle PMO, concept relativement récent, nous utilisons le guide du Project Management Body of Knowledge (PMBOK<sup>®</sup> Guide – Third Edition) (Project Management Institute, 2004) qui le définit en tant qu'un « *un organe ou une entité qui occupe différentes fonctions liées à la gestion centralisée et coordonnée des projets d'une organisation. Les responsabilités du PMO peuvent aller de fonctions supports de gestion de projets, à des responsabilités directes sur la gestion d'un projet* ». Ces structures peuvent atteindre de grandes proportions au sein des FMN comme le souligne Vo Quang Dang *et al.* (2007, p.112) dans leur article ; ils illustrent ce propos par le cas d'Hewlett-Packard : « *dans le cadre de la fusion HP-Compaq en 2001-2002, Hewlett-Packard implanta un nouveau PMO commun aux deux entreprises. Ainsi, le PMO HP-Compaq représentait 40 personnes dédiées à cette fonction, avait à manipuler pas moins de 3 077 projets actifs, et était en relation avec 10 000 employés du département IT (Benchmarking Partners, 2004)* ». Face à de telles structures, il nous semble intéressant de nous focaliser davantage sur les enjeux auxquelles sont confrontées les FMN de nos jours afin de tenter de mieux cerner notre objet de recherche.

### **1.3 Appréhender le contexte des FMN**

Une FMN est défini par Buckley et Casson (2009, p.1564) comme étant « *une firme qui possède et contrôle des activités dans au moins deux pays différents* ». Le management des FMN se caractérise par une grande complexité (Hennart, 2009), notamment en raison de leur éclatement géographique dans des pays variés sur le plan culturel, économique et institutionnel. La direction générale des FMN a de plus en plus de mal à structurer le rapport entre le siège et ses différentes filiales (Doz et Prahalad, 1991 ; Bartlett et Ghoshal, 1992 ;



Birkinshaw et Pederson, 2009). Cette volonté de coordination des activités des FMN a été souvent étudiée dans la littérature du management international au cours de ces dernières décennies. En effet, de nombreuses recherches dans ce champ se sont focalisées sur l'organisation des relations siège-filiales au sein des FMN. Les choix stratégiques des firmes multinationales dans la structuration des relations sièges-filiales peuvent, dès lors, avoir un impact sur la réalisation efficiente d'un ou de plusieurs projets internationaux.

Dans la littérature, les relations siège-filiales sont souvent analysées à partir d'une grille d'analyse déterminée par la dialectique intégration globale/réactivité locale (Doz, Prahalad, 1984). En effet, les FMN sont sujettes à une volonté d'intégrer à la fois l'ensemble de leur activité afin de partager au mieux les ressources et compétences de la firme dans sa globalité, et à une volonté de rendre les filiales de plus en plus autonomes afin qu'elles puissent s'adapter aux différents marchés qui les entourent et de profiter ainsi d'avantage spécifique liés au pays d'accueil. Cette grille d'analyse, permet tout particulièrement de mettre en évidence les pressions environnementales diverses et souvent conflictuelles auxquelles sont confrontées les FMN dans le monde. Selon ces auteurs, l'intégration globale se réfère au « *management centralisé des activités géographiquement dispersées de façon suivie* » et la réactivité locale, quant à elle, porte sur les « *décisions d'engagement de ressources prises de manière autonome par une filiale en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence ou des clients* ». Bartlett et Ghoshal (1992) notent que la structure de l'organisation interne et le mode de fonctionnement global peuvent être très différents dans ces entreprises et proposent ainsi l'existence de quatre types de stratégie dans l'environnement des FMN : internationale, multinationale, globale et transnationale. Nous en présentons les principales caractéristiques à l'aide du tableau 2.

Tableau 2 : La typologie des stratégies des FMN (adapté de Bartlett et Goshal, 1992)

<b>Stratégie</b>	<b>Internationale</b>	<b>Multinationale</b>	<b>Globale</b>	<b>Transnationale</b>
<b>Base</b>	Internationale	Multi-domestique	Mondiale	Mondiale et locale
<b>Principe</b>	Le rôle des filiales est de tirer parti des compétences de la société mère.	Chaque filiale se développe et maintient ses propres adaptations locales	Les fonctions R&D et de production sont effectuées au siège et les décisions stratégiques sont centralisées	Prise de décision partagée. La coordination des processus est complexe. Les ressources sont spécialisées et dispersés
<b>Coordination</b>	<i>Faible</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>faible</i> adaptation locale	<i>Faible</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>forte</i> adaptation locale	<i>Forte</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>faible</i> adaptation locale	<i>Forte</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>forte</i> adaptation locale
<b>Autonomie</b>	Faible autonomie des filiales à l'étranger	Forte autonomie des filiales à l'étranger	Faible autonomie des filiales à l'étranger	Semi autonomie des filiales

En examinant l'évolution de l'emplacement et des stratégies de propriété des FMN, il a été montré que les prises de décisions des managers portent plus spécifiquement sur la localisation des activités de la chaîne de valeur provoquant ainsi son éclatement géographique (Buckley et Ghauri, 2004 ; Mayrhofer, 2011). Avec des installations de production, de commercialisation et des laboratoires de R&D dispersés dans le monde entier, un besoin de travailler ensemble se fait ressentir. Une coordination des activités à grande échelle reste l'exception plutôt que la règle aujourd'hui dans de nombreuses multinationales. La notion de coordination de l'ensemble des activités de la FMN est une problématique qui a été souvent étudiée dans la littérature et qui est encore aujourd'hui un sujet de recherche très appréhendé. Les FMN chercheraient à se développer afin d'atteindre une stratégie de type transnationale, qui pourrait être la plus appropriée dans la construction d'un avantage concurrentiel afin de répondre aux nouveaux défis de la mondialisation. Une analyse de la littérature en management international montre que peu d'études font références au management multi-projets (Canonic et Söderlund, 2010), de même en est-il des travaux portant sur la structure PMO (Quang Dang, *et al.*, 2007 ; Hobbs et Aubry, 2008 ; Aubry *et al.*, 2010). Nous avons donc choisi de réaliser une étude exploratoire auprès de trois FMN françaises pour entamer une première approche des PMO dans un contexte international. L'objectif étant de lancer le débat sur ces nouvelles structures.

Pour illustrer ces propos, nous avons donc réalisé une étude exploratoire auprès de BNP Paribas, Société Générale et Silliker. Ces trois FMN utilisent une structure organisationnelle de type PMO. Nous avons choisi de nous intéresser à deux FMN du secteur bancaire (BNP Paribas et Société Générale) et une du secteur pharmaceutique (Silliker). BNP Paribas et Société Générale ont été mobilisées étant donné leur haute position dans le classement proposé par la CNUCED (2010) regroupant les 100 premières FMN du secteur financier au monde, en fonction du chiffre d'affaire en millions de dollars et du nombre d'employés (BNP Paribas est 2<sup>ème</sup> et Société Générale, 5<sup>ème</sup> en 2009). De plus, le secteur bancaire a été peu traité dans la littérature sur les relations siège-filiales, et pourtant, les organisations bancaires se prêtent particulièrement à une volonté de coordonner leurs activités (Lamarque, 2008). Nous avons mis en parallèle deux FMN du secteur bancaire car nos entretiens ont pu être réalisés à deux niveaux différents et chaque cas nous relate des enjeux différents. Pour BNP Paribas, les deux entretiens font référence à une filiale multinationale située en France, et du côté de la Société Générale, nous avons pu avoir un entretien avec une personne du siège du groupe et deux entretiens avec des responsables des filiales dans un autre pays que la France :

Madagascar. Ceci nous permet de compléter nos interprétations et de mettre en exergue des problématiques différentes en obtenant à la fois la position du siège et celle d'une filiale située dans un pays autre que celui du siège social. Enfin, le cas de Silliker se différencie des deux autres FMN dans le sens où la structure PMO a été implémentée plus récemment, au cours des deux dernières années. Il est intéressant dans le sens où il nous en apprend davantage sur les problématiques des FMN se trouvant dans un processus encore récent d'implémentation d'une structure de type PMO.

## 2. LE MANAGEMENT DE PROJETS DE TROIS FMN PAR LE PMO

### 2.1 Méthodologie

Nous nous sommes intéressés à trois FMN, dont le siège social se situe en France. Elles sont issues de deux secteurs économiques différents : le secteur bancaire (BNP Paribas et Société Générale) et le secteur pharmaceutique avec Silliker (filiales multinationales de l'Institut Mérieux depuis 1998). Ces FMN ont été choisies pour deux raisons principales, d'une part leur grande taille (implantées dans au moins 16 pays différents, elles emploient plusieurs milliers d'employés et dotées d'un haut niveau d'innovations), d'autre part du fait de l'utilisation d'une structure PMO dans le management de leurs projets internationaux. Nous avons cherché à interviewer des acteurs plus à même de répondre à notre problématique centrale : comment coordonner de multiples projets internationaux ? Pour cette étude exploratoire, nous avons réalisé entre deux et trois entretiens par FMN (*cf.* tableau 3) soit un total de sept entretiens exploratoires. Trois des sept entretiens ont été réalisés au sein de siège et les quatre autres entretiens au sein de filiales des FMN. Pour le cas des entretiens au sein de filiales, nous nous sommes attachés à des filiales en France ou à Madagascar, les entretiens pouvant être ainsi réalisés en français et dans un contexte culturel assez proche que le pays où est situé le siège social. Nous avons pu avoir ces contacts au sein de ces FMN en rencontrant certains chercheurs dans un colloque. Toutes les interviews ont été enregistrées et ont duré de 75 à 105 minutes.

Tableau 3 : Entretiens exploratoires

Firmes Multinationales	Nombre d'interviews	Fonction des interviewés	Secteurs
BNP Paribas	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Coordinateur grands projets internationaux (<i>filiale France</i>)</li> <li>♦ Coordinateur méthodologie en maîtrise d'ouvrage (<i>filiale France</i>)</li> </ul>	Banque
Société Générale	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Chef de projet produit (<i>siège</i>)</li> <li>♦ Secrétaire général (<i>filiale à Madagascar</i>)</li> <li>♦ Directeur réseau (<i>filiale à Madagascar</i>)</li> </ul>	Banque
Silliker	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Human Resource Project Manager (<i>siège</i>)</li> <li>♦ Project Manager Officer (<i>siège</i>)</li> </ul>	Santé

Nous avons opté pour une approche fondée sur des entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a paru adaptée à notre problématique dans la mesure où elle permet de concilier un cadre structuré d'interview et la possibilité d'explorer plus avant les points clefs soulevés par les personnes interrogées. A l'aide du tableau 4, nous présentons succinctement quelques chiffres de ces FMN.

Tableau 4 : Les trois FMN en quelques chiffres (2009)

Multinationales	Pays d'origine	Chiffre d'Affaires	Employés	Les Filiales		
		En milliers d'euros	Total	Total	Nombre de filiales étrangères	Nombre de pays hôtes
BNP Paribas	France	2 057 698	201 740	755	596	61
Société Générale	France	1 023 700	160 144	380	277	57
Silliker	France	182 817	3 000	53	46	16

Source : CNUCED (2010), site internet et documents internes

Dans l'analyse des entretiens, nous chercherons à décrire les structures organisationnelles de type PMO utilisées par ces trois FMN dans leur management de projets internationaux. Nous illustrons nos cas à l'aide de verbatims issus de nos entretiens.

## 2.2 Le Project Management Office

Cette structure PMO a donc été retrouvée sur les trois FMN françaises étudiées. Au sein de BNP Paribas et Société Générale, cette structure semble exister depuis au moins cinq ans. Elle semble également déclinée, selon les interviewés dans les différentes filiales. Pour BNP Paribas, il est difficile d'affirmer si cette structure est implantée sur l'ensemble des filiales du groupe, car le groupe BNP Paribas comporte plus de 755 filiales dans le monde. Pour reprendre la classification de Bartlett et Ghoshal (1992, cf. tableau 1), nous pouvons placer

BNP Paribas sur une stratégie de type « globale » car les interviewés évoquent le fait que la stratégie est assez participative en tenant compte des filiales, mais reste au final une décision qui provient de la volonté du groupe. L'adaptation locale est présente en termes de produits et services adaptés au pays de la filiale, mais pas en termes de processus et d'organisation interne. Nos entretiens exploratoires ont été réalisés, pour le cas de la BNP Paribas au sein d'une filiale française, proche du siège social, qui elle-même comporte des filiales étrangères.

*« Dans cette filiale du groupe, représentant plus de 6000 à 7000 personnes dans le monde, il y a à la fois des méthodologues, des Project Management Office (PMO) et des Management Office. Nous pouvons retrouver l'ensemble de ses fonctions dans le groupe également. Tous ces services sont là en support des projets transversaux du groupe et des filiales » (Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).*

Les acteurs interviewés reconnaissent une certaine complexité dans l'organisation de cette structure et pas forcément reconnue de tous.

*« Coordinateur de projets transversaux et internationaux, c'est un **job très ingrat** puisque le coordinateur c'est le premier à qui on a envie de dire qu'il ne sert à rien celui-là. La coordination des projets c'est une **difficulté** et un **challenge** car il faut démontrer de façon permanente, ce que nous pouvons apporter comme addition de valeur ». (Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).*

D'autre part, au sein de BNP Paribas, les projets transversaux (projets « multi-pays », selon les interviewés) sont généralement initiés au niveau siège. Le coordinateur projet est la personne qui va coordonner l'ensemble du projet, celui qui aura des relais « fort » en local. Cependant la coordination des projets transversaux n'est pas la même partout, compte tenu de la spécificité locale des filiales étrangères.

*« Il y a un syndrome satellite qui existe, c'est-à-dire que vous avez typiquement toujours l'impression, quand vous êtes à l'extérieur, loin du coordinateur, qu'il vous cache quelque chose. Il n'y a pas la même proximité, pas le même management ». (Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).*

Selon l'interviewé, la structure PMO est davantage réquisitionnée dans les projets transversaux qui comportent une équipe éclatée géographiquement. En effet, les composantes « communication » et « partage d'informations » sont fondamentales dans la conduite de projets transversaux (multi-sites). Les personnes faisant partie du PMO auront en charge le suivi de la remontée d'indicateurs du suivi du projet. Cette équipe assure la coordination des *reporting* sur l'ensemble des acteurs du projet des différentes filiales.

*« Ils demandent aux différents contributeurs où ils en sont sur ce sujet-là, ce qu'ils font, qui est en charge du suivi du plan d'actions etc. C'est une équipe qui allège ».*  
**(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).**

Pour le cas de la Société Générale, nous avons interviewé un « chef de projet produit » au sein du siège du groupe de la Société Générale (SG), ainsi qu'un interlocuteur au sein d'une filiale malgache (secrétaire général) qui gère plus de 33 agences sur tout le territoire de Madagascar (Encadré 1). Madagascar étant assez proche au niveau culturel de la France, nous voulions, par cet entretien, obtenir le regard d'un acteur d'une filiale éloignée du siège du groupe et comprendre comment, en local, le management de projets transversaux se vivait. Nous pouvons déjà indiquer que la SG est fortement centralisée (c'est le siège qui impulse beaucoup de projets et de lancements de produits). Les valeurs et l'image du groupe sont très présentes dans la filiale. Ainsi, au sein de ses locaux, des affiches prônant les valeurs du groupe sont disposées sur ses murs.

*« Nous participons aux valeurs du groupe Société Générale et nous respectons les règles qui sont celles de la Société Générale ».* **(Directeur réseau, filiale malgache, Société Générale)**

Notre interlocuteur va même jusqu'à nommer le siège de la SG : « *maman* ». Lors de notre entretien avec le secrétaire général de la filiale malgache, le terme PMO n'a pas été évoqué, mais l'existence de cette structure a été confirmée par le chef de projet produit. Le PMO a été utilisé sous l'appellation « service organisation ».

#### **Encadré 1 : Le réseau bancaire à Madagascar**

Il existe huit banques commerciales à Madagascar, toutes détenues par des capitaux étrangers (français, mauriciens, chinois et marocains) avec, pour certaines, des intérêts malgaches. En juillet 2008, le réseau bancaire totalisait 141 agences, soit une densité d'environ 1 guichet pour 130.000 habitants. Le secteur étant entièrement libéralisé, l'Etat malgache n'intervient plus directement dans la gestion des banques, mais il détient cependant une part du capital dans les quatre grandes banques qui ont été privatisées (BMOI, BNI Madagascar -CA, BFV-SG, BOA/BTM) et qui se partagent 90% des parts du marché bancaire. Les 10% restant étant partagées entre les quatre restantes.

La BFV-SG (filiale de la Société Générale) est une société anonyme au capital de 5,5 M d'€. Suite au programme de privatisation entrepris par l'Etat malgache, en 1998, la Société Générale a racheté 70% du capital de la Banque Nationale pour le Développement du Commerce (BFV), l'Etat gardant les 30% restant. A la fin de l'exercice 2007, le résultat net bénéficiaire était de 8,7 M d'€ contre 7 M d'€ en 2006. La BFV compte 33 agences (17 à Tananarive et 16 en province) et représente environ 20% du marché local.

Nous tenterons de détailler dans un premier temps, le management de projets en interne à la filiale malgache pour présenter ensuite les interactions entre la filiale et le siège sur des

projets communs. Il faut préciser ici, que nos interviewés sont des expatriés du groupe SG et ont reçu une formation à la gestion de projet dans leur parcours professionnel.

Nous commencerons par relever dans le discours de l'interviewé, la première difficulté dans le management de projets interne à la filiale qui est lié à la notion de transversalité. Ceci pouvant être expliqué par la culture du pays.

*« Ici on fonctionne en silo, c'est-à-dire que la transversalité n'existe pas dans la culture malgache (...). Peu de gens comprennent ce que c'est que d'être transverse à toute une chaîne hiérarchique. Quelqu'un qui se sent responsable de bout en bout, ça n'existe pas ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Il existe une notion de priorisation des projets au niveau de la filiale, qui n'était pas clairement établie et qui demande un gros travail de fond au sein de la filiale.

*« Au début, quand je suis arrivé, il y avait 150 projets, donc on a listé sur Excel, l'ensemble des projets avec la date de début, la date de fin, le nombre de jours qui allait être consommés. Le but était de cartographier notre portefeuille de projet ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Les projets sont ainsi définis et justifiés économiquement. Après cette notion de priorisation, la deuxième phase est celle du choix entre les projets. Une phase d'arbitrage est alors entamée.

*« Le problème de l'arbitrage est compliqué. Chaque direction dit que son projet est le plus important. On est alors obligé de faire des comités d'arbitrage ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Selon l'interviewé, ce sont les projets liés au domaine du légal et des obligations réglementaires qui sont lancés en priorité puis, viennent ensuite les projets en fonction de l'importance des gains attendus en interne par la filiale. Ces difficultés seraient dû à deux facteurs selon l'interviewé : d'une part, le terrain n'est pas propice à la notion de transversalité (ce n'est pas dans la culture malgache), et d'autre part, un manque ou une absence de savoir faire des expatriés au sein de la filiale qui n'a pas été bien ou pas été du tout mise en place.

Quant à la gestion de projets en commun avec le siège, une autre organisation est mise en place. L'interviewé évoque le fait qu'il existe beaucoup de projets qui sont pilotés depuis le siège.

*« Ce sont normalement tous ceux qui ont un objectif de normalisation et d'homogénéisation sur les règles bancaires. Ainsi, par exemple, « Paris » décrète que toutes les filiales, à l'horizon 2012 doivent avoir un système RH qui produise du reporting normalisé. Donc ils vont l'installer partout ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

La filiale remonte un portefeuille de projets décidé en interne au siège. Ceci se fait par l'intermédiaire d'une réunion (conférences téléphoniques). La filiale explique son programme de priorisation et évoque ses manques de ressources.

*« On fait des échanges pour re-prioriser le portefeuille local avec le portefeuille mondial. C'est plus de la planification, de la préparation pour savoir comment cela va se passer, les prérequis nécessaires, les ressources qu'on va engager, la gouvernance, et s'il y aura une mission de « Paris » sur place ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Pour les projets mondiaux, c'est le siège qui propose un accompagnement dédié avec une personne qui viendra une semaine, trois ou six mois selon le besoin du projet. La filiale peut discuter avec le siège des conditions d'exécution du projet mondial. Ces projets sont donc portés par le siège et l'interviewé affirme qu'il existe une assistance de la part du siège dans la mise en œuvre du projet.

*« « Paris » dit : mon projet est comme cela. A la filiale de réagir, si légalement il y a un motif qui s'y oppose. Donc « Paris » a une solution unique en règle générale, parfois paramétrable, avec des options qu'on peut activer ou désactiver en fonction des besoins de chaque filiale ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Il existe également à disposition de toutes les filiales de la SG une ressource informatique, appelée « Banque normative » qui est un recueil des bonnes pratiques utilisées par la Société Générale, dans ses différents réseaux et différents pays, depuis de nombreuses années. Ces bonnes pratiques portent sur plusieurs niveaux : l'organisationnel, les procédures, le commercial, les ressources humaines... bref, sur tout le fonctionnement en général.

*« C'est une bibliothèque partagée qui permet les « bonnes pratiques ». On doit s'approcher au maximum de ces bonnes pratiques ».* **(Directeur réseau, filiale malgache, Société Générale)**

Cependant, cette « banque normative » ne paraît pas forcément être adaptée à toutes les filiales du groupe. Les petites filiales auraient plus de difficultés à s'imprégner de ces bonnes pratiques.

*« Ce catalogue essaye de satisfaire des grosses filiales qui font des centaines de millions de résultat, avec les toutes petites, comme la nôtre, qui font de tout petits résultats. Finalement, ils essayent d'avoir deux tailles de costume, mais finalement il y a des nains, des géants et des personnes de taille moyenne. Tout le monde n'y trouve pas son bonheur »* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**



Enfin, nous avons abordé la question de la reconnaissance des chefs des projets internationaux avec nos interviewés. Il ne semble pas y avoir de récompense directe pour les chefs de projets au sein des filiales.

*« On a tenu notre projet dans les temps, on a le droit de le dire, mais il n'y a pas de récompenses à la clé ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Cependant, leur employabilité est accrue au sein des autres filiales du groupe ou même directement au sein du groupe SG.

*« Les personnes qui présentent un intérêt pour devenir expatriés sont celles qui ont fait un très très gros projet, compliqué, et qui ont acquis un savoir-faire dessus, elles ont effectivement améliorées leur employabilité au sein des autres filiales et dans le groupe ».* **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Du côté de la FMN Silliker, la pratique de la structure PMO est très récente. Ce cas nous permettra de comprendre davantage quelles sont les problématiques liées à la création d'une telle structure et la valeur ajoutée de ce type de management.

#### **Encadré 2 : Silliker en quelques mots**

Silliker est le leader français en matière de sécurité et qualité des aliments et a pour mission depuis plus de 40 ans de contribuer ainsi à la prévention des risques sanitaires dans le monde, en fournissant des prestations de conseil, d'analyses, d'audits, de recherche et de formation à l'ensemble de la filière agroalimentaire (agriculture, élevage, industrie, distribution et restauration). Par son appartenance depuis 1998 à l'Institut Mérieux dédié à la Santé Publique et au diagnostic, Silliker s'inscrit dans une stratégie globale dédiée à la santé humaine. Silliker fait partie depuis décembre 2010 de Mérieux NutriSciences, filiales multinationales de l'Institut Mérieux. Mérieux NutriSciences est composé de Silliker, Biofortis et Bioagri. Avec un chiffre d'affaires de plus de 350 millions de dollars, une présence dans 16 pays et un réseau d'une cinquantaine de laboratoires accrédités, Mérieux NutriSciences est l'un des leaders mondiaux dans son activité et numéro un aux Etats Unis et au Brésil. Le groupe se développe fortement dans les pays émergents, particulièrement en Chine, en Inde et au Brésil. Mérieux NutriSciences mobilise près de 4000 salariés dans le monde.

Silliker est une entreprise qui grossit très rapidement et qui est, selon nos interviewés, pas encore vraiment structurée actuellement d'un point de vue management de projets. C'est une volonté récente du directeur que d'organiser la structure entre les filiales et le siège. Auparavant, les filiales étaient organisées chacune de leur côté tout en utilisant la stratégie globale du groupe, c'est-à-dire qu'elles avaient leur propre projet, leur propre management sans qu'il y est d'unité rigoureusement planifiée et coordonnée. Le besoin s'est fait ressentir il y a un peu plus d'un an, de créer une structure de management de projets. La filiale du groupe la plus importante étant celle des Etats-Unis, cette structure a été initiée d'abord dans cette filiale du groupe. La structure est composée de plusieurs PMO qui sont structurés à la fois au niveau matriciel (en fonction des activités de l'entreprise) et à la fois au niveau transversal

(par région). Il existe trois grandes régions chez Silliker : la région Amérique (Canada, USA, Mexique et le Brésil), la région Europe (Belgique, Pays-Bas, Pologne, France, Suisse, Italie, Espagne et Portugal) et la région Asie-Pacifique (Chine, Singapour, Inde et Australie). Les PMO sont composés de Program manager et de project manager office. Il y a une personne qui est responsable de l'ensemble des PMO monde.

Ce qui est intéressant de voir ici, c'est que la cellule PMO est rattachée à la branche informatique du groupe. En effet, la structure a été mise en place dans un premier temps pour répondre à un besoin d'harmonisation et de globalisation des *reporting*.

*« La structure a été créée pour répondre à la vision de globalisation et d'harmonisation des pratiques au sein de nos filiales. L'harmonisation la plus importante pour notre activité est celle des logiciels informatiques employés. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas sortir les mêmes données car actuellement nos reporting ne sont pas harmonisés, nous ne pouvons pas comparer les données ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

La structure PMO, actuellement en phase de création, aura pour objectif de s'étendre sur d'autres types d'accompagnement de projets et non pas uniquement sur des projets informatiques comme c'est le cas aujourd'hui. Cette structure PMO semble de plus en plus utilisée par les entreprises.

*« Le but de la structure sera d'évoluer sur une gestion d'autres projets notamment des projets organisationnels. Toutes les entreprises sont en train de changer leur logiciels c'est le boom actuelle. Chez Cap Gemini ils ont une branche PMO et propose des program manager. Il y a une forte demande dans ce domaine ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Le project manager Officer est amené à travailler sur plusieurs projets en parallèle. Des projets aussi bien focalisés sur une filiale en particulier ou sur des projets informatiques multi-sites. Le gros du travail d'un project manager officer est de vérifier les encours avec les parties prenantes des différents projets. Le travail s'effectue sur la planification des différentes tâches (identifier les besoins, découpage des besoins en tâche, assignation de ces tâches à des charges qui ont été déterminé par les parties prenantes du projet) et d'étudier les risques du projet en termes de retards, de problèmes d'allocation de ressources, d'erreurs ponctuelles. Ces vérifications se font à l'aide de réunions d'informations quotidiennes avec les parties prenantes du projet. Le project manager officer a également la responsabilité de s'assurer de la bonne interaction entre les différents acteurs d'un projet. En effet, des personnes peuvent se

retrouver à travailler ensemble sur un projet alors qu'elles ne se connaissent pas et/ou sont dispersées sur différents pays.

*« Je vérifie que tout le monde s'est bien compris, la moitié des tâches du chef de projet c'est de vérifier lorsqu'il doit y avoir plusieurs interactions entre des personnes, que ces interactions se passent bien, qu'il n'y est pas de trou. J'interviens directement pour structurer ces relations, sinon cela ne se fait pas tout seul. Ça c'est le plus gros du travail du project manager officer ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Il semblerait que ces interactions soient très diverses. Les Program Manager et Project Manager Officer découpés par région permet de réaliser un parallélisme sur les différents projets entrepris. La principale difficulté selon l'interviewé dans la coordination de plusieurs projets est l'allocation des ressources. Les Programs manager vérifient que les différents projets avancent, ils sont des « facilitateurs ». L'idée du program manager, est de suivre la vision globale du projet et d'apporter son aide quand il y a des soucis en coordonnant les plannings projets avec les autres projets en cours. En effet, les programs manager ont un poids au sein du groupe puisqu'ils sont relativement proches des exécutifs et des grands décideurs. Lorsqu'il y a des problèmes, ils les règlent et fournissent éventuellement des ressources.

En questionnant nos interviewés sur les besoins nécessaires à l'évolution de la structure PMO au sein de Silliker, comme énoncé auparavant sur la prise en charge de projets autres qu'informatiques, il est apparu qu'une méconnaissance de cette structure et de son organisation au sein de la firme était ressentie.

*« Comme c'est assez récent le vrai besoin serait que les opérationnels comprennent ce qu'est un program manager et un project manager. Ils pensent systématiquement que je vais faire le développement du projet, alors que ce n'est pas forcément le cas. Il y a une méconnaissance de ce qu'est un PMO. Si je demande à ma collègue de bureau ce qu'est un PMO, elle ne sera pas répondre ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Suite à cette présentation illustrée de verbatims issus de nos trois cas exploratoires, nous cherchons à réaliser, dans les paragraphes qui suivent, une interprétation des résultats par une analyse inter-cas.

### **2.3 L'analyse inter-cas**

Tout d'abord, il nous semble intéressant d'évoquer que cette première étude exploratoire sur la coordination de multiples projets internationaux par une structure de type PMO a été globalement bien accueillie par nos interlocuteurs : « *sujet très intéressant* », « *il y a de quoi faire* », « *problématique actuelle* », « *cela mérite un vrai travail de fond* ». Le fait de

s'intéresser au management de multiples projets transversaux et internationaux au sein des FMN, avec un regard plus spécifique sur les mécanismes de coordination des activités éclatées géographiquement, semble être un sujet actuel et ancré dans les problématiques récentes des FMN. En effet, nous avons tendance à observer, de façon générale, une volonté d'harmonisation et de globalisation des pratiques des multinationales à l'ensemble de leurs filiales. Sans compter sur le fait que les relations siège-filiales sont depuis plusieurs décennies particulièrement étudiées dans la littérature.

Le cas de la BNP Paribas nous a permis d'avoir un regard général sur les problèmes que rencontrent une multinationale, quand elle doit gérer de multiples projets internationaux et transversaux. Ce type d'organisation implique le travail d'équipes internationales entre elles, parfois dispersées dans le monde entier et la fonction de coordination des projets n'est pas encore une activité reconnue de tous en termes de valeur ajoutée. La SG nous a permis d'avoir le regard à la fois du siège et d'une filiale malgache. Il a été intéressant de voir que l'organisation d'une telle structure PMO n'est pas forcément adaptée à toutes les filiales. La culture du pays joue également un rôle important sur l'intégration des « bonnes pratiques » ou bien encore, que les expatriés peuvent influencer sur l'implémentation ou non des notions de management de projets directement au sein des filiales. Enfin, le cas de Silliker nous a permis d'entrevoir les débuts d'une structuration du management de projets à l'aide d'un PMO. La construction de ce PMO a été introduite par une volonté de la part du directeur de la multinationale, d'harmoniser les données sur toutes les filiales du groupe. Le but étant de standardiser les *reporting* de l'ensemble des filiales, permettant ainsi d'avoir une vue globale sur la multinationale. Cette structure PMO a été déployée d'abord sur la plus grande filiale du groupe puis ensuite dans la branche informatique du groupe. Elle a vocation à s'étendre et à se développer afin de gérer non pas uniquement des projets informatiques mais également de futurs projets organisationnels.

Sur ces trois FMN, nous pouvons mettre en avant un certain nombre de dysfonctionnements dans la coordination des différents projets internationaux des FMN. L'organisation interne de ce type de structure PMO n'est pas forcément claire et comprise de tous. Il subsiste des problèmes de communication entre le siège et les filiales (demandes et objectifs pas clairs), d'allocation des ressources (besoin d'arbitrage) et enfin les *reporting* sont généralement pas standardisés entre plusieurs filiales d'une même FMN et de qualité inégale.

Nous avons pu remarquer lors de nos différents entretiens, une certaine difficulté de la part de nos interviewés à nous expliquer de façon simple et claire l'organisation exacte en interne de leur système de management de multiples projets internationaux : « *je ne sais pas si*

*je suis assez clair* », « *c'est complexe à expliquer* », « *je vais me faire un schéma de l'organisation pour ne rien oublier* », « *je ne suis pas sûr que ce soit réellement comme je vous le décris* » etc. Il semblerait que ce type de structure soit très difficile à cerner et à comprendre dans son ensemble. Ceci peut s'expliquer par la grande complexité organisationnelle que peut représenter la coordination des activités d'une FMN qui détient, comme par exemple pour BNP Paribas, plus de 750 filiales dont 596 à l'étranger.

## DISCUSSION

Bien que la recherche académique sur ce domaine ait connu un développement rapide avec un accroissement des publications (Royer, 2005) et la création de revues scientifiques spécialisées, comme *l'International Project Management Journal* ou le *Project Management Journal*, qui publient des travaux spécifiques sur la gestion de projets d'entreprise, la recherche reste particulièrement diverse sans cadre fédérateur dans l'utilisation d'une théorie commune à ces travaux. Il n'existe pas de théorie unifiée du management de projets, Leroy (1996) a depuis longtemps souligné « la vision kaléidoscopique et la nature polysémique » de la notion de projet et des travaux qui en traitent. Selon Evaristo et Fenema (1999), la plupart des recherches sur les projets sont classées en deux catégories : les projets uniques et la concurrence de plusieurs projets. Or, toujours selon les auteurs, revendiqué auparavant par Payne (1995), la grande majorité des projets présentée dans la littérature ainsi que la plupart des développements théoriques et pratiques en matière de management de projets sont centrés sur les projets individuels. Schneider (1995) s'est intéressé à la gestion de projets internationaux composés d'équipes interculturelles dans une problématique de coopération internationale. Toutefois, la question de la gestion de plusieurs sites dans la mise en œuvre d'un projet n'est pas abordée.

Il est admis dans la littérature que la chaîne de valeur des FMN est de plus en plus éclatée au niveau mondiale (Bucley et Ghauri, 2004 ; Mayrhofer, 2011) impliquant une évolution du terme projet en projets internationaux ou transnationaux (Payne, 1995 ; Schweiger, *et al.* 2003; Adenfelt, 2010) et du management de projet en management multi-projets (Cusumano et Nobeoka, 1999 ; Meyer et Lehnerd, 2002 ; Fernez-Walch et Triomphe, 2004). Il en est de même des travaux sur les structures PMO au sein des FMN qui restent relativement peu nombreux (Hobbs et Aubry, 2010). Il convient néanmoins de préciser que dans la littérature, nous pouvons observer un intérêt grandissant pour la construction d'une

théorie sur le management de projets avec des propositions théoriques (Söderlund, 2004, Bréchet et Desreumaux, 2005 ; Andersen, 2006 ; Aurégan, *et al.*, 2007).

En effet, le management de projets est un objet de recherche particulièrement difficile à étudier d'autant plus dans un contexte international. Aubry *et al.* (2008) évoque la complexité des structures PMO, qui peuvent avoir des formes et des fonctions différentes entre plusieurs firmes. Ces auteurs proposent l'étude de l'évolution de plusieurs structures PMO dans le temps au sein de quatre FMN en utilisant la *grounded theoretical* ; il en résulte douze formes organisationnelles différentes.

Cependant, si nous nous intéressons à la structure PMO des FMN, notre unité d'analyse sera donc l'étude d'une forme d'organisation. Notre intérêt sera de comprendre l'action collective grâce à la structure organisationnelle. En effet, "*there is a growing recognition that, over the past several decades, we have neglected a vital challenge that should be a core, perhaps even the core, concern of organizational theory : understanding the management of collective effort through organization design*" (Greenwood et Miller, 2010, p.78). Dans cet article de recherche, les auteurs montrent que les organisations aujourd'hui sont de plus en plus complexes et qu'il devient nécessaire de choisir et d'appliquer en raison de leur pertinence, un ensemble de théories matures pour tenter de comprendre les problèmes que soulèvent ces organisations. Pour étudier les plus gros cabinets de conseils internationaux dont l'organisation générale est largement éclatée géographiquement, avec un nombre d'employé très importants, les auteurs utilisent trois théories : la théorie de la contingence structurelle, la théorie de la Resource-Based View (RBV) et la théorie institutionnelle. Dans notre cas, il nous semble pertinent de nous rapprocher de la théorie de la contingence structurelle et plus particulièrement de « l'approche configurationnelle » (Mintzberg, 1989) ainsi que de la RBV (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 2001). La première, nous permettra d'appréhender la structure PMO et de comprendre les facteurs et/ou configurations influençant son organisation. La RBV nous aidera dans la compréhension des relations siège-filiales notamment en termes de coordination des activités par l'intermédiaire des projets transversaux et internationaux, avec un regard particulier sur le phénomène d'allocation des ressources de la firme sur les différents projets en cours, ou entre les filiales. Nous considérons, dans ce travail de recherche, que le système de management des projets mis en place dans les firmes multinationales peut être assimilé à une combinaison de ressources au sens de Wernerfelt, permettant à la firme de construire un avantage concurrentiel. L'unité d'analyse peut être réalisée aussi bien au niveau de la filiale, ou au niveau de la firme (Birkinshaw et Pederson, 2009). Par ailleurs, Bréchet et Desreumaux (2005) utilisent le terme

de Project-Based View (PBV) pour construire les prémices d'une théorisation sur le management de projets. L'unité d'analyse étant le projet en lui-même, ils cherchent à savoir quel est le sens donné à la structuration de l'action collective. Cette notion a été reprise et développée par Aurégan, *et al.* (2007).

Mais des questions d'ordre méthodologiques restent encore en suspens. Comment peut-on comparer des projets de nature, de taille et de finalités différents entre eux ? Comment observer les interactions entre plusieurs projets ? Quels sont les facteurs qui influencent la structuration de ces PMO ? Comment les FMN coordonnent-elles leur relation siège-filiales dans la mise en œuvre de multiples projets internationaux au sein d'une structure PMO ? Des questions qui n'ont pas encore trouvées de réponses.

Nous souhaiterions dans le cadre de travaux futurs nous attacher à élaborer un cadre méthodologique fiable et pertinent afin de proposer une interprétation de ce phénomène qu'est le PMO au sein d'une FMN. Compte tenu de la complexité de l'objet de recherche, une étude qualitative approfondie pourrait être pertinente. Une voix de recherche nous a également été proposée par nos interviewés. En effet, dans nos différents entretiens réalisés, la question de la mesure de la valeur ajoutée d'une structure PMO sur la performance globale de l'organisation est souvent restée en suspens. Les récents travaux de recherches sur la structure PMO (Dai et Wells, 2004 ; Thomas et Mullaly, 2008 ; Hobbs et Aubry, 2010) confirment cette difficulté qu'ont les managers à pouvoir justifier, mesurer la valeur ajoutée de leur travail au sein d'une structure de type PMO.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de réaliser une première approche de la nouvelle structure que nous retrouvons, actuellement, de plus en plus au sein des firmes multinationales (FMN) du secteur des services : le Project Management Office (PMO). En nous basant sur une revue de la littérature concernant le management de projets dans un contexte international, nous avons pu montrer que ces concepts ont évolué et qu'ils ne répondent plus aux nouvelles problématiques des FMN. En effet, les FMN ont à gérer un nombre croissant de projets de façon simultanée, qui plus est, des projets de types et de taille différents, qui impliquent de plus en plus le travail d'équipes interculturelles. Les questions liées à la coordination de l'ensemble de ces projets internationaux posent de réelles difficultés pour les FMN. Une étude exploratoire auprès d'acteurs spécialisés en management de projets internationaux au sein de trois FMN (BNP Paribas, Société Générale et Silliker), nous a permis d'entamer un premier

travail de recherche pour appréhender les structures PMO au sein des FMN. L'objet de recherche est en lui-même particulièrement difficile à appréhender comme le témoigne les travaux de recherches les plus récents. Il reste à construire un cadre conceptuel stabilisé afin d'étudier le management de projets internationaux au sein des structures PMO des FMN dans sa globalité.



## Références

- Adenfelt, M. (2010). « Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication », *International Journal of Project Management*, Vol. 28, N° 6, p. 529-538.
- Andersen, E.S. (2006). « Toward a project management theory for renewal projects ». *Project Management Journal*, Vol. 37, N°4, p. 15-30
- Aurégan, P. et Joffre P. (2004). « Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *Revue Management et Avenir*, n° 2, octobre, p. 97-117
- Auregan, P.; Joffre, P.; Loillier, T.; Tellier, A. (2007). « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N° 4, p. 217-250.
- Barney, J.B. (2001). "Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, pp. 41-56.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal S. (1992). « What is a global manager? », *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 5, p. 124-132.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, S.; Birkinshaw, J. (2003). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. 4th ed. Burr Ridge, Irwin/McGraw-Hill, p. 854.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. (1998). « *Stratégies d'offres innovantes et dynamiques des processus de conception. Le cas des grandes entreprises françaises de bâtiment* » - Thèse de doctorat de l'École polytechnique - Centre de Recherche en Gestion
- Birkinshaw, Julian M.; Pederson, T. (2009). « Strategy and management in MNE subsidiaries », dans A.M. Rugman et T. Brewer (2<sup>nd</sup> Eds), *Oxford handbook of International Business*, Oxford, University Press
- Bréchet, J.P.; Desreumaux, A. (2005). « Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet, collectif et régulations », in P. Joffre, J. Lauriol et A. Mbengue (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome XI, EMS, p. 37-67
- Buckley, Peter J.; Ghauri, P. (2004). « Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 2, p. 81-98.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark C. (2009). « The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1563-1580.
- Byosiére, P.; Luethge, D. (2007). « Project management processes across borders: a comparison of EU-US corporate subsidiary project activities », *Project Management Journal*, Vol. 38, N° 2, p. 18-29.
- Canonico P.; Söderlund, J. (2010). « Getting control of multi-project organizations : combining contingent control mechanisms », *International Journal of Project Management*, Vol. 28, N° 8, p.796-806.
- CNUCED (2010), *World Investment Report 2010*, Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, New York - Genève.
- Cusumano, Michael A.; Nobeoka K., (1999). *Le management multi-projets*, Dunod, 243 p.
- Dai, X.C.; Wells, W.G. (2004). « An exploration of project management office features and their relationship to project performance », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, N° 7, p. 523-532.
- De Maio, A., Verganti, R., Corso, M. (1994). « A multi-project management framework for the new product development », *European Journal of Operational Research*, Vol. 78, N° 1, p. 178-191.
- Doz, Y.L.; Prahalad, C.K. (1984). « Patterns of strategic control within multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.15, N° 2, p. 55-72.
- Doz, Y.L.; Prahalad, C.K. (1991) « Managing DMNCs: A search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 4, p. 145-164.

- Evaristo R.; Fenema Van P.C. (1999). « A typology of project management: emergence and evolution of new forms », *International Journal of Project Management*, Vol. 17, N° 5, p. 275-281.
- Fernez-Walch, S.; Triomphe, C. (2004). « Le management multi-projets, définitions et enjeux », dans G. Garel, V. Giard et C. Midler (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Fnege, p.189-208.
- Garel, G.; Giard V.; Midler C. (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, Fnege, 325 p.
- Greenwood, R. et Miller, D. (2010). “Tackling design anew: getting back to the heart of organizational theory”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, N° 4, p.78-88.
- Hennart, J-F. (2009). « Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1432-1454.
- Hobbs, B.; Aubry M. (2008). « An empirically grounded search for a typology of project management offices », *Project Management Journal*, Vol. 39, Supplément, p. S69-S82.
- Hobbs, B.; Aubry, M. (2010). « The Project Management Office (PMO): a quest for understanding », Research report, Project Management Institute Inc., Pennsylvania, 196 p.
- Köster, K. (2010). *International project management*, SAGE publication Ltd, Londres, 366 p.
- Lamarque E. (2008), « *Management de la banque : Risques, relation client, organisation* », Pearson Education, Paris.
- Leroy, D. (1996). « Management par projets : entre mythes et réalités : un vecteur de revitalisation des grandes entreprises ? », *Revue Française de Gestion*, N° 107, Janvier-Février.
- Mayrhofer, U. (2011). *Les firmes multinationales : perspectives théoriques et managériales*. Ouvrage collectif, coordonné par Ulrike Mayrhofer (à paraître).
- Meyer, Marc H.; Lehnerd, Alvin P. (2002). *Les plates-formes produits*, Dunod, Paris, 255 p.
- Meyer, Marc H. (2008). « Perspective : How Honda Innovates », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, N° 3, p. 261-271.
- Mintzberg, H. (1989). *Le Management. Voyage au centre de la terre*, Editions d'Organisation, Paris, traduit par Jean-Michel Behar, p. 570.
- Payne, J.H. (1995). « Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 3, p. 163-168
- Pettigrew, A.M. (2003). *Innovative Forms of Organizing*, Sage publications, Londres, 419 p.
- Project Management Institute (PMI), (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, PA:PMI.
- Rad, P.F.; Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation*, St. Lucie Press, Boca Raton, Florida
- Royer, I. (2005). « Le management de projet : Evolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol.31, N° 154, p.113-122.
- Schneider, A. (1995). « Project management in international teams: instruments for improving cooperation », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 4, p. 247-251.
- Schweiger, D.M.; Atamer, T.; Calori, R. (2003). « Transnational project teams and networks: making the multinational organization more effective », *Journal of World Business*, Vol. 38, N° 2, p. 127-140.
- Söderlund, J. (2004). « On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, N° 8, p.655-667.
- Söderlund, J. (2008). « Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir », *R&D Management*, Vol. 38, N° 3, p. 355-356.
- Thomas, J. et Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Project Management Institute Inc. Pennsylvanie, 458 p.
- Turner, J. R.; Cochrane, R. A. (1993). « Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them », *International Journal of Project Management*, Vol. 11, N° 2, p. 93-102.

Vo Quang Dang, Q. ; Pinatton, S. ; Boudes, T. (2005). « L'adoption du Project Management Office en France : un retard à déplorer, une incompatibilité culturelle ou une résistance à la mode managériale ? », *Revue Management et Avenir*, N° 12, p. 105-125.

Wernerfelt, B. (1984). « A resource-based view of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.