
UNE APPROCHE CRITIQUE DES MODES DE MANAGEMENT POST-BUREAUCRATIQUES
LE CAS DU MANAGEMENT DE PROJET

Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion
Université de Strasbourg – Ecole de Management de Strasbourg
Présentée et soutenue publiquement par :
Nathalie LAPAYRE
Le 15 Septembre 2010

JURY

Monsieur Frank BOURNOIS

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Paris 2 (Suffragant)

Monsieur Alain DESREUMAUX

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Lille 1 (Suffragant)

Madame Isabelle HUAULT

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Paris Dauphine (Suffragant)

Monsieur Jacques IGALENS

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Toulouse 1 (Rapporteur)

Monsieur Eric PEZET

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Université Paris X Nanterre (Rapporteur)

Monsieur Sébastien POINT

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Ecole de Management de Strasbourg – Université de Strasbourg (Directeur de thèse)

UNE APPROCHE CRITIQUE DES MODES DE MANAGEMENT POST-BUREAUCRATIQUES

LE CAS DU MANAGEMENT DE PROJET

*L'université n'entend donner ni approbation
ni improbation aux opinions émises
dans les thèses ; ces opinions devant être
considérées comme propres à leur auteur.*

A mes parents,

A Bernard,

A mes enfants, Jean-Baptiste et Manon, et à Eva

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une thèse est un long chemin, dont on s'écarte parfois, et qu'on parcourt en grande partie seul.

Aussi nous exprimons toute notre gratitude aux personnes, et elles sont nombreuses, qui nous ont soutenue et ainsi permis d'atteindre notre objectif.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement le Professeur Isabelle Huault pour sa patience et ses conseils constructifs qui ont fait qu'un projet assez flou à ses débuts se structure et trouve peu à peu son tempo.

Nous remercions le Professeur Sébastien Point, dont les remarques pertinentes, le dynamisme et l'investissement ont permis à ce travail de prendre sa forme finale et d'être achevé dans des délais convenables.

Nous remercions le Professeur Jacques Igalens et le Professeur Eric Pezet pour l'honneur qu'ils nous ont fait d'être rapporteurs de cette thèse ; de même que les Professeurs Bournois, Desreumaux et Huault pour avoir accepté de participer à notre jury de soutenance.

Nos remerciements vont également à nos collègues MCF en GRH de l'université de Franche Comté, Karine Rymeyko et Françoise Pierson, qui nous ont fait part de leurs conseils et expérience tout au long de ces années.

Merci à François Jolivet, ancien pilote de projet, pour les réponses à nos questions sur la pratique des projets et pour les réflexions qu'il mène aujourd'hui sur ce thème et qu'il a partagées avec nous.

Nous sommes tout particulièrement reconnaissante au Professeur Gérard Charreaux, directeur du FARGO (Université de Bourgogne) et à ses collègues, pour nous avoir permis d'assister aux séminaires de recherche tout au long de notre thèse et pour leurs encouragements et conseils. Le fait de rencontrer d'autres doctorants est stimulant et nécessaire à la progression d'un travail si long et si solitaire.

Nous n'oublions pas de remercier nos collègues de l'IUT de Besançon (GEA) pour leur soutien, avec une mention spéciale pour les directeurs et directrices des études et les responsables de formation, qui ont su nous concocter des emplois du temps sur mesure afin de nous libérer quelques plages de travail efficaces !

Enfin, toute notre gratitude et nos excuses se tournent vers notre famille et nos proches, qui ont eu à subir directement les aléas d'emploi du temps et d'humeur, ainsi que notre manque de disponibilité.

SOMMAIRE

Remerciements	4
Sommaire	6

INTRODUCTION GENERALE

9

LES POST-BUREAUCRATIES : ENTRE MYTHE ET REALITE	9
ORGANISATION DE LA RECHERCHE	22
PLAN DE LA THESE	27
SCHEMA CHRONOLOGIQUE DE LA THESE	28
SCHEMA REDACTIONNEL DE LA THESE	29

PARTIE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT AMBIGU DES PILOTES DE PROJET – UN ESSAI DE CONSTRUCTION THEORIQUE

30

CHAPITRE 1 LES MODES DE CONTROLE DANS L'ORGANISATION EN PROJET

31

1.1 LE CONCEPT DE MODE DE CONTROLE	33
1.2 MULTIPPLICITE ET AMBIGUITE DES MODES DE CONTROLE AUTOUR DU PILOTE DE PROJET	49

CHAPITRE 2 L'ANALYSE FOUCALDIENNE DU CONTROLE : DES DISPOSITIFS A LA CONDUITE DE SOI

73

2.1 DES PILOTES DE PROJET AU CŒUR D'UN DISPOSITIF	73
2.2 DES PILOTES DE PROJET INCITES A LA CONDUITE DE SOI	95

CHAPITRE 3	LA GOUVERNEMENTALITE DE SOI ET DES AUTRES COMME PRINCIPE DE MANAGEMENT POST- BUREAUCRATIQUE	129
	3.1 ENTRE PROCESSUS D'OBJECTIVATION ET PROCESSUS DE SUBJECTIVATION	129
	3.2 PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES MODES DE CONTROLE POST- BUREAUCRATIQUES	152
PARTIE 2 : A LA RENCONTRE D'UN ELECTRON SOUS TENSION		169
CHAPITRE 4	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	170
	PREAMBULE : APPROCHE CRITIQUE ET SCIENCES DE GESTION	171
	4.1 CHOIX EPISTEMOLOGIQUES	174
	4.2 CHOIX METHODOLOGIQUES	183
CHAPITRE 5	PRESENTATION DES RESULTATS	205
	5.1 RESULTATS DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES	205
	5.2 EXPLOITATION DES ENTRETIENS APPROFONDIS	214
CHAPITRE 6	DISCUSSION	234
	6.1 LE PILOTE DE PROJET EST-IL REELLEMENT ASSIMILABLE A « UN ELECTRON SOUS TENSION ET SOUS CONTROLE » ?	235
	6.2 LA CONDUITE DE SOI CONSTITUE-T-ELLE UNE NOUVELLE FACETTE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT POST-BUREAUCRATIQUES ?	243
	6.3 LA QUESTION DE LA « RESISTANCE » DES PILOTES DE PROJET	253
	CONCLUSION GENERALE	262
	RECAPITULATIF DES CONJECTURES ET COMMENTAIRES	263
	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	271
	QUELLE REPOSE A LA QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE ?	273
	PROLONGEMENTS POSSIBLES	276
	BIBLIOGRAPHIE	280
	ANNEXES	294
	TABLE DES FIGURES	317

« Je ne pense pas qu'il puisse exister de société sans relations de pouvoir, si vous le comprenez comme moyens par lesquels des individus tentent de conduire, de déterminer le comportement des autres. Le problème n'est pas d'essayer de les dissoudre dans l'utopie d'une communication parfaitement transparente (comme suggéré par Habermas), mais de se donner à soi-même des règles, des techniques de management, et aussi une éthique, la pratique de soi, qui pourrait permettre à ces jeux de pouvoir d'être joués avec un minimum de domination » (Foucault, 1984¹).

¹ An interview with Foucault on January 20, 1984; in J. Bernauer and D. Rasmussen (eds) (1994): *The final Foucault*, Cambridge, MIT Press.

Introduction générale

LES POST BUREAUCRATIES : ENTRE MYTHE ET REALITE

Si les systèmes tayloriens (pour l'organisation de la production) et les systèmes bureaucratiques (pour l'organisation administrative) ont constitué des modèles pour les grandes entreprises et pour la fonction publique du début du 20^e siècle jusqu'aux années 80-90, il n'existe pas (encore ?) aujourd'hui de consensus pour proposer un modèle unique « post taylorien » ou « post bureaucratique ».

Certains auteurs évoquent la coexistence de modèles d'entreprises en cohérence avec le secteur d'activité et la taille notamment : la 3^e enquête européenne sur les conditions de travail ne confirme pas la thèse de la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel dominant qui viendrait supplanter les anciens modèles ; on trouve en réalité une juxtaposition d'organisations du travail : les entreprises « apprenantes » (39% des salariés interrogés y travaillent), les organisations du travail « au plus juste » (28%), des organisations restées tayloriennes (14%) et des organisations de structures « simples » (19%) (Valeyre et Lorenz, 2005).

D'autres défendent l'idée qu'une « rupture » dans ce domaine est irréaliste et difficile à valider ; ainsi coexisteraient aujourd'hui à l'intérieur d'une même entreprise des initiatives managériales ou des méthodes de travail innovantes, et des restes de gouvernement bureaucratique, le résultat d'une sorte de « sédimentation » de structures accumulées au fil du temps ; ceci donne lieu à des organisations de type « hybrides »².

Néanmoins on remarque non seulement que les entreprises qui naissent aujourd'hui ne s'organisent pas de la même façon que leurs aînées, mais également que les entreprises plus anciennes tentent d'évoluer vers des formes souvent plus souples et plus transversales. Ces tendances sont probablement liées à des facteurs relativement objectifs tels que l'évolution des marchés, de la concurrence, des technologies, de la financiarisation des économies, ou encore des modes de vie et des attentes des consommateurs ; si elles concernent la quasi totalité des entreprises, cela se fait avec une intensité variable. Cependant pour chaque entreprise, les contextes locaux, la culture et l'histoire, les personnalités en présence, et donc les rapports

² Courpasson (2000) parle de « Hybrids » ou de « Soft Bureaucracy » ; Casey (2004), de « Bureaucracy Re-enchanté » ; Keegan et Turner (1999) prenant l'exemple de l'organisation en projet, posent la question d'un nouveau paradigme organisationnel.

de forces et/ou les compromis entre les divers acteurs ou parties prenantes modifient en permanence les ajustements organisationnels, politiques et managériaux.

Enfin l'approche néo institutionnelle (travaux de DiMaggio et Powell) nous rappelle que les organisations montrent des formes de rationalités très diverses, y compris celles qui mettent en avant le rôle des conventions, des routines ou des normes implicites ; l'action managériale est encadrée dans des réseaux plus ou moins denses et formalisés de relations, d'interdépendances, d'interactions, de partage de valeurs ou de projets, et cela pèse indirectement, voire directement sur leurs choix organisationnels (Huault, 2004).

Ainsi il règne en réalité une relative hétérogénéité dans les formes que l'on pourrait qualifier de « post bureaucratiques », comme le montrent d'ailleurs Allouche et Huault en analysant la variété des modèles transversaux (1998).

Parlant des nouvelles formes d'organisation, Desreumaux écrit de façon explicite que les entreprises « multiplient les expérimentations organisationnelles touchant leur agencement interne et les types de relations entretenues avec leurs partenaires extérieurs. Que ces changements soient à considérer comme contingents, comme la redécouverte de modes de fonctionnement un moment oubliés, ou comme le prélude d'une transformation fondamentale des sociétés industrielles et l'annonce de la fin d'un modèle bureaucratique longtemps dominant est en soi objet de débats. En tout état de cause, la théorie générale de ces nouvelles formes d'organisation en spécifiant la nature, la signification et la portée reste à faire. »

Pourquoi semble-t-il si difficile de dégager aujourd'hui un modèle post bureaucratique : existe-t-il ? Existe-t-il plusieurs modèles ? Le modèle bureaucratique est-il si prégnant qu'il revient au galop dès lors qu'on tente de le chasser ? Les soubassements d'un nouveau modèle seraient-ils encore trop fragiles pour prétendre supplanter l'ancien ?

Heckscher³ (1994) propose de distinguer les deux supposés modèles de la façon suivante :

Tableau n°1 : Les caractéristiques des organisations bureaucratiques et post-bureaucratique⁴
(Heckscher, 1994).

BUREAUCRATIES	POST BUREAUCRATIES
Consensus par consentement à l'autorité	Consensus par l'institutionnalisation du dialogue

³ Defining the Post-Bureaucratic Type, in C. Heckscher and A. Donnellon (eds) *The post Bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*. London, Sage.

⁴ Traduit par nos soins

Légitimité basée sur une position formelle	Légitimité basée sur la persuasion et les qualités personnelles
Confiance interne immatérielle	Recours important à la confiance interne
Prégnance des règles et de la régulation	Prégnance des missions organisationnelles
Information monopolisée au sommet de la hiérarchie	L'information stratégique est partagée dans l'organisation
Focalisation sur les règles de conduite	Focalisation sur les principes guidant l'action
Processus de décision fixe et clair	Processus de décision flexible et fluide
Esprit collectif/Relations amicales	Réseau de relations fonctionnelles spécialisées
Evaluation hiérarchique	Processus d'évaluation par les pairs ouvert et visible
Frontières définies et imperméables	Frontières ouvertes et perméables
Règles objectives pour assurer l'équité de traitement	Standards variés de performance
A la recherche de stabilité	A la recherche du changement

Il n'est cependant pas simple de classer les différentes organisations que nous observons à partir de ces douze critères : si certains sont repérables, d'autres non, selon les entreprises.

Souhaitant mieux comprendre ce sentiment d'ambiguïté que dégagent ces nouvelles formes d'organisation du travail, nous proposons brièvement de mettre en évidence les réponses que les nouveaux modèles ont tenté d'apporter ; de pointer ensuite les problèmes non résolus ou les nouvelles problématiques.

CE QUE LES POST-BUREAUCRATIES PROPOSENT DE RESOUDRE

Les contraintes et les exigences de l'environnement, notamment de nature économique, ont conduit les entreprises à modifier leur façon de travailler :

« **L'orientation client** », c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à mettre la perception du client ou de l'utilisateur au centre des préoccupations de ses salariés dans leurs activités quotidiennes, est un premier aspect. Remarquons que cette capacité induit une certaine dépendance pour l'entreprise. Elle calcule de façon rationnelle le coût de production de son produit, mais sur le marché, deux éventualités sont possibles : soit le client (son pouvoir de négociation est souvent plus fort aujourd'hui) estime que la valeur du produit (valeur perçue par lui), donc le prix qu'il est prêt à mettre, est supérieur au coût de production, soit elle est inférieure ; dans ce dernier cas, l'entreprise n'a guère d'autres choix que de chercher à baisser ses coûts et/ou à travailler à la création de valeur.

La finalité de création de richesses, qui a caractérisé de tout temps le monde des entreprises, s'apparente à un exercice aujourd'hui d'autant plus difficile **qu'il existe un nombre croissant de concurrents**, possédant des ressources, des cultures, des institutions, des systèmes économiques fort divers, faisant ainsi preuve de comportements assez imprévisibles et originaux, accroissant ainsi le risque de nouveaux entrants ou de produits de substitution.

Les innovations technologiques, d'autre part, évoluent à un rythme de plus en plus rapide, notamment grâce à une interaction plus systématique entre les divers domaines scientifiques, et aussi grâce au vecteur des TIC (création de puissantes bases de données, échanges démultipliés via internet par exemple).

Enfin le poids du capitalisme « actionnarial » (Plihon, 2003), **associé à l'accélération des TIC**⁵ affecte le fonctionnement des entreprises en ajoutant une autre forme de tension exigeant d'elles des taux de rentabilité à court terme très élevés, et donc une pression quotidienne sur toutes les formes de performances se répercutant sur chaque acteur de l'organisation.

Ensuite, les choix des entreprises correspondent à des réponses plus ou moins rationnelles aux défis précédents. Ces réponses s'expriment souvent par un besoin supplémentaire de réactivité et de flexibilité : on demande aux salariés davantage d'autonomie, d'initiative, de responsabilisation, au delà des pratiques de recomposition des tâches ou des postes de travail (élargissement et/ou enrichissement ou encore la polyvalence sont préférées à la parcellisation (Friedmann, 1956), utilisées depuis longtemps.

D'une manière générale, l'entreprise demande aux salariés un engagement total, dans le sens où il convient pour l'individu de mobiliser toute son intelligence au service de la réussite de son entreprise, étant donnée la pression concurrentielle décrite plus haut. Cela passe par une recherche de **l'engagement de leur subjectivité**. Il faut moderniser « la tête » des salariés avant de moderniser les structures et les outils de gestion (Linhart, 1998) : c'est-à-dire faire en sorte que ceux-ci intériorisent les valeurs, la culture, les méthodes de raisonnement ; les structures importées du modèle japonais (cercles de qualité, groupes de progrès, méthodes « Kaizen », TQM⁶) incitent à ce type de comportement. Pour Cousin (2006), les nouvelles formes d'organisation du travail reposent en grande partie sur la subjectivité des individus, invités à se dépasser à travers l'attrait du défi, de la compétition et de la réussite ; ce qui, au passage, masque les contraintes dont ils font l'objet. **Cet engagement total va de pair avec une demande de la part des directions d'une coopération consentante de la part des salariés** ; en effet si jusqu'à présent les salariés étaient protégés à l'intérieur de leurs collectifs de travail, et utilisaient des méthodes « clandestines » pour finalement faire fonctionner correctement l'entreprise (c'était donc un consentement paradoxal), ils sont invités aujourd'hui à « mettre à nu » ces compétences clés, ces savoir faire spécifiques

⁵ Rappelons que les capitaux circulent bien plus rapidement que les biens et services et a fortiori que les personnes...

⁶ Total Quality Management

(Linhart, 1998), à les rendre « visibles », comme l'écrivait Foucault. « La compétence » correspond d'ailleurs à un concept clé des organisations post bureaucratiques : plus large et plus floue que la qualification, la compétence prend en compte « l'intelligence pratique des situations de travail », notamment les comportements non programmables ainsi que les compétences « sociales » et transversales (Durand, 2006).

Dans ce contexte, il est certain que le « vieux modèle bureaucratique », fondé sur les hiérarchies verticales, sur des statuts, sur des règles et sur des formes de légitimité rationnelle légale (Weber, 1995) ne conviennent plus à ces organisations contemporaines.

Il faut désormais des lignes hiérarchiques plus courtes, il faut fluidifier l'information et la communication, en s'aidant le plus possible des TIC ; il faut structurer l'organisation en y ajoutant et parfois en substituant des formes transversales et il faut préférer les réseaux d'entreprises de tailles moyennes aux grands ensembles lourds et rigides des années 60-70 ; l'entreprise possède désormais des frontières plus souples mais aussi plus difficiles à distinguer (Besson, 1997) ; l'objectif est d'obtenir des coûts de transaction les plus faibles possibles (Williamson, 1975) tout en maximisant la création de valeur ; on travaille sur la base de processus homogènes plutôt que sur l'addition d'activités cloisonnées. Il faut finalement « débureaucratiser » (Courpasson 2000), c'est-à-dire décloisonner, déléguer, décentraliser et favoriser la coopération. Castells⁷ (2001) ou Sabel⁸ (2003), ne déclaraient-ils pas que l'heure des réseaux, fonctionnant sur des fondations socio-techniques, avait sonné en ce début du XXI^e ?

Boltanski et Chiapello (1999) constatent d'ailleurs que l'entreprise « multicéphale », flexible, mobilisatrice, qu'appellent de tous leurs vœux les directions générales, **répondrait en même temps et de façon unique dans l'histoire**, aux aspirations d'autonomie manifestées par les salariés, plus diplômés, plus informés et peut-être plus conscients des opportunités qui s'offrent à eux....

Serons-nous bientôt les témoins d'une nouvelle ère, celle de l'entreprise consensuelle ? Le sommes-nous déjà ?

Nous pouvons émettre certains doutes ...

⁷ The rise of Network Society. Oxford : Blackwell.

⁸ Cognition, structure, governance and power in the network organization. 19th colloquium, EGOS.

CE QUE LES POST-BUREAUCRATIES N'ONT PAS RESOLU OU PROVOQUE

La présence de contradictions

Dans leur introduction à un numéro spécial de la revue *Organization*⁹ (2004), visant à développer une lecture plus nuancée, plus concrète des modèles post bureaucratiques et à évaluer leur cohérence et leur validité, Courpasson et Reed écrivent qu'il subsiste un certain nombre de problèmes et de difficultés ; par exemple, si les fondements bureaucratiques sont à la théorie des organisations ce que la théorie d'Archimède est à la physique, par quoi les remplace-t-on dans les post bureaucraties ? Par quoi remplace-t-on le sens du devoir, la fidélité, le pluralisme ? D'autre part, ces nouvelles structures qui prétendent éliminer les dysfonctionnements issus des bureaucraties, ont-elles, en contrepartie, un coût ?

Les post bureaucraties n'ont tout d'abord pas résolu **la contradiction entre le besoin de créativité et d'innovation, et l'éternel besoin de contrôler le travail** ; ce, malgré les recours à des modes de coordination divers et variés, synthétisés par Mintzberg (1982), et malgré la palette d'outils de gestion des ressources humaines souvent mobilisée (rémunérations variables, évaluation, mobilité verticale et horizontale...). Prenant l'exemple de organisations en projet, Keegan et Turner (2002), Turner, Hueman et Keegan (2008), Hodgson et Cicmil (2007) montrent que **les entreprises cherchent davantage à gérer correctement leur projet qu'à manager correctement l'innovation** ; ceci est confirmé par les managers eux-mêmes, invités à réfléchir sur leur métier et leur expérience, dans le cadre des travaux du Club de Montréal¹⁰.

Hodgson (2004) a étudié de près le cas d'une organisation en projet qui semble à première vue de nature « hybride » en mélangeant des techniques bureaucratiques et post bureaucratiques ; il émet a priori un doute sur la faisabilité et la possible cohabitation des deux modèles. L'hypothèse qui lui semble finalement la plus probable est celle qui consiste à expliquer que les « senior managers » ont tenté une « re-bureaucratisation », **reconnaissant que le management post bureaucratique, bien qu'étant fait pour stimuler la créativité, comportait des risques : perte du contrôle et de pouvoir de la part des directions**. Le terme de « Hybrids » est également utilisé par Courpasson pour caractériser les « Soft Bureaucracy » ; l'organisation en projet correspondrait en réalité à un processus de re-centralisation du pouvoir (2000).

⁹ n° 11, issue 1, 2004

¹⁰ Club rassemblant des directeurs d'entreprise ou de gros projets (source : publication informelle fournie par l'un des managers, 2003). NB : Une thèse a été écrite sur l'originalité de ce groupe par Poulingue).

Ces doutes et ces hésitations se retrouvent également dans les travaux de Kallinikos (2004) : il s'est demandé comment des organisations peuvent fonctionner, **comment des individus peuvent s'y retrouver, lorsque d'un côté on organise la flexibilisation du travail, la sélectivité, la mobilité et la réversibilité, et de l'autre, on cherche à institutionnaliser de plus en plus les modes d'implications des individus**, brouillant notamment les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Il remarque que la vie familiale devient un fardeau pour la réussite et la mobilité professionnelle, alors qu'inversement, les caractéristiques personnelles telles la séduction, autrefois réservées au domaine de l'intimité, deviennent importantes dans la vie de l'entreprise. Dans un article précédent (2003), l'auteur rappelait que l'organisation du travail est insérée dans une toile complexe de relations avec les autres institutions ou processus sociaux et/ou culturels. Il y a là pour l'auteur l'émergence de « combinaisons organisationnelles nouvelles » qui pouvaient paraître impossibles jusqu'alors, et qui semblent désormais dessiner les contours des organisations modernes. Les notions d'autonomie, de liberté ou de pouvoir seraient donc à relativiser dans ces organisations du XXI^e siècle.

Enfin, Kärreman, Sveningsson et Alvesson (2002) montrent qu'au-delà des termes flatteurs qualifiant les KIF¹¹ (apprentissage organisationnel, management des connaissances, flexibilité, réduction des hiérarchies, réseaux, responsabilisation, innovation, féminisation du management), ...**existent malgré tout de nombreuses règles, des standards, une centralisation des fonctions vitales, et une différenciation hiérarchique minutieuse**. On pourrait imaginer que les entreprises qu'ils ont prises pour exemple sont rares, mais ce sont deux grandes entreprises, bien classées à l'intérieur de leurs secteurs respectifs et employant de nombreux salariés. **Ils concluent eux aussi à des formes hybrides et complexes**, et proposent le terme de « bureaucratie sélective » pour identifier les choix des formes de bureaucratisation sur fond de discours de management moderne. Plus tard (2004), ils analysent les formes de contrôle présentes dans une grande entreprise de consultants en management des systèmes d'information, et observent encore une fois des caractéristiques bureaucratiques avec des modes de contrôle socio idéologiques, créant ainsi ce qu'ils nomment une « **cage de fer de subjectivité** ».

En résumé, il semble que les organisations éprouvent bien des difficultés à opérer les transitions entre les « anciens modèles » et les nouveaux : organisations « *hybrides* » pour les uns, « *re-bureaucratiation* » pour les autres, « *combinaisons organisationnelles nouvelles* » pour d'autres, « *bureaucratie sélective* » ou « *cage de fer de subjectivité* » pour d'autres encore ... Les réponses ne sont guère satisfaisantes, et l'on perçoit assez rapidement que la question de l'autonomie ou du contrôle (tout dépend de l'angle d'attaque !) semble central dans la question de l'avènement d'un modèle post-bureaucratique.

D'autre part, de nouvelles questions sont apparues :

¹¹ Knowledge Intensive Firms

De nouvelles problématiques

Il semble en effet qu'une **grande partie des contraintes externes aux entreprises, mêlées aux modes de management organisés par des directions générales, provoquent au final des situations de travail paradoxales** et donc souvent difficiles à vivre ; notamment pour ceux qui ont à transmettre et à faire appliquer les directives, c'est-à-dire les managers intermédiaires et dans un contexte plus spécifique encore, les chefs de projet.

On observe par exemple que l'autonomie accordée (imposée parfois¹²) aux individus ne va pas forcément de pair avec davantage de pouvoir, de partage des informations et de participation aux décisions stratégiques (Courpasson, 2000 ; Cousin, 2004, Linhart, 2004). Pour les managers intermédiaires, l'autonomie se cantonne souvent à des aspects techniques, aux aspects de gestion courante des activités ; elle exclut notamment le choix des moyens, des collaborateurs et surtout des objectifs ; **ce serait une « autonomie contrôlée »**, terme qui vient assez naturellement à l'esprit et qui est utilisé par de nombreux sociologues pour caractériser certaines situations de travail.

D'autre part, **les pratiques de management visent l'individualisation**, dans le sens où le manager est sommé de s'investir comme un chef d'entreprise le ferait, en prenant des initiatives, en étant responsabilisé en cas d'échec ; mais ce même acteur n'est pas certain du « retour sur investissement » de son dévouement, ne possède pas toujours toutes les informations, ne connaît pas tous les tenants et aboutissants de sa mission. **Enfin les managers se trouvent face à un isolement accru en même temps qu'une dépendance accrue**, que ce soit envers les supérieurs ou la direction à qui il faut rendre des comptes, justifier et expliquer ses choix, ou envers les pairs, compte tenu de l'interdépendance croissante volontaire des activités (Dupuy, 2005).

Cette individualisation a notamment provoqué une « fragmentation » du groupe social « cadre » (Dany et Livian, 2002, Courpasson, 2000, De Coninck, 2004 ; Dupuy, 2005) ; or ces collectifs métiers, qui se désagrègent sous les effets de la transversalité, étaient des lieux où s'élaboraient, s'échangeaient, s'amélioraient, s'adaptaient constamment des savoirs pratiques et des ajustements mutuels ; c'étaient des lieux stables et parce qu'ils étaient collectifs et qu'ils avaient créé au fil du temps des routines et des arrangements, ils étaient en quelque sorte en partie « protégés » du pouvoir et du contrôle hiérarchique. En exigeant des chefs de projet (pilotant, par définition, des groupes transversaux) des comptes rendus précis et fréquents, des retours sur expérience afin de capitaliser les savoirs managériaux et techniques, on

¹² Ce qui fait dire à J.P Le Goff que cette autonomie est paradoxale, car si l'individu obéit, il n'est justement pas autonome (cité dans : « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de *l'empowerment* ! » Dambrin et Lambert, dans : Petit bréviaire des idées reçues en management, dir. A. Pezet et Sponem, La découverte, 2008)

dépossède les individus des aspects informationnels et communicationnels, des arrangements tacites qui paradoxalement permettaient aux bureaucraties de continuer à fonctionner, mais qui constituaient en même temps une source de pouvoir. **Les stratégies visant à faire participer les managers agissent en réalité sur un ressort individuel purement contractuel (Linhart, 2004).**

A partir de cette même idée, Reed (1996) identifie une autre problématique ; partant du constat selon lequel « *le pouvoir des experts* » caractérisant de nombreuses organisations au cours des années 80, s'amenuise peu à peu, il en vient à décrire un processus particulièrement ironique. Il remarque que les experts, à qui on demande aujourd'hui de participer de façon stratégique à la réorganisation du travail (on ne peut faire autrement, compte tenu de la rareté et de la part tacite de leurs compétences), ont vu leur catégorie se fragmenter sous l'effet d'un renforcement du contrôle, **conduisant paradoxalement à une instabilité de ce groupe sur lequel l'entreprise cherche à s'appuyer...!**

Enfin les exigences des directions générales fluctuent entre réactivité à court terme et réflexivité à moyen et long terme, **plaçant les managers devant des contradictions qu'ils doivent se débrouiller à gérer au mieux** ; or comme les solidarités des collectifs fonctionnent moins bien, les managers ont des difficultés à construire des médiations ou des compromis stabilisés pour y faire face.

En conclusion, on imagine que le manager post bureaucratique est appelé à réussir des défis passionnants qui lui permettent à la fois de faire réussir son entreprise et de vivre lui-même des aventures professionnelles et humaines intéressantes, enrichissantes, innovantes, inexplorées, même si elles exigent souvent une dépense énergétique et psychique importante ; dans le même temps, **ces managers sont au centre de tensions multiples ; nous avons repéré : entre individualisation et coopération, entre autonomie et contrôle, entre court terme et long terme, entre intégration interne et adaptation externe, entre « le dedans » et « le dehors » puisqu'ils travaillent bien souvent avec des partenaires extérieurs à l'entreprise...)** et ils récupèrent en fait les risques que leur délèguent leurs directions générales.

En effet, les chefs d'équipe ou chefs de projet ont à résoudre les contradictions stratégiques (par exemple en termes de coûts et qualité) ; dans de nombreuses entreprises d'ailleurs, on constate que la gestion du risque a été transférée dans les Business Unit (Dupuy, 2005) ; c'est une forme de ce que de Terssac, Lalande et Soldano appellent « *la régulation intermédiaire* » (2002). Au niveau de l'implication des cadres, la tendance est au « tout ou rien » : ou bien l'acteur rentre dans le jeu (il accepte par exemple le rôle de pilote de projet) et il est alors difficile pour lui de limiter son investissement, ou bien il prend de la distance (il

refuse) et il est très vite mis hors jeu (au niveau des carrières proposées par exemple) (Sarnin et Balas-Broche, 2006¹³).

Enfin en termes d'exigences particulières, leur travail consiste constamment à s'adapter et à interpréter ; **c'est un travail d'accommodation permanent**, c'est-à-dire une adaptation pragmatique opérée par les acteurs au regard de la situation qu'ils rencontrent (Cousin, 2006).

C'est ainsi que **les post bureaucraties voient se transformer l'intermédiation hiérarchique** : le manager du XXI^e siècle construit sa légitimité sur le charisme, les compétences managériales, le réseau de relations, la capacité à anticiper, davantage que sur l'autorité hiérarchique (Wolff, 2005) ; le pouvoir va de pair avec la capacité à négocier et à obtenir des autres qu'ils s'exécutent conformément aux consignes.

EMERGENCE DE LA QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE :

A partir de ces quelques réflexions, on peut s'interroger sur la nature réelle des systèmes de management actuels ; comment les acteurs vivent-ils ces tensions et contradictions, à la fois habilitantes et contraignantes ; on peut aussi questionner leur capacité de mobilisation et de contestation, dans la mesure où le travail est intéressant et peut être valorisant ; dans la mesure où, dans les processus de subjectivation, ce sont eux qui sont les auteurs de leur propre assujettissement ; dans la mesure où, finalement, l'adversaire principal n'est ni le patron ni le supérieur hiérarchique, mais plus souvent le client ou le concurrent.

EMERGENCE DE L'OBJET DE RECHERCHE : LE SYSTEME DE MANAGEMENT APPLIQUE AUX PILOTES DE PROJET

Nous avons souhaité nous intéresser aux managers et/ou cadres des organisations post bureaucratiques, or il s'agit d'un groupe particulièrement hétérogène. En effet, il contient (Delteil et Genin, 2004) :

- des cadres hiérarchiques (encadrant entre 21 et 50 personnes)
- des cadres encadrant des équipes de 5 à 20 cadres
- des cadres encadrant des équipes de 5 à 20 non cadres
- des cadres non encadrant
- des cadres producteurs
- des cadres fonctionnels ou experts
- des cadres commerciaux

¹³ Dans : Etre cadre, quel travail ? Sous la direction de Livian.

- et enfin des pilotes de projet.

Au cours d'enquêtes réalisées par les deux auteurs, **il apparaît que ce sont les deux dernières sous-catégories citées qui sont le plus concernées par les tensions et le surinvestissement temporel. Parmi elles, les chefs de projets se distinguent par une perception de la réalité de leur travail plus négative que les autres.** Les auteurs avancent l'explication suivante : il s'agit d'une population plus jeune et plus diplômée que la moyenne, et qui se situe dans des secteurs où l'innovation technique évolue plus rapidement, ce qui accélère l'obsolescence des compétences ; de plus les entreprises dans lesquelles ils travaillent font plus que les autres l'objet de restructurations, de mouvements de fusions/acquisitions, et les carrières sont du coup beaucoup plus aléatoires. Ceci est confirmé par une autre étude réalisée par Dolfi et Andrews (2007) auprès de managers de projet expérimentés d'entreprises nord-américaines qui montre que seulement 7% des pilotes de projet considèrent leur environnement de travail de façon optimiste et 60% de façon pessimiste.

C'est à cette population que nous avons décidé de nous intéresser, une population reflétant de manière éclairante le caractère paradoxal des post bureaucraties, une population d'acteurs « hybrides », situés à mi-chemin entre la filière managériale et la filière professionnelle. De plus, comme il existe en réalité une multiplicité de types de projet, nous nous focaliserons sur les projets de développement de produits industriels (les explications détaillées sont données au chapitre 4).

L'ORGANISATION DE LA RECHERCHE

A partir de nos interrogations sur les post-bureaucraties, deux réflexions sont nées :

La première concerne **le thème du contrôle** dans les organisations : pourquoi est-il si peu étudié depuis une vingtaine d'années, alors que de nombreux auteurs (Parker Follet par exemple) ont démontré son caractère déterminant à la fois dans la conception des structures et dans les choix et la mise en œuvre des systèmes de management : ce vide a été repéré notamment par Child (2005), et Delbridge et Ezzamel (2005).

Le thème du contrôle est particulièrement absent de la littérature managériale (abstraction faite du contrôle de gestion, bien évidemment) : serait-il réservé au domaine de la sociologie ? Aurait-il une

connotation politique trop marquée, à l'encontre de l'idéologie managériale ambiante vantant les bienfaits des valeurs consensuelles ? Serait-il devenu un sujet « tabou », comme l'exprime Jermier (1998) ? Dans l'introduction au n°43 d'Administrative Science Quarterly sur l'approche critique du contrôle organisationnel, l'auteur exprime l'idée que les individus préfèrent célébrer des concepts apolitiques, non connotés tels l'efficacité, la performance, les valeurs consuméristes, l'accumulation de biens et ses privilèges, croire en la domination de l'homme sur la nature, plutôt que d'oser porter un regard critique sur les formes de domination actuelles, même si elles paraissent moins flagrantes au premier regard.

La deuxième réflexion porte sur **le management de projet** : à quoi conduit, finalement, cette nouvelle façon d'organiser le travail, présentée comme figure emblématique du management moderne ? En effet, le management de projet vise à débarrasser les organisations de leurs habits bureaucratiques trop étroits, trop étriqués, lourds, rigides, trop démodés ; c'est ce que traduit le concept d'organisation « post-bureaucratique » (travaux de Courpasson, Clegg, Hodgson, Alvesson ou encore Willmott par exemple). Ainsi ce type de management conduirait à une plus grande créativité, une plus grande liberté d'action pour les acteurs, ce qui leur permettrait de donner davantage de sens aux actions qu'ils entreprennent.

La réalisation d'une dizaine d'entretiens exploratoires auprès de pilotes de projet a permis d'orienter ce travail vers **une problématique précise** : Comment les DG (Directions Générales) ou les COPIL (Comités de Pilotage) managent-ils, contrôlent-ils, les pilotes de projet ?

Contrairement à notre première idée d'étudier la façon dont les pilotes de projet managent leurs équipes, nous avons constaté que c'était davantage la façon dont ils sont eux-mêmes managés qui semblait poser problème ; en effet, non seulement les chefs de projet doivent faire face à une multitude de modes de contrôle très diversifiés, formels et/ou informels, mais ces mêmes modes de contrôle apparaissent comme étant souvent contradictoires et semblent placer le pilote de projet au centre de tensions multiples.

La question principale de recherche retenue fut alors celle-ci :

En prenant pour hypothèse que l'organisation en projet constitue un exemple type des organisations post-bureaucratiques, dans quelle mesure les modes de contrôle utilisés pour manager les pilotes de projet sont-ils différents de ceux utilisés dans les bureaucraties ? Autrement dit, existe-t-il une spécificité des modes de contrôle post-bureaucratiques ?

En effet, afin de libérer le pouvoir créatif de ces acteurs, il semble nécessaire de leur laisser un minimum d'autonomie ; de plus, il est difficile de contrôler des acteurs dotés de compétences plutôt rares. Mais en même temps, l'entreprise doit garder le contrôle sur les prises de risque et sur la rentabilité attendue des

projets (Hodgetts, 1968 ; Hodgson, 2004 ; Keegan et Turner, 1999, 2002 ; Lindgren et Morgan, 1991 ; Sewell, 2005).

Notre objectif est donc d'aller plus loin dans les explications parfois contradictoires apportées à cette question.

Ce travail de recherche mobilise donc une revue de littérature construite à l'intersection de deux champs d'étude, le management de projet et l'évolution des modes de management à travers les modes de contrôle dans les organisations.

S'il existe une revue de littérature abondante sur l'image très positive du management de projet (Clark et Fujimoto, 1991 ; Clark et Wheelwright, 1992 ; Kerzner, 2010 ; Takeuchi et Nonaka, 1986), des auteurs plus critiques se sont également exprimés sur l'ambiguïté de l'organisation en projet (Clegg et Al, 2002 ; Clegg et Courpasson, 2004 ; 2006 ; Courpasson, 2000 ; Courpasson et Dany, 2003 ; Hodgson, 2002, 2004, 2005 et Hodgson et Cicmil, 2007 ; Ränänen et Linde, 2004 ; Styhre, 2006).

Notre projet est ici de comprendre la nature, et, lorsque cela est possible, l'origine des tensions repérées précédemment autour des managers ; comprendre ensuite pourquoi la variété et la multiplicité des modes de contrôle dont le pilote de projet est la cible semblent être en contradiction avec les discours très positifs sur les organisations post bureaucratiques. Nous justifions pourquoi ils sont selon nous tout à fait assimilables au « Dispositif » foucauldien. Ensuite nous souhaitons mieux appréhender l'invitation à entreprendre, à être son propre patron selon les mots d'un pilote de projet, à la « Conduite de soi », dans le vocabulaire foucauldien. Enfin nous nous demandons si le concept foucauldien moins connu de « Gouvernamentalité de Soi et des Autres » peut être exploité pour rendre compte de la façon dont les pilotes de projet survivent, existent, résistent, s'épanouissent, ou s'épuisent dans ces contextes de travail.

La posture envisagée dans cette recherche est critique (Huault, 2008 ; Golsorkhi, Huault, Leca, 2009) et le projet s'inspire des pistes esquissées par quelques chercheurs soucieux d'ouvrir les perspectives d'étude sur le management de projet au-delà des visions technicistes, fonctionnalistes sur le sujet.

Desreumaux rappelle que *« le rôle des théoriciens des organisations ne se réduit pas cependant à proposer une sorte d'ingénierie de l'organisation faite de conseils techniques propres à conduire les opérations quotidiennes. Il consiste plus fondamentalement à fournir le langage conceptuel et symbolique permettant de comprendre les phénomènes*

organisationnels, d'abstraire, de codifier, d'évaluer les réalités empiriques et de permettre ainsi leur interprétation (Astley & Zammuto, 1992 ; Zald, 1993), voire de porter un regard critique ».

Dans notre champ de recherche, la voie est ouverte par Cicmil et Hodgson (2006), intitulant un de leurs articles : « *New Possibilities for Project Management Theory : A Critical Engagement* ».

Nous avons choisi, pour travailler à l'intersection de nos deux champs d'étude (modes de contrôle et management de projet) d'utiliser l'approche foucauldienne (chapitres 2 et 3). Nous rappelons que Foucault envisageait la philosophie comme critique, ou art de ne pas être tellement gouverné. Les quelques auteurs ayant suivi ce chemin l'ont principalement fait à travers les concepts les plus connus et représentatifs de la première moitié de l'œuvre de Foucault : la Discipline et les Dispositifs d'une manière générale, le Panoptique (Courpasson et Dany, 2003), ou encore la dynamique savoir-pouvoir (Hodgson, 2002 ; Metcalfe, 1997), l'archéologie du savoir (Hodgson et Cicmil, 2007), les processus de subjectivation (Hodgson, 2005), enfin le rôle des éléments discursifs dans les mécanismes de pouvoir (Räsänen et Linde, 2004). Nous allons plus loin dans cette analyse en investiguant le concept de « Gouvernamentalité de Soi et des Autres » pour répondre à notre problématique, et pour montrer comment les DG s'arrangent pour que les pilotes de projet soient conduits à se gouverner eux-mêmes (Clegg et Al, 2002 ; Chan, 2007). Notre approche critique permettra de compléter les travaux gestionnaires français sur le management de projet, les travaux critiques étant jusqu'alors soit le fait de sociologues, soit le fait d'auteurs internationaux (européens ou américains) ; l'objectif est de regarder « *sous un œil neuf* » (selon Foucault) ce qui paraît être accepté de tous aujourd'hui (posture foucauldienne), observer le management de projet sous un angle qui n'est pas toujours celui vanté par les organismes de formation, par la presse managériale ou encore par les discours des DG.

Bournois, Livian et Thomas avaient déjà en 1993 souligné la nécessité, pour le champ de la Gestion des Ressources Humaines, de « *dénaturaliser* » les concepts ; ils citaient Weik (1987), dont le projet exprimé ainsi n'était pas très éloigné de celui de Foucault : « *Les organisations baignent dans l'idéologie que les actions rationnelles sont bonnes et nécessaires mais cette idéologie est bien bouleversée quand on observe ce qui se produit en réalité* ». Ils expliquent notamment que la rationalité, la performance et l'efficacité ne doivent pas être tenues pour des évidences naturelles.

De notre réflexion théorique découlent six conjectures, sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour **retourner sur le terrain et rencontrer de nouveaux des managers de projet. Une conjecture est une sorte d'« hypothèse », ou de « proposition de recherche »** mais contrairement aux hypothèses de la démarche déductive, qui sont des réponses provisoires issues de relations de cause à effet entre des concepts, celles-ci sont (ici) le produit d'une observation du terrain et d'une réflexion issue de la revue de

littérature ; elles sont plus fragiles que les hypothèses, car ces dernières s'appuient sur des théories déjà éprouvées.

C'est seulement à l'issue de ce travail que nous avons pu engager **une discussion, une confrontation, entre les conjectures (et les propositions exprimées par les auteurs de la revue de littérature), et les résultats obtenus sur le terrain.**

PLAN DE LA THESE

Nous avons finalement distingué deux parties :

La première, théorique, chemine vers la découverte et la compréhension du système de management des pilotes de projet.

Elle commence par répertorier les modes de contrôle dont les managers font l'objet ; elle se sert pour cela à la fois d'une revue de littérature générale sur les projets et des données recueillies au cours des entretiens exploratoires (chapitre 1).

Ensuite elle s’empare des concepts foucaldiens de « Dispositif » et de « Conduite de Soi » pour éclaircir les rationalités et les logiques qui sous-tendent ces modes de management (chapitre 2).

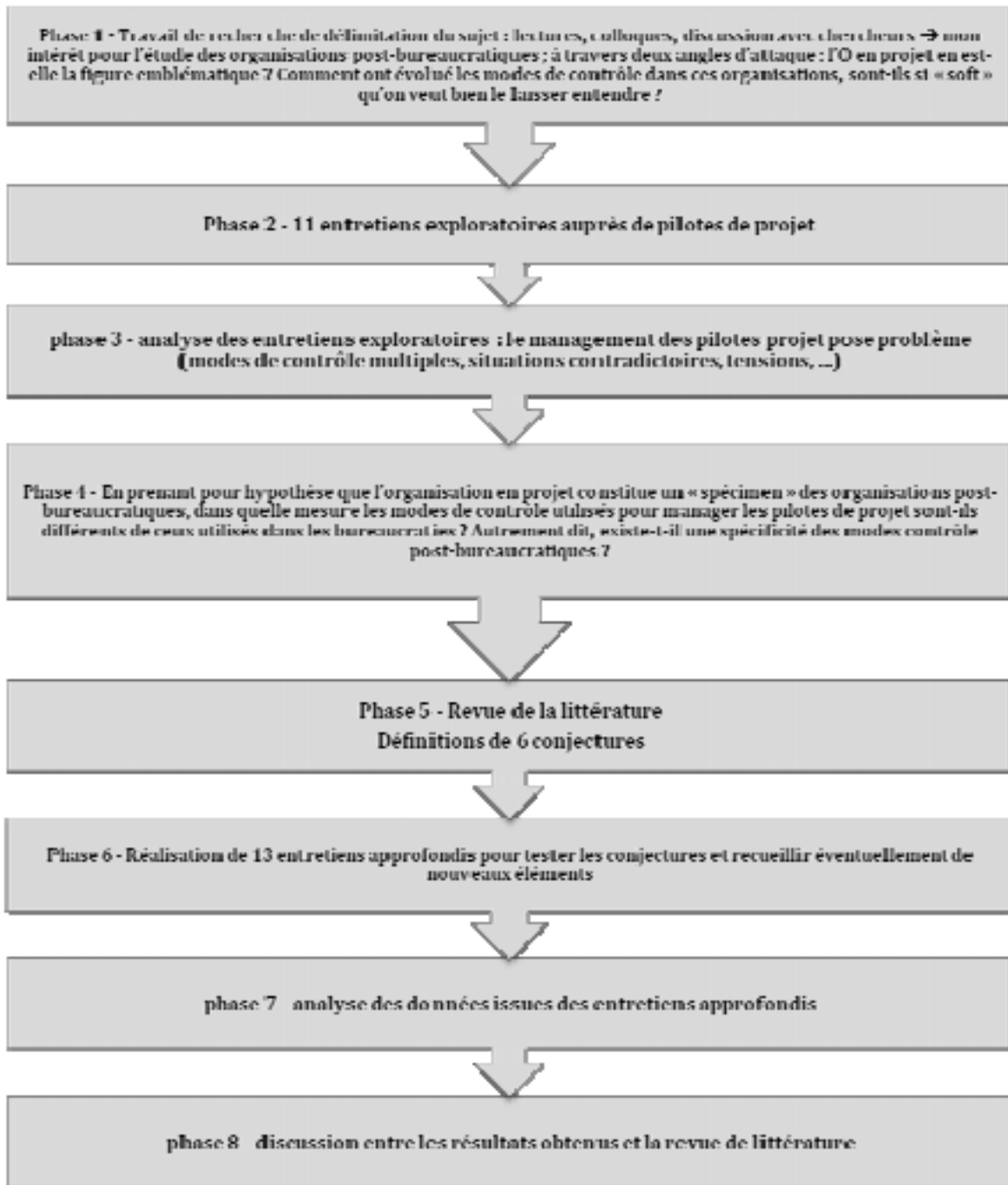
Enfin le concept foucaldien de « Gouvernamentalité de Soi et des Autres », à la fois riche et synthétique, permet de conclure sur cet essai de construction théorique et de proposer une grille d’analyse des modes de contrôle post-bureaucratiques (chapitre 3).

La deuxième partie commence par exposer les choix épistémologiques et méthodologiques (démarche abductive) retenus pour ce travail ; nous justifions notamment ces choix en montrant leur cohérence avec le projet de recherche (chapitre 4).

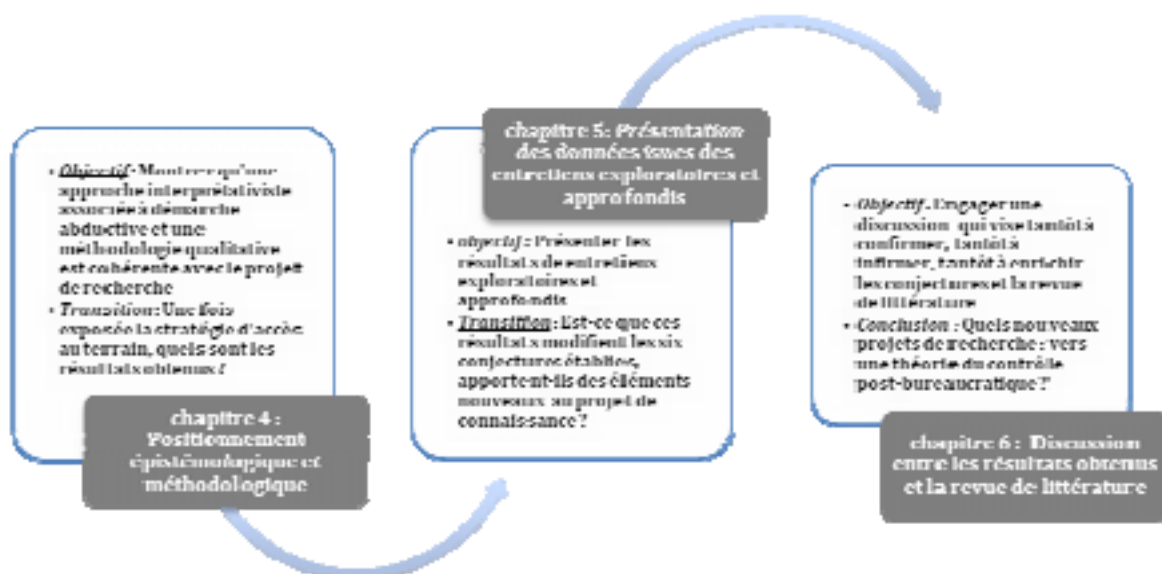
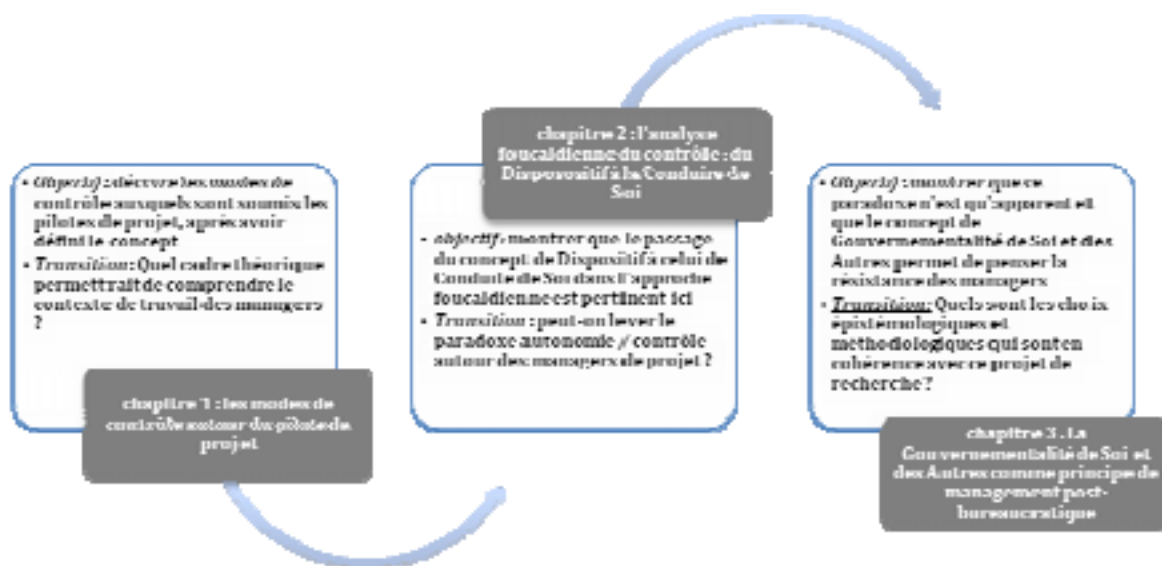
Ensuite sont présentées les résultats provenant des 24 entretiens, en distinguant les données issues des entretiens exploratoires et celles issues des entretiens approfondis (chapitre 5).

Enfin le chapitre 6 clôt ce travail par une discussion finale entre la revue de littérature et les données présentées au chapitre 5.

SCHEMA CHRONOLOGIQUE DE LA THESE :



SCHEMA REDACTIONNEL DE LA THESE :



**1^oPARTIE : LE SYSTEME DE MANAGEMENT AMBIGU DES PILOTES DE PROJET
UN ESSAI DE CONSTRUCTION THEORIQUE**

Le premier chapitre a pour but d'exposer les modes de contrôle dont les pilotes de projet font l'objet, étape indispensable pour comprendre le contexte dans lequel travaillent ces managers et pouvoir analyser ensuite la nature réelle du système de management dont ils font l'objet. Le concept de « mode de contrôle » étant au cœur de ce chapitre, celui-ci commence par une analyse précise de ce concept.

Le second chapitre propose une relecture des modes de contrôle sous l'éclairage foucauldien, à l'aide des concepts utilisés par le philosophe pour étudier les « régimes de pouvoir » et les « technologies du pouvoir » qui se sont succédé au cours de l'histoire : nous justifions pourquoi « Dispositif » et « Conduite de Soi » constituent pour nous des notions particulièrement intéressantes dans le cadre de notre étude.

Le dernier chapitre tente de montrer que le management de projet recourt à des modes de contrôle particulièrement subtils, et qui peuvent être tout aussi puissant que les systèmes « classiques ». Ils doivent permettre de contrôler des individus particulièrement compétents et en partie autonomes. Autrement dit, dans quelle mesure les modes de contrôle visent en même temps la conformité des comportements, et une forte incitation au dépassement de soi. Ici, nous mobiliserons le concept foucauldien de « Gouvernementalité de Soi ». Face au caractère volontairement ambigu du concept (car tentant de décrire la complexité du réel), la question de la capacité de résistance des managers devient inévitable. La proposition d'une grille d'analyse des modes de contrôle post-bureaucratiques constitue le point d'orgue de ce premier mouvement.

CHAPITRE 1 : LES MODES DE CONTROLE DANS L'ORGANISATION EN PROJET

L'organisation en projet est une modalité des organisations dites « transversales » :

D'une manière générale, les structures transversales proposent de remédier aux dysfonctionnements induits par les structures notamment fonctionnelles qui provoquent des cloisonnements entre métiers et ainsi des pertes de temps, d'informations et de transferts de compétences ; elles permettraient également de gagner en temps et en efficacité en gommant les pesanteurs issues de la verticalité des structures.

L'architecture de ces structures transversales se base selon une logique de cohérence, c'est-à-dire qu'au lieu de confier le processus de production, étape par étape, aux différentes fonctions concernées (R&D, design,

achats, développement, production, distribution et vente), on traite le processus¹⁴ entier selon une organisation qui lui est propre : les fonctions viennent au processus plutôt que l'inverse.

L'organisation en projet, qui fait partie de ces structures, possède ses propres spécificités : elle est conseillée lorsque l'entreprise veut s'atteler à une mission soit complexe, soit nouvelle, soit unique, soit déjà connue mais que l'on cherche à organiser différemment. Cette activité projet est bornée dans le temps, elle a une date de début et une date de fin ; on fait appel pour réussir à des personnes qui appartiennent à des métiers, des cultures, des structures, voire des entreprises ou des organisations, différents. Enfin, les objectifs précis du projet sont rédigés dans un cahier des charges signé par les diverses parties prenantes, notamment en termes de coût, qualité (ou spécifications techniques) et délais.

Nous proposons ci-dessous un tableau comparant le modèle de l'organisation bureaucratique et le modèle de l'organisation en projet :

Tableau n°2 : Comparaison du modèle bureaucratique et du modèle d'organisation en projet :

Variables	Organisation bureaucratique	Organisation en projets
Frontières	Plutôt fermées	Plutôt perméables
Activité	Plutôt régulière et répétitive, plutôt fonctionnelle	Plutôt exceptionnelle et unique, opérationnelle
Autorité, légitimité Support de l'autorité	Hierarchique La fonction	Pas toujours, et à construire L'individu (sa capacité à réussir)
Délégation	En cascade, le long de la hiérarchie	En soleil, autour du pilote de projet
Nature des relations	Certaine impersonnalité	De fournisseur à client, de confiance si possible
Organisation du travail	Spécialisation des tâches	En processus, transversale
Fonctionnement de L'organisation	Règles impersonnelles, nombreuses et précises ; procédures formelles permettant prévisibilité et calculabilité	Méta règles = règles générales servant à fabriquer les règles spécifiques du projet
Nominations et Promotions	Fonction de l'ancienneté, du mérite et des compétences techniques notamment Diplôme, examen Plutôt linéaire, interne	Fonction des compétences managériales notamment Repérage d'un manager aux qualités particulières Non linéaire (employabilité)
Base Parcours		
Solidarité	Métier	Celle de l'équipe, donc temporaire
Rémunération	Fixe	Fixe + variable
Evaluation	Hierarchique	Informelle par les pairs, voire 360°
Valeurs	Stabilité, prévisibilité, équité	Incertitude, remises en questions, entrepreneuriat
Modes de contrôle	Essentiellement bureaucratiques (procédures, supervision directe)	Par les résultats (négociation), par les valeurs (celles de l'E et celles du mode projet), bureaucratiques (reporting, comptes rendus, plannings, ...)

¹⁴ Un processus est un ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants (Iso / DIS 8402). Cette idée d'organisation est venue avec les politiques de « Total Quality Management », car on s'est rendu compte que la non qualité apparaissait souvent aux interfaces entre fonctions.

Relation par rapport au risque	Chercher à le maîtriser, le contrôler	Apprendre à vivre avec, aimer relever les défis
---------------------------------------	---------------------------------------	---

La 13^o ligne du tableau concerne les modes de contrôle, mais au sens strict, car la plupart des variables présentées sont en réalité des formes de contrôle au sens large (structure, modalités de recrutement, système d'évaluation par exemple).

Cette remarque est d'ailleurs l'occasion de dissiper une éventuelle ambiguïté : au cours de ce travail, nous parlons tantôt de modes de contrôle, tantôt de modes de management. Nous considérons que les modes de contrôle font partie des modes de management (ou systèmes de management, dont nous n'avons d'ailleurs pas trouvé de définition exacte dans la revue de littérature). Autrement dit, nous pensons qu'un système de management comprend des éléments en interaction qui visent à conduire des individus et des groupes vers des objectifs opérationnels ou stratégiques (modes de contrôle, systèmes d'incitation, organisation du travail, style de leadership, système de valeurs, ...): nous constatons que la notion de modes de contrôle au sens large est très proche de celle de système ou de mode de management.

L'objectif du chapitre est l'analyse des modes de contrôle dans l'organisation en projet, présentée dans une deuxième partie (1.2). Il nous paraît cependant indispensable de commencer par préciser ce que nous entendons par « mode de contrôle » (1.1).

1.1 LE CONCEPT DE MODE DE CONTROLE

1.1.1 Les typologies classiques du contrôle

Dans son article séminal de 1979, Ouchi cherche à renouveler les analyses du contrôle de l'époque en proposant trois formes principales du contrôle, basées sur le concept de « coût de transaction¹⁵ », moteur des régulations internes. Ensuite, se basant sur l'hypothèse selon laquelle les modes de contrôle constituent un déterminant important du management dans les organisations, conviction partagée d'ailleurs par bien d'autres auteurs (Follet, Eisenhardt, Child, Chiapello, ...), il souhaite contribuer à l'élaboration d'une théorie de l'entreprise, offrant une place importante au facteur culturel, à travers son modèle « Z », résultat d'un compromis entre la firme américaine et la firme japonaise.

¹⁵ Initié par Williamson à la suite de Coase.

Les trois modes de contrôle proposés par l'auteur répondent a priori à des situations diverses : le marché, qui nécessite peu de pré-requis et qui est donc relativement fragile, par exemple face à des tentatives opportunistes, n'est plus tout à fait adapté lorsque l'incertitude est élevée ; la satisfaction des participants n'est plus nécessairement garantie ; Ouchi propose alors une organisation bureaucratique. En effet, celle-ci suppose que les acteurs qui y travaillent aient légitimé l'autorité qui décide de l'instauration des règles et procédures ; celles-ci sont censées garantir à chacun un traitement équitable. Mais l'auteur explique que ce système n'est encore pas parfait, non seulement parce que l'équité n'est pas toujours garantie, mais aussi parce qu'il peut y avoir ambiguïté sur l'évaluation de la performance. Le contrôle par les clans enfin, a l'avantage de réduire les tentatives d'opportunisme car les anticipations sur les autres sont positives grâce à une forte cohésion.

Jarillo (1988) complète la typologie d'Ouchi en ajoutant un quatrième mode de contrôle : le réseau. Il s'agit d'un mécanisme de coordination interne non hiérarchique, ce qui le rapproche ainsi du marché ; mais nous observons que les relations privilégiées et plus ou moins stabilisées qui s'y développent au cours du temps le font se rapprocher également du clan. On peut donc considérer qu'il ne s'agit pas à proprement parlé d'un « nouveau » mode de contrôle, mais d'un mode de contrôle hybride par rapport à ceux présentés par Ouchi.

Nous proposons dans le tableau suivant une lecture personnelle de ces travaux :

Tableau n°3 : Notre interprétation de la typologie d'Ouchi :

	MARCHES	BUREAUCRATIES	CLANS	RESEAUX
Sur quoi se base le mode de contrôle ?	Lieu plus ou moins virtuel réunissant offreurs, demandeurs, censé être régi par la loi de l'offre et de la demande (principe de contribution/rétribution)	Ensemble de règles et de procédures censées organiser les rôles, comportements au travail et décisions dans une organisation	Ensemble de valeurs, de croyances, censées faire converger la représentation que les individus ont de l'organisation et plus généralement du monde et orientant ainsi leurs comportements	Lieu plus ou moins virtuel réunissant de façon plus ou moins stabilisée des individus partageant des objectifs, intérêts, ou compétences communes et échangeant selon des modalités variées informations, B&S, savoirs, émotions, ...
Comment s'applique-t-il ?	Par la négociation pour parvenir à une décision de prix et quantités échangés	Par l'action conforme des acteurs aux prescriptions de travail	Par l'action conforme des acteurs, obtenue par un processus de socialisation, c'est-à-dire une internalisation plus ou moins forte de valeurs et de normes (recrutement, formation par exemple)	Par la négociation (relations de confiance a priori)
Action temporelle	Court terme	Long terme	Long terme	Moyen terme

Cependant il nous semble que le travail d'Ouchi est davantage basé sur l'idée de « modes de coopération » ou « modes de coordination » que sur l'idée de « modes de contrôle ». En effet, il faut rappeler la question qui est à l'origine des travaux de l'auteur : « Pourquoi les gens coopèrent alors qu'ils ont a priori des objectifs partiellement divergents ? ». Il nous semble utile de nous poser la question de la différence entre mode de contrôle et mode de coordination.

A priori, nous dirions qu'une différence existe ; la coordination sous-entend une volonté commune de la part des parties prenantes de parvenir à un objectif commun en s'organisant à leur façon, et ce, sans nécessairement l'existence au préalable d'une instance qui ait voulu cette coopération (nous pensons notamment à l'ajustement mutuel) ; alors que le contrôle sous-entend l'existence d'un contrôleur et d'un contrôlé, donc une certaine asymétrie dans la répartition des rôles au départ. En effet, le contrôle passe par une vérification, un examen, réalisé par autrui ou par soi-même ; ainsi il produit souvent une influence, que certains nomment « pouvoir ». Malgré tout, la plupart des auteurs ayant travaillé sur le sujet confondent (volontairement ?) les deux notions (Ouchi, Mintzberg...); l'explication que l'on peut proposer est la suivante : les contrôleurs peuvent avoir intérêt à reproduire les circonstances favorables à une coordination spontanée et volontaires entre les individus ; auquel cas, la distinction ne se justifie pas nécessairement.

Enfin nous voulons préciser que nous parlons bien de « modes de coordination » et non de « mode de liaison » qui sont des modes de coordination mais élaborés à l'échelle supérieure, c'est-à-dire pour résoudre les problèmes de coordination induits par la nécessaire départementalisation des entreprises (Mintzberg, 1982) ; par exemple, nous pourrions considérer que l'organisation en projet est un mode de liaison au niveau de l'entreprise puisqu'elle permet par définition de faire travailler ensemble des personnes qui sont habituellement cloisonnées dans leurs fonctions et services respectifs ; ceci n'est bien évidemment pas notre sujet.

A ce stade, plusieurs questions s'imposent : qu'est-ce que le contrôle, comment définir un « mode de contrôle », pourquoi trouve-t-on tel ou tel mode de contrôle dans telles circonstances... ?

Dans l'introduction de son article (1979), **Ouchi commence effectivement par expliquer que le contrôle organisationnel (à distinguer du contrôle opérationnel) a pris différentes significations et a été interprété dans des directions différentes.** Il rappelle que Tannenbaum (1968) considèrerait le contrôle comme la somme des relations d'influences interpersonnelles dans une organisation. De façon similaire, Etzioni (1965) assimile le contrôle dans les organisations au concept de pouvoir. Une autre conception est proposée par J. Galbraith (1973), Ouchi et Maguire (1975), qui soulèvent le problème de la circulation des informations ; d'autres encore l'envisagent comme un problème de création et de surveillance des règles à travers un système hiérarchique (Weber, 1947, Perrow, 1972, Blau, 1955 et Scott,

1962) ; enfin un certain nombre d'auteurs présente le contrôle comme un processus cybernétique servant à tester, mesurer, et fournir un retour d'informations (Thompson, 1969, Reeves et Woodward, 1970). D'autres auteurs encore, venus de la finance, à travers la théorie de l'agence, proposent un modèle basé sur des relations (d'agence) entre un principal et un agent (Jensen et Meckling, 1976). Nous voyons bien là que définir le contrôle correspond à une tentative difficile.

Dans la typologie d'Ouchi, implicitement, les modes proposés correspondent chacun à des contextes différents. En effet : si le marché est un lieu abstrait qui réunit des offreurs et des demandeurs, cela signifie a priori que la nature des relations est équilibrée, le pouvoir serait a priori¹⁶ bilatéral ; ensuite une certaine incertitude pèse sur les résultats, celle-ci va se dénouer à travers la négociation qui va aboutir à un contrat marchand. L'entreprise, par contre, est un lieu physique (exceptionnellement virtuel : Benetton il y a quelques années ou Dell sont deux exemples) dans lequel les relations sont basées a priori¹⁷ sur une hiérarchie ; il existe un lien de subordination qui règle l'échange de prestation à la place de la négociation marchande¹⁸. Enfin le clan ressemble à une organisation qui rassemble volontairement des personnes qui possèdent un système de valeurs proches. Il serait possible de conclure à un manque d'homogénéité des modes de contrôle chez Ouchi, puisqu'ils ne sont pas étudiés dans des contextes similaires ; en réalité, même si l'entreprise ne ressemble ni au marché, ni au clan, cela ne l'empêche pas de chercher à reproduire les conditions du marché (centres de profit) ou celles du clan (management par la culture). **Le cadre théorique d'Ouchi nous semble suffisamment exhaustif pour constituer le point de départ de notre travail.**

Adler (2001) confirme et complète les propositions d'Ouchi en expliquant que contrairement à la confiance, les prix et l'autorité sont relativement inefficaces dans le cas d'activités basées sur les connaissances. Il en déduit que notre économie, qui évolue de plus en plus vers une économie du savoir, devrait influencer le développement de formes institutionnelles fondées sur la confiance¹⁹, en distinguant la vision « moderne » de la confiance (réfléchie ou calculée) et « traditionnelle » (confiance aveugle). Les travaux de Reed et la thèse de Bornarel (2004) montrent que non seulement confiance et contrôle ne s'opposent pas toujours, mais que la confiance peut être un mode de contrôle déguisé ; sur une ligne identique, Etzioni pense qu'il est faux de présenter les techniques qu'il nomme CC (Command and Control) comme l'opposées des Gis (Government Inducements), car toutes deux correspondent en réalité à des formes de gouvernement efficaces. **Ainsi nous ajoutons que les modes de contrôle de la typologie d'Ouchi, ne sont pas exclusifs les uns des autres, et que certains sont plus efficaces que**

¹⁶ « A priori » car M. Porter a bien montré le rôle des pouvoirs de négociation, en traitant des forces concurrentielles.

¹⁷ « A priori » car nous savons que des relations de pouvoir informelles se tissent au-delà des relations formelles.

¹⁸ On peut considérer qu'il peut y avoir négociation au départ lors de la définition des termes du contrat de travail, et éventuellement ensuite lors d'entretiens annuels d'appréciation, mais la part incombant à la négociation demeurera marginale.

¹⁹ C'est aussi la conclusion à laquelle parvient Mintzberg lorsqu'il propose sa typologie des configurations organisationnelles.

d'autres dans certains contextes (il s'agirait d'une théorie de la contingence appliquée aux modes de contrôle, proche de celle de Mintzberg sur les configurations organisationnelles).

Hopwood (1974), dans l'esprit d'Ouchi, présente trois grandes familles de « facteurs d'influence » : les contrôles administratifs, les contrôles sociaux et l'auto contrôle.

Nous complétons notre analyse par deux autres typologies : celle d'Eisenhardt (1985) et celle de Chiapello (1996) :

Se basant sur la théorie organisationnelle et sur la théorie économique à travers la théorie de l'agence, **Eisenhardt** propose quatre options :

1 – Définir un travail simple et routinier de façon à rendre les comportements facilement observables (employés, ouvriers) ; la rétribution est basée sur la qualification.

2 – Définir un travail plus complexe et plus intéressant mais en lui associant des obligations de reporting, ce qui permet à la hiérarchie d'obtenir des informations sur les comportements au travail et leur efficacité. La rétribution est également basée sur les compétences. Cela suppose que l'on conçoive un système d'information précis (postes plus difficiles à évaluer que les ouvriers ou les employés).

3 – Définir un travail encore plus complexe et encore plus intéressant qui sera évalué sur les résultats (rentabilité, revenus, ...) et dont la rémunération dépendra aussi des résultats. Cela induit que la rémunération puisse être beaucoup plus élevée, mais aussi plus risquée, et cela peut de plus être utile pour motiver les salariés.

4 – Enfin il est possible de définir un tout autre système : employer des personnes dont les préférences coïncident avec celles du management, à travers la sélection, la formation, et la socialisation.

L'auteur précise que la 4^o option est très particulière car contrairement aux précédentes, elle n'oblige pas à investir dans l'outillage du contrôle ; en revanche, les conditions de réussite sont plus longues à obtenir, et nous ajoutons, plus aléatoires.

Cette approche d'Eisenhardt est pour nous intéressante car elle nous incite à réfléchir sur la cohérence entre les tâches et missions des pilotes de projet (travail plus ou moins programmé) et les modes de contrôle dont ils font l'objet.

La 2^o typologie figure sans doute parmi les plus complètes et les plus précises (**Chiapello, 1996**). L'auteur a réalisé un gros travail d'analyse des typologies existantes²⁰ pour en faire une synthèse personnalisée.

²⁰ Etzioni (1961, 1971), Perrow (1967, 1970), Flamholtz, Das et Tsui (1985), Dalton (1971), Hopwood (1974), Scott (1992), Reeves et Woodward (1970), Merchant (1982, 1985), Fiol (1991), Anthony (1965, 1993), Mintzberg (1982, 1990), ...

Nous reprenons tout d'abord la définition du contrôle proposée par l'auteur : « Toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un ». Nous sommes moins d'accord ensuite avec l'affirmation de Debas (1980) qu'elle reprend : « le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions ».

Chiapello précise que le management met en place des moyens (par exemple des outils de contrôle de gestion), mais qu'il existe d'autres types d'influence plus difficilement maîtrisables par les managers (adhésion à des valeurs, conscience professionnelle,...). En se servant des travaux antérieurs, elle en vient à analyser très précisément le concept de « mode de contrôle », et en déduire ainsi leur variété dans les organisations :

Dans la lignée des travaux d'Hopwood (1974), les modes de contrôle sont assimilables à des « facteurs d'influence » ; ces facteurs sont définis par :

- 1 sa source [qui ou quoi exerce l'influence : l'organisation (machine, administration, structure), une personne, un groupe, soi-même]
- 2 ce sur quoi elle s'exerce (actions, résultats, culture, normes, caractéristiques du personnel, ...)
- 3 la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude, plus généralement, à l'égard du contrôle (implication morale, relation instrumentale, aliénation)
- 4 les moments privilégiés, s'il en est, où le contrôle s'exerce (avant, pendant, après l'action)
- 5 les processus par lesquels l'influence s'exerce (cybernétique ou non)
- 6 le moyen, ou le vecteur utilisé (marché, organisation, culture, relations interindividuelles)

Néanmoins, pour notre problématique, nous retiendrons de l'analyse de Chiapello les éléments 1, 2 et 6, qui nous paraissent indispensables pour analyser le cas des pilotes de projet. Par contre, le point 3 ne nous paraît pas entrer dans la typologie, dans la mesure où il nous semble que la réaction des individus ne tient pas uniquement à la nature des modes de contrôle qui s'exerce sur eux ; le contexte dans lequel ils travaillent, ainsi que leur personnalité entrent aussi en ligne de compte. Le point 4 nous paraît difficile à opérationnaliser ; en effet, non seulement, dans la réalité, plusieurs modes de contrôle interfèrent, mais aussi, s'il est facile pour certains modes de définir le moment de leur impact (les procédures de travail par exemple), il est plus difficile de l'établir avec la culture. Enfin le point 5 ne nous semble pas fondamental et pertinent dans le cadre de notre sujet.

Ensuite nous voudrions ajouter, avec Alvesson et Kärreman (2004), étudiant une grande entreprise de consultants, nommée pour les circonstances « Global », **qu'il existe des organisations où le contrôle**

socio-idéologique est complètement lié au contrôle de type bureaucratique et au contrôle par les résultats. Ainsi pour ces auteurs, le contrôle par les « clans » ne serait pas une alternative aux autres modes de contrôle, comme a l'air de le présenter Ouchi²¹, bien que l'entreprise concernée démontre d'une complexité et d'une incertitude évidentes. Les auteurs concluent ici à des formes hybrides de modes de contrôle, « un clan conçu de façon technocratique » ; ils ajoutent que les contrôles de type standardisation des procédures et standardisation des résultats sont des sources potentielles de contrôles socio idéologiques... (cf. chapitre 2). Ainsi les auteurs concluent à la nécessaire remise en cause des idées reçues sur l'existence de formes de contrôle « pures » et « alternatives », car dans le cas de Global, les contrôles technocratiques et idéologiques sont non seulement en complète interaction, mais également complémentaires. Ainsi il ne faut jamais oublier non plus qu'il existe une dimension culturelle et socio-idéologique de la bureaucratie.

Loin d'avoir présenté de façon exhaustive les typologies existantes sur le contrôle, nous présentons une synthèse, en resituant les modes de contrôle aux côtés de concepts proches :

1.1.2 Synthèses autour du contrôle

Nous commençons par résumer ce que nous avons retenu des typologies étudiées, ensuite nous proposons de sélectionner les définitions qui intéressent notre recherche, et enfin de réaliser un bref historique de l'étude du contrôle.

Ce que nous retenons des typologies :

Nous retenons volontiers **les trois modes de contrôle proposés par Ouchi**, car ceux-ci sont présents dans notre travail de recensement des moyens visant à manager les pilotes de projet :

²¹ Nous relatons ici les propos des auteurs, mais nous nous permettons d'ajouter que selon nous, Ouchi n'a jamais écrit que ses modes de contrôle étaient exclusifs les uns des autres.

- Le faisceau d'outils de gestion, les outils de reporting liés à la gestion du projet, sont assimilables aux modes de contrôle de type **bureaucratique**
- La place du pilote de projet dans la hiérarchie, c'est-à-dire paradoxalement justement une absence de position stable, l'incitant à négocier avec les parties prenantes et l'exposant à des risques et des responsabilités importantes, font penser au mode de contrôle par le réseau, si ce n'est **par le marché** (cet aspect sera développé dans la sous partie suivante)
- Enfin le pilotage de projet nécessite probablement l'adhésion à des valeurs fortes, que ce soit les valeurs liées aux organisations en projet, ou les valeurs de l'entreprise. Il s'agirait ici du mode de contrôle par le clan.

Nous reprenons ensuite **la remarque d'Adler**, expliquant que la **confiance paraît plus utile lorsque les activités sont basées sur les connaissances** ; en effet, cela semble être adapté à la mission du projet, orientée vers la mobilisation de compétences diverses et vers l'innovation.

Par contre nous considérons que le 3^o mode de contrôle d'Hopwood (l'auto-contrôle) est redondant, car, comme l'a montré Chiapello, c'est un cas particulier du contrôle social pour lequel la source est soi-même.

Ensuite nous retenons du travail d'Eisenhardt **que les axes 3 et 4 dans sa typologie semblent s'appliquer aux pilotes de projet** : ainsi nous devrions trouver que ceux-ci sont évalués en aval sur la base de résultats à atteindre et en amont sur la base de systèmes de valeurs et de compétences acquises a priori.

Enfin nous pouvons, grâce à **Chiapello**, **affiner la définition des modes de contrôle et préciser** :

* la source du contrôle, sur quoi s'exerce le contrôle (Etzioni parle d'« objet » du contrôle) : **nous préférons le concept de « mécanismes du contrôle »**, propres à chaque mode de contrôle

* **le moyen utilisé, que nous nommerons « le vecteur » du contrôle** (Etzioni parlait du « support » du contrôle).

Nous proposons un tableau récapitulatif de définitions autour du concept de « mode de contrôle », issues de la revue de la littérature et de notre réflexion :

Tableau n°4 : les concepts du contrôle

Concepts	Définition / comparaison
Organisation et management	<p>Une des fonctions du management consiste à organiser, c'est-à-dire mettre de l'ordre, c'est-à-dire cloisonner, diviser, répartir le travail afin que chacun puisse identifier son rôle dans la finalité de l'organisation et sâche se positionner par rapport aux autres. Organiser consiste aussi à prévoir par quels moyens les individus vont coopérer et se coordonner, compte tenu de la division du travail nécessaire dans toute organisation d'une certaine taille. Enfin ceux qui ont en charge l'organisation devront prévoir la nature des règles, procédures, méthodes de travail, modes de communication, modes de contrôle qui serviront de cadre à la vie professionnelle des individus ; ces divers modes de fonctionnement pourront notamment être plus ou moins formels.</p> <p><i>Remarque : si ces éléments sont définis a priori par les managers, ils sont en partie recus et corrigés par les individus auxquels ils s'adressent.</i></p> <p>Commentaires : organiser signifie diviser et coordonner le travail, et définir la nature des règles régissant les activités de travail et leur contrôle, et la communication à l'intérieur de l'organisation.</p>

Contrôle, organisation et management	<p>Selon Aubert et De Gaulejac²², « la fonction première du management est de produire de l'organisation, c'est-à-dire d'investir et de mettre en œuvre des dispositifs pour gérer les conflits qui apparaissent continuellement au sein de l'entreprise et dans ses rapports avec l'environnement. Il s'agit de produire des règles, des procédures, des modalités concrètes d'organisation du travail pour permettre une coexistence relativement ordonnée entre des éléments de tension permanente ».</p> <p>Commentaires : L'action du contrôle se fait en réalité à tous les niveaux de l'activité d'organisation, et pas uniquement sur les modalités de contrôle du travail : recruter, répartir le travail, c'est déjà contrôler (cf. Einsenhardt), coordonner, c'est dans certains cas contrôler²³ (cf. Mintzberg) ; organiser les procédures, les méthodes de travail et les modes d'évaluation du travail correspond à la définition du contrôle, pourrait-on dire, dans son sens strict, et enfin définir qui communique, comment, avec qui, et où, c'est aussi contrôler une ressource stratégique dans le fonctionnement de l'organisation.</p>
Pouvoir	<p>C'est une relation d'influence²⁴ entre des individus ou des groupes d'individus (nous dirons, entre A et B).</p> <p>Commentaires : cette influence peut-être plus ou moins forte et elle est précaire.</p>
Autorité	<p>La nature, la persistance, la puissance du pouvoir dépend des sources du pouvoir, parmi lesquelles l'autorité. L'autorité dépend des qualités et/ou de la position occupée par A.</p>
Autorité et Légitimité	<p>L'autorité influence la légitimité que B va placer dans la capacité de A à le dominer : plus B estime se trouver « augmenté » (origine étymologique « d'autorité » : « augere »), « valorisé » par cette relation, plus il y aura de chances pour que B accepte l'autorité de A (autorité et domination sont assez proches, voire confondus, notamment chez Weber).</p>
Contrôle	<p>Nous reprenons la définition donnée plus haut par Chiapello (1996) : « Toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un ».</p> <p>Commentaires : le contrôle paraît au premier abord assez proche de la notion de pouvoir, mais le cadre de notre travail restreint le champ du contrôle à une activité de travail. Ainsi le contexte du contrôle est l'organisation (« influence créatrice d'ordre », dans la définition de Chiapello), alors que le pouvoir se situe au niveau des relations interpersonnelles. Le contrôle est intégré dans un système, l'organisation ; ainsi il met en jeu des « mécanismes de contrôle » (influencé par « quelque chose ou quelqu'un », à l'intérieur de l'organisation).</p>
Nature ou forme du contrôle	<p>Plus ou moins formalisé (règles, règlements, procédures, normes techniques, sanitaires, de sécurité, objectifs quantitatifs à atteindre, supervision directe, ..., management par la culture, sélection et formation pour s'assurer de compétences et de valeurs exigées, normes sociales...); plus ou moins incitatif (systèmes de rémunération, d'évaluation, de gestion des carrières, de sélection, ...); plus ou moins conscient et/ou volontaire (procédures mises en place par les managers, presse générale et professionnelle véhiculant les valeurs et des normes, rôle des institutions...)</p>
Contrôle : concept positif ou négatif ?	<p>Le contrôle n'est ni positif ni négatif, dans le sens où il peut tout aussi bien jouer le rôle de contrainte, de privations, de coercition, et en même temps être non seulement réclamé par celui qui agit, afin de trouver une méthode qui lui permette d'arriver à ses fins, mais aussi lui permettre de développer ses savoirs et pratiques. Nous ajoutons que le fait de pouvoir être contrôlé, évalué, conduit à la possibilité de faire reconnaître ses compétences, ses qualités, ou encore son implication.</p> <p>Commentaires : contrairement à ce que l'on a tendance à penser, le contrôle n'est pas l'opposé de la confiance (Reed, Bornarel) ; non seulement l'un n'empêche pas l'autre, mais faire confiance peut aussi correspondre à une forme de contrôle social. L'opposé du contrôle serait l'autonomie, mais en théorie seulement, car dans les organisations, il existe toujours un minimum de contrôle, l'autonomie n'est jamais totale ou parfaite ; inversement, on ne peut prétendre tout contrôler.</p>
Mode de contrôle, mécanismes de contrôle, vecteurs	<p>Dans la définition du contrôle, nous avons vu dans les commentaires que le contrôle implique que des mécanismes existent ou soient mis en œuvre pour influencer les comportements au travail. Ainsi le mode de contrôle correspond à la nature du mécanisme dont la fonction, volontairement</p>

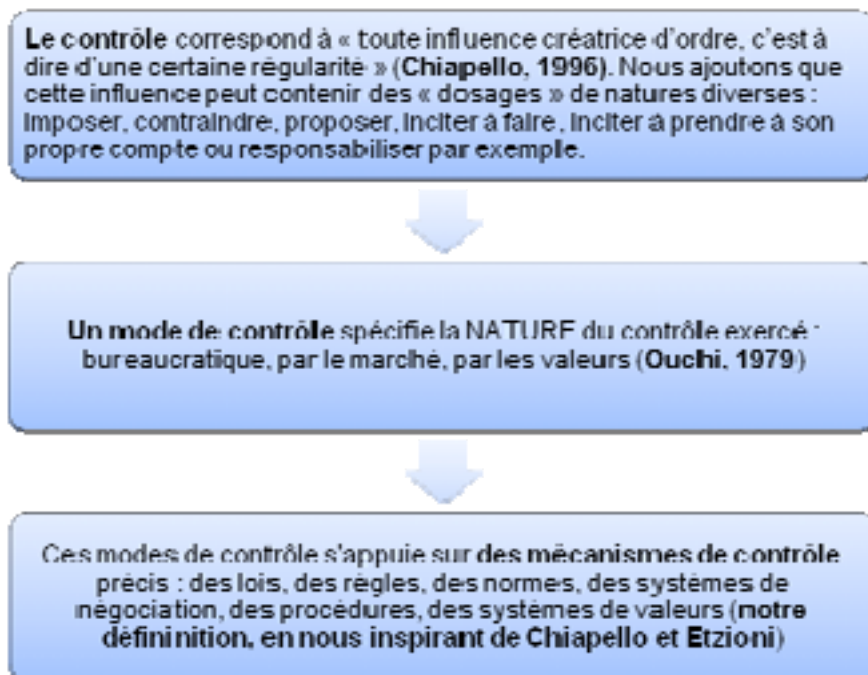
²² Le coût de l'excellence, Seuil, 1991, 2007.

²³ Nous avons abordé cette question et conclu que la notion de coordination était un peu différente de celle de contrôle ; elle inclut aussi la possibilité de coopération spontanée entre des individus (ajustement mutuel) alors que selon nous, le contrôle implique qu'un individu ou groupe d'individus ou un système ou une institution agisse sur d'autres, que cette influence ait été souhaitée ou non.

²⁴ Nous nous sommes inspirée d'auteurs tels Dahl, Weber ou encore Crozier.

<p>du contrôle.</p>	<p>ou non est d'influencer (proposer, imposer, contraindre, inciter...) les individus dans le choix d'un chemin à suivre dans le cadre de leur travail. Ce mécanisme ou cet instrument, peut être un outil de gestion, une règle, une norme, un ensemble de valeurs ; il est véhiculé par un moyen, technologique, technique, social, ... : les vecteurs du contrôle.</p> <p>Commentaires : ainsi les modes de contrôle correspondent globalement à ceux de la typologie d'Ouchi ; notre travail sur le management de projet nous conduira à compléter celle-ci, afin de la rendre plus conforme aux modes de management post bureaucratiques.</p>
----------------------------	---

Schéma n°1 : Récapitulatif des concepts clés autour du contrôle



Historique des conceptions sur le contrôle

Delbridge et Ezzamel (2005) entreprennent un historique des conceptions du contrôle, que nous allons reprendre brièvement²⁵ ici :

Les auteurs mentionnent pour commencer les propos de **Child (2005)**, écrivant que paradoxalement, **si le contrôle est un processus central et essentiel dans l'activité de management, il est revanche complètement négligé par la plupart des auteurs en théorie des organisations.**

Ils rappellent que le contrôle organisationnel a été étudié très tôt chez les sociologues ; notamment en relation avec les bureaucraties, les conflits, les intérêts divergents et les jeux de négociation. Cela ne doit pas faire oublier que ce thème apparaît encore plus tôt, dès que les premières grandes entreprises industrielles commencent à chercher l'efficacité technique de l'organisation (Smith, Ure, Weber, Taylor, ...).

Chez les sociologues se succèdent les travaux de Tannenbaum (1968), de Marglin (1974), qui traitent notamment des deux axes fondamentaux du développement de la hiérarchisation de la production capitaliste : la division poussée à l'extrême du travail, et l'organisation centralisée. On note déjà à cette époque que cette logique prive les travailleurs du contrôle de leur production et de leur travail sans apporter de technicité supplémentaire ; s'en suivent les conceptions marxistes du contrôle.

Braverman (1974) confirme en observant les conséquences des formes de contrôle utilisées : déqualification et routinisation du travail.

Peu à peu émergent les stratégies de contrôle de gestion qui apportent une vision gestionnaire du contrôle et qui développent toute une série d'outils au service des managers et surtout des directions générales.

Friedman (A) (1977) et Edwards (1979) expliquent que les managers ont en réalité le choix entre le contrôle direct associé aux principes tayloriens et à la déqualification, et « l'autonomie responsable » qui procure aux salariés un environnement de travail plus épanouissant.

Delbridge et Ezzamel consacrent ensuite bien évidemment un large paragraphe à **Ouchi**, dont nous avons commenté la typologie précédemment.

²⁵ Les éléments qui suivent relèvent uniquement de notre propre traduction.

Plus tard, dans « In Search of Excellence », **Peters et Waterman (1982)**, s'appuyant en grande partie sur les travaux de Weick, montrent que la soumission internalisée des employés peut être tout aussi efficace que la contrainte externe.

La partie suivante de leur analyse historique nous intéresse tout particulièrement, puisque nous choisirons l'approche foucauldienne : **ils commentent ce qu'ils appellent « le tournant post-structuraliste » :**

Dans cette conception, le langage, les discours, le pouvoir, l'identité et la résistance sont des concepts clés. Notamment le langage, les discours sont pris comme les significations par lesquelles les acteurs engagent leurs actions, donnent du sens, et construisent le monde.

Les auteurs font référence à **Foucault** : ils retiennent de l'analyse du philosophe l'interaction, l'articulation entre les discours (tels les discours thérapeutiques ou médicaux) et ce que Foucault appelle « les conditions non discursives » qui incluent les événements politiques, les phénomènes économiques, et les contextes institutionnels. Cette interaction a la particularité de ne pas être déterminée, car si les formations non discursives impactent le mode d'émergence et le fonctionnement du discours, un discours peut à son tour s'émanciper des éléments non discursifs. Bourdieu a complété en quelque sorte ce travail en soulignant les conditions sociales de la production et du fonctionnement des discours idéologiques.

Les deux auteurs font ensuite le bilan de l'apport de ce courant post-structuraliste :

- si le fait de reconnaître l'importance des éléments situationnels, qu'ils soient historiques, économiques, ou sociopolitiques, est commun avec d'autres approches, ce courant contient néanmoins une forte originalité : **sa compréhension du pouvoir des discours dans la constitution de certains contextes**. En effet, on insiste sur le potentiel de certains acteurs à construire des contextes à travers leurs engagements discursifs construits sur des connaissances, des savoirs, ou sur les intérêts personnels.
- Ce courant confirme **l'importance des mécanismes de contrôles ainsi que leur potentialité, notamment leur influence sur les individus, les organisations, et la société toute entière (Chia, 2000²⁶)** ; les mécanismes de contrôle et leurs conséquences sont expérimentés par les sujets sous la forme de pratiques discursives qu'ils engagent dans un réseau de relations de pouvoir.
- **Ce courant propose une vision du pouvoir originale : il est considéré comme étant relationnel plutôt que producteur d'une autorité souveraine et définitive**. C'est un réseau de relations, dans lesquelles les acteurs engagent leurs savoirs et intérêts pour négocier leurs positions. Nous précisons que cette vision est différente de celle de Crozier et Friedberg (1977), car ici les dynamiques du pouvoir et des savoirs sont interconnectées et elles se renforcent

²⁶ « Discourse Analysis as Organizational Analysis », *Organization*, volume 7, n°3.

mutuellement ; le pouvoir est à la fois disciplinaire et habilitant, et il n'est pas définitivement classé comme uniquement opprimant. Cette vision nous conduit à observer de quelle façon les individus sont en réalité enfermés dans des diagrammes de savoirs / pouvoirs, par quels mécanismes ils sont gouvernés, alors qu'en apparence ils sont installés à l'intérieur de systèmes et de structures banales, qu'ils fréquentent régulièrement, donc sécurisantes et dont les traces d'assujettissement demeurent le plus souvent invisibles à l'œil.

- **Enfin ce courant traite de sujets peu abordés par ailleurs** ; les questions de résistance et d'identité : comment les individus s'engagent dans des stratégies de résistance, comme moyen d'établir ou de réaffirmer leurs propres identités (Ezzamel et Willmott, 1989). Alors que des recherches antérieures ont traité des sujets récalcitrants tels les ouvriers, comme si ceux-ci formaient un groupe totalement homogène et uni dans leur initiative de résistance par des projets d'identité similaires, la vision post structuraliste insiste sur l'aspect contingent et contextuel et sur la diversité qu'implique un projet d'identité.

Les concepts utilisés dans cette recherche ayant été définis, nous allons nous intéresser à leur application à partir de l'exemple des pilotes de projet :

Takeuchi et Nonaka, dès 1994, sélectionnent six caractéristiques que devraient posséder les systèmes de management associés aux projets de développement de produits industriels, en utilisant notamment des métaphores sportives²⁷ :

- **savoir construire dans un environnement instable**
- **avoir des équipes projet capables de s'auto-organiser**
- **utiliser l'ingénierie concourante plutôt que séquentielle**
- **développer toute forme d'apprentissage**
- **mettre en place des contrôles subtils**
- **capitaliser et transférer les connaissances**

La partie qui suit vise à analyser la réalité d'une forme de management post bureaucratique particulière, l'organisation en projet. L'annexe 1 complète ce chapitre en présentant des définitions des projets, de la gestion de projet, du management de projet, ainsi que des schémas sur l'organisation des projets.

Nous commençons par une analyse du « brouillage des repères bureaucratiques » : Espace, Temps, Activité ; ces repères constituent une forme indirecte de contrôle sur les acteurs (1.2.1). Ensuite sont

²⁷ Notre traduction.

étudiés les modes de contrôle plus ciblés comme la structure, les outils de gestion, les systèmes d'incitation, et la gestion des compétences (1.2.2).

1.2 MULTIPLICITE ET AMBIGÜITE DES MODES DE CONTROLE AUTOUR DU PILOTE DE PROJET

Nous rappelons que cette sous-partie découle tout autant des lectures réalisées sur le thème des projets que des entretiens exploratoires. (nous avons cependant choisi de regrouper les résultats des deux phases de terrain dans le chapitre 5).

1.2.1 Des repères bureaucratiques brouillés

L'espace de travail d'un manager dans une organisation bureaucratique est clairement délimité : celui-ci est rattaché à un service, un département, qui est situé dans un lieu précis (bâtiment A, 2^o étage...) et qui rassemble des salariés ayant une spécialité, un métier, des compétences, des valeurs professionnelles relativement proches. Ce collectif tend donc vers une certaine homogénéité et partage aussi une histoire commune ; ses membres ont vécu ensemble des événements divers, à l'intérieur de l'organisation, ou en relation avec l'environnement, et ils ont du y répondre ensemble. Ainsi se dessinent peu à peu des formes plus ou moins conscientes, formelles, évidentes, de liens, de solidarités, d'apprentissages collectifs, au-delà des aspects informels évidents.

Le projet²⁸ rassemble des « contributeurs » qui non seulement ne sont pas toujours les mêmes tout au long du déroulement de projet, mais qui peuvent aussi appartenir à d'autres entreprises ou plus généralement d'autres organisations (Etat, SNCF, Régions, Associations, ...).

Néanmoins il est nécessaire et vital que les contributeurs travaillent ensemble sur certaines étapes, et se réunissent régulièrement : cela peut être le plateau projet, dans le cas des projets « sortis » ; c'est dans tous les cas un réseau où des professionnels coordonnés par un pilote ou un chef de projet se retrouvent et échangent entre eux.

Ainsi l'espace de travail du pilote de projet est virtuel, contrairement à celui que l'on trouve dans une organisation bureaucratique.

Le Temps :

Comme cela a été dit plus haut, le projet est éphémère.

Profitant ici de travaux avancés sur le sujet, nous allons nous intéresser à l'impact que ce nouveau repère temporel peut avoir sur les acteurs du projet, y compris sur le pilote de projet. Le projet doit être découpé en « tranches », en lots de travaux, en « livrables » (dessins, prototypes, essais validés, pré industrialisation, industrialisation, et ce décliné pour chaque responsable de lots de travaux ; nous nous intéressons aux projets de développement de produits industriels).

Ainsi trois types de besoins apparaissent : le besoin de programmer les différentes tâches nécessaires à la réalisation du projet ; le besoin de synchroniser ces différentes tâches, sachant que chaque tâche nécessite que d'autres aient été réalisées avant (= contraintes d'antériorité) ; et enfin le besoin de définir le temps d'allocation (puisque chaque tâche nécessite un délai de réalisation). Ici le temps est donc à la fois une ressource et une référence.

Tous les pilotes de projet sans exception utilisent **des échéanciers**, qu'ils se présentent sous la forme d'outils standards tels les diagrammes de Gantt ou Pert ou Potentiels, ou que les pilotes aient eux-mêmes conçu leur propre outil.

Les travaux de Yakura (2002) proposent de comprendre le rôle et l'impact des échéanciers sur les comportements, dans le cadre précis des projets :

L'auteur utilise tout d'abord le concept de « Boundary object » (que nous traduisons par « objet frontière²⁹ » et que l'on peut assimiler aux représentations graphiques et physiques d'un projet) repris à

²⁸ Pour toutes les définitions autour du concept de projet (projet, gestion de projet, management de projet, structures projet : voir annexe 1).

²⁹ Nous avons retrouvé ce terme traduits dans d'autres articles

Star et Griesemer (1989³⁰) ; pour qu'un artéfact soit considéré comme objet frontière, il doit être à la fois assez souple pour s'adapter aux besoins locaux et contraindre plusieurs parties prenantes à l'employer, et en même temps suffisamment robuste pour maintenir une identité commune à travers les différents sous-systèmes. Les objets frontières sont par exemple les dessins des ingénieurs, les prototypes, les cartes, ... ; les objets frontières temporels sont par exemple : les échéances (ou dates limites), les horloges, les calendriers, les échéanciers, ... Yakura montre que ces derniers ont un rôle tout à fait particulier :

Ils « racontent » le projet dans la mesure où on place sur un schéma l'enchaînement logique entre les différentes phases du projet, en partant du début pour aller jusqu'à la fin, et en précisant la durée de chaque étape. L'histoire commencée, racontée, doit aller jusqu'au bout.

Ils sont, et c'est certainement leur rôle le plus important, d'excellents mécanismes de coordination. En effet, dans un premier temps, on aurait tendance à penser que les échéanciers représentent un modèle de temps « mécaniste » ou « mono-temporel », dans le sens où le temps est représenté par des unités standardisées, invariables, et donc indépendantes de leur contexte (expressions en jours, mois, années, ...). Or l'activité projet, on le sait, rassemble des acteurs aux rationalités, aux compétences, aux valeurs distinctes. Ainsi chacun assure sa propre traduction de l'échéancier en fonction de ses propres étapes, mais chaque partie prenante se raccroche néanmoins à cette lecture commune, à cette histoire pré écrite commune, tracée par l'échéancier.

Cette fonction principale de coordination contient aussi des points de repère pour l'évaluation de la performance : les échéanciers permettent aussi de mesurer le travail fait, à faire, donc les progrès, et ainsi la performance réalisée, et à venir.

Il en découle que les échéanciers constituent une « représentation » mentale du projet, nécessairement positive puisque sur le papier figure l'issue du projet, donc la phase succès. Ils possèdent une qualité essentielle de clarté : ils montrent mieux que des images, des textes, ou des chiffres ce qui doit être retenu ; c'est une métaphore visuelle. Chaque participant va, grâce à eux, réduire l'écart entre l'aspect « idéal » de tout projet à ses débuts, et sa concrétisation progressive, chacun exprimant cet écart dans son propre langage.

Sans doute faudrait-il ajouter qu'ils donnent probablement en réalité aux participants l'illusion de manager et de contrôler le projet. Dans tous les cas, leur rôle permet de légitimer les objectifs du projet en jouant sur leur crédibilité renforcée par la représentation concrète que permettent les échéanciers.

Les échéanciers correspondent enfin à un mode de contrôle indirect ; en effet, décrivant ce qui doit être fait, quand, et par qui, ils sont accompagnés d'outils tels les organigrammes des tâches (= décomposition du projet en lots de travaux, précisant les matières nécessaires, le temps de réalisation et le coût), les organigrammes fonctionnels (qui assume quel lot de travaux, qui est responsable et qui est

³⁰ Institutional ecology, « translations », and boundary objects – Social Studies of Sciences – vol 19, p 387 à 420.

simple support); le croisement de ces deux outils fournit la matrice des responsabilités, elle est utile à la fois à la comptabilité, analytique notamment, et à l'évaluation des performances individuelles et collectives ; en cas d'erreur, de retard, de non qualité, on saura précisément à qui s'adresser, même si c'est le pilote de projet qui est responsable en dernier ressort.

Dans une interprétation plus large, nous pouvons aussi nous référer aux travaux d'Orlikowski et Yates (2002) lorsqu'ils utilisent le concept de « structuration temporelle » pour étudier comment le temps façonne les rythmes et les pratiques de travail dans les organisations. Ils précisent que l'activité humaine structure le temps autant qu'elle est structurée par lui. Comprendre et explorer les conditions dans lesquelles les individus renforcent, ajustent ou changent leurs structures temporelles en fonction de ce qu'elles-mêmes laissent comme marges de manoeuvre est indispensable pour comprendre la vie des organisations, et notamment l'organisation en projet, comme nous venons de le montrer.

Enfin au-delà de l'aspect structurant de la variable « temps » sur le comportement des individus, il faut aussi considérer son aspect perturbateur, voire destructeur : Gollac et Volkoff³¹ expliquent que si le travail est devenu moins monotone et moins humiliant, d'une manière générale (les exceptions sont connues : distribution, centres d'appel, restauration rapide...), les salariés sont de plus en plus soumis à des contraintes diverses (cadences des machines pour les salariés de la production mais aussi normes de production, travail des collègues à intégrer puisqu'il faut travailler en coopération, demandes des clients) ... Ainsi d'après ces auteurs, sous une forte contrainte de temps, les individus doivent opérer de la façon la plus rapide, et leur attention est focalisée sur ce qui est urgent et non sur la partie créatrice de leur activité : *« l'intensification annule donc une grande part des bienfaits de l'autonomie procédurale »*. Ils poursuivent en précisant que le temps consacré aux apprentissages, aux expériences, aux réflexions, aux choix, tend à être sacrifié et le temps visiblement productif risque d'envahir tout le temps de travail. La réflexion menée par ces auteurs, même si elle ne vise pas spécialement les pilotes de projet, nous permet de soulever l'hypothèse selon laquelle il existe un risque réel, pour les managers de projet, de voir leur temps théorique, nécessaire à la réflexion, à la créativité, à l'imagination, à la confrontation et au partage des points de vue et des informations, absorbé par un temps « productif », c'est-à-dire pour lequel on démontre que le projet avance et progresse.

L'activité projet

Le rôle du pilote de projet

³¹ Encyclopédie de Gestion des ressources Humaines, Vuibert, 2006.

Le rôle du pilote de projet est tout sauf hiérarchique ; pour concevoir un objet technique dans le cadre d'un projet de développement de produits industriels, le manager de projet doit gérer un réseau de partenaires aux compétences variées ; il doit s'informer sur tout ce qui peut concerner de près ou de loin son projet ; il doit essayer au mieux d'anticiper les problèmes techniques (on pourrait le lui reprocher) ; il doit avoir en tête les prix des toutes les prestations entrant dans la fabrication du produit, afin d'être capable de trancher entre les diverses possibilités ; il doit surveiller de près les avancées des concurrents et alerter la DG pour rectifier les objectifs du projet si nécessaire ; enfin il encaisse aussi les réorientations politiques du projet (Sarnin et Balas-Broche, 2006³²). Sa légitimité ne provient donc pas de son positionnement hiérarchique, mais elle se construit au fur et à mesure, dans les dimensions les plus critiques de l'activité du pilote de projet : gestion des incidents, gestion des conflits, gestion des changements organisationnels, technologiques,

Ainsi l'activité du pilote de projet exige une disponibilité et une implication maximales ; elle est chronophage au sens où le temps consacré aux ajustements, aux interactions, à la coordination, à l'information et à la communication est très important. Le rôle du pilote de projet consiste à réduire des tensions en permanence : fabriquer de la cohérence, réduire les écarts (CQD³³), interpréter et communiquer, expliquer, convaincre, négocier,

Par définition si le pilote de projet doit réussir, c'est en partie grâce aux décisions qui lui incombent ; mais il doit se justifier, aussi bien devant la direction générale que devant les membres de son équipe. Finalement son activité ne se définit pas par apport à un métier, par rapport à la maîtrise d'une technologie ou de connaissances particulières, mais à travers sa contribution et son rôle dans l'élaboration et surtout l'aboutissement du processus de création de valeur (Burlet, 2006³⁴).

Lewis et al (2002) expliquent que la réussite des projets de développement de produits exige nécessairement des tensions au niveau du management ; le pilote de projet doit se débrouiller avec des contingences fluctuantes, tout en maintenant à la fois l'innovation et l'efficacité ; pour cela il doit notamment jongler avec des styles de direction tantôt émergents tantôt programmés, en fonction de l'avancement du projet, et même parfois mener les deux styles à la fois mais de façon différenciée en fonction des groupes d'acteurs. Quoiqu'il en soit, l'incertitude caractérisant les projets freine la construction de théories ou au moins de régularités voulant traduire le lien entre management et performance des projets.

L'autonomie du pilote de projet

³² Dans : Etre cadre, quel travail ? Sous la direction de Livian – Ed d'organisation, ANACT – 2006.

³³ Coûts, Qualité, Délais

³⁴ Idem

Ensuite, le fait qu'il soit maître d'un certain nombre de décisions signifie qu'il dispose d'une certaine autonomie : mais quelle est la nature de cette autonomie ?

Selon De Terssac, l'autonomie est « *la capacité de produire et de choisir ses propres règles, et la capacité à gérer ses propres processus d'action* » (1992³⁵) ; même si pour Gorz (1998³⁶), c'est sans doute une utopie, le travail étant profondément hétéronome. Cousin (2008) explique, s'intéressant aux cadres d'une manière générale, que l'autonomie est difficile à mesurer, car ce qui compte surtout, c'est la façon dont les individus vivent leur situation de travail ; or en les interrogeant, il remarque qu'il y a une contradiction entre l'apparente autonomie qu'ils affichent et la réalité que l'on constate à travers des éléments précis et concrets qu'ils donnent par ailleurs (devoir répondre à une demande immédiate, devoir interrompre ses congés pour raison professionnelle...); enfin cette ambiguïté pourrait s'exprimer en disant que les cadres ont « du pouvoir » mais pas « de pouvoir », ils peuvent agir mais dans un périmètre limité et dont les frontières sont floues et variables. Concernant l'autonomie des pilotes de projet, elle prendrait plutôt la forme d'une responsabilisation contrainte : le fait d'apposer le nom d'un manager sous le nom d'un projet le rend responsable au sens où c'est à lui qu'on demandera des comptes, des explications, des justifications ; c'est lui qui a la responsabilité de mener le projet de A à Z, avec succès si possible ; s'il y a échec, c'est aussi son nom qui sera invoqué, même si celui-ci a tiré la sonnette d'alarme (Burlet, 2006³⁷). Le terme d' « *autonomie contrôlée* » a été proposé plus haut pour caractériser plus généralement la situation des managers intermédiaires, Du Gay (2004) parle « *d'autonomie régulée* » ; mais nous préférons pour le moment celui d' « *autonomie conditionnelle* », pour souligner le fait que non seulement l'autonomie n'est ici valable que pendant la durée du projet, mais aussi qu'elle est conditionnée aux résultats des transactions, accords, négociations, discussions, au succès même, avec les diverses parties prenantes du projet ; elle est en quelque sorte contractuelle.

Courpasson (2005) rappelant que la contradiction (contrôle/autonomie) existe déjà dans le concept de management, ajoute que le projet repose sur une ambivalence : « d'un côté il sert à libérer les initiatives et les prises de risque, de l'autre il les empêche par la sophistication et l'omniprésence même de son instrumentation de reporting ».

Les pressions autour du pilote de projet

³⁵ Autonomie dans le travail – PUF - 1992

³⁶ Métamorphoses du travail – Quête de sens – Galilée, Paris -

³⁷ Dans : Etre cadre, quel travail ? Sous la direction de Livian – Ed d'organisation, ANACT – 2006.

Il est impossible de terminer ce développement sans mentionner les impacts de ce rôle particulièrement exigeant, sur la santé. Non seulement parce qu'un certain nombre d'évènements ont montré les limites de l'implication totale des individus, les conduisant jusqu'à l'épuisement professionnel, voire jusqu'au suicide ; mais aussi parce que des travaux commencent à alerter sur les conséquences des conditions de travail du mode projet sur la santé des individus (Courpasson, 2000 ; Asquin, Garel et Picq, 2006), au-delà de tous les travaux plus anciens sur les conséquences psychiques des nouvelles formes d'organisations du travail (Brunstein, 1999 ; Dejours, 1998 ; Aubert et De Gaulejac, 1991, 2007 ; Perilleux, 2001 ; Ehrenberg, 2005, notamment³⁸).

Dans la littérature anglo-saxonne, Cicmil et Hodgson (2006) ont bien insisté sur le fait qu'il fallait absolument ouvrir des pistes de recherche sur les aspects les plus critiques du management de projet, et notamment dire qu'il **existe là aussi des formes d'oppression, d'exploitation, résultat notamment de l'obsession de la réussite et de la performance.**

S'agissant précisément d'acteurs projet, Asquin et al (2006) expliquent que **le niveau d'exigence et de pression qu'un projet fait peser sur les épaules des acteurs est apparemment sous-évalué** ; ils argumentent leurs propos par des témoignages recueillis auprès de différents acteurs projet, interrogés durant une période de formation, propice à la prise de recul et à la réflexivité ; ils en déduisent que les individus vivent des formes de violence qu'ils ont, paradoxalement, contribué à installer ; ainsi les auteurs montrent que cela réduit probablement leur capacité à s'y opposer et peut même engager un processus d'isolement parfois destructeur. Ils citent le cas d'un acteur projet qui s'est investi intellectuellement dans son projet (contribution de ses idées et connaissances à la construction du projet), socialement (appartenance à une équipe, puisqu'il s'agit ici d'un contributeur et non d'un pilote), et émotionnellement (l'énergie déployée ainsi que la façon dont l'équipe a vécu les divers évènements crée un attachement naturel au projet et des liens entre les membres du projet) ; parti avec une forte motivation, l'acteur projet est arrivé épuisé psychiquement, l'intensité de l'épuisement étant à la mesure de l'implication totale et permanente réclamée dans ces organisations en projet.

Asquin et al (2006) rappellent les travaux de Nonaka et Takeuchi (1986) qui utilisent, s'agissant du management de projet, l'image d'une équipe reléguée au sous-sol à qui la direction a retiré l'échelle, et lui demande, sous contrainte de CQD, de se débrouiller seule pour remonter. **Pour la DG, ce qui compte le plus, ce ne sont pas les compétences des individus, mais les conditions qui permettront que les individus n'aient pas d'autre choix que de réussir l'impossible et de s'investir corps et âme dans le projet.**

³⁸ *L'homme à l'échine pliée*, Brunstein, Desclée de Brouwer, 1999 ; *Souffrance en France*, Dejours, Points, 1998 ; *Le coût de l'excellence*, Aubert et de Gaulejac, Seuil, 2007 ; *Les tensions de la flexibilité*, Perilleux, Desclée de Brouwer, 2001 ; *Le culte de la performance*, Ehrenberg, Pluriel, 2005)

Un certain nombre d'auteurs s'intéressant à la gestion des ressources humaines commencent à proposer des travaux visant à mieux prendre en compte les implications psychologiques du management de projet sur les individus et à les intégrer dans la stratégie sociale : Baron (2007), Turner et al³⁹ (2008), Zannad (2009), Larose et Corriveau (2009) et Legault et Chasserio (2010).

Nous allons compléter cette analyse en nous focalisant sur une variable particulièrement structurante dans le fonctionnement d'une organisation (Mintzberg, 1982) : les modes de contrôle.

1.2.2 Multiplicité et variété des modes de contrôle

Une structure ambiguë

La première façon de contrôler le travail des individus dans une organisation est de structurer celle-ci, c'est-à-dire hiérarchiser, spécialiser, découper et répartir les tâches et les missions de façon à simplifier le travail de chacun et à identifier les gisements de productivité ou/et les origines des gaspillages engendrés par l'activité de l'organisation. **Ainsi le premier mode de contrôle exercé sur les pilotes de projet est la façon dont on va les positionner dans l'organisation.**

Les entreprises qui mettent en place une organisation en projet le font à partir de la structure existante, et des spécificités du projet : ainsi le ou les groupes de projet sont plus ou moins déconnectés de la structure en place, et cela donne lieu à des formes plus ou moins matricielles, transversales, ou pures, si les projets sont « sortis » complètement des hiérarchies. Cela est en relation avec le fait de savoir si les contributeurs⁴⁰ du projet sont « dédiés » à 100% au projet, ou de façon partielle, et s'ils interviennent tout au long du projet, ou encore de façon plus ponctuelle (**l'annexe 1 présente les diverses structures de projets ainsi que les définitions qui concernent les projets**).

Aussi, par rapport à la structure formelle de l'entreprise, un problème important se pose d'emblée : quelle est la place du pilote de projet dans la hiérarchie, quel est son pouvoir, quelle est la forme d'autorité qu'il peut mobiliser, quelle est la forme de légitimité dont il peut jouer ?

Il n'existe pas a priori de méthode de sélection des pilotes de projet ; leur nomination découle le plus souvent de discussions aux niveaux supérieurs, et ce en fonction de critères qui seront présentés plus loin, lorsque la rationalité du processus de nomination l'emporte, ce qui n'est pas toujours le cas.

³⁹ Ils intitulent par exemple leur article : « Human resource management in the project-oriented organization : Employee well-being and ethical treatment »

⁴⁰ Les contributeurs sont les personnes qui vont intervenir régulièrement ou ponctuellement dans le groupe projet ; elles appartiennent le plus souvent à l'entreprise, mais peuvent aussi être des partenaires externes (clients, fournisseurs, sous-traitants, régions, associations ...).

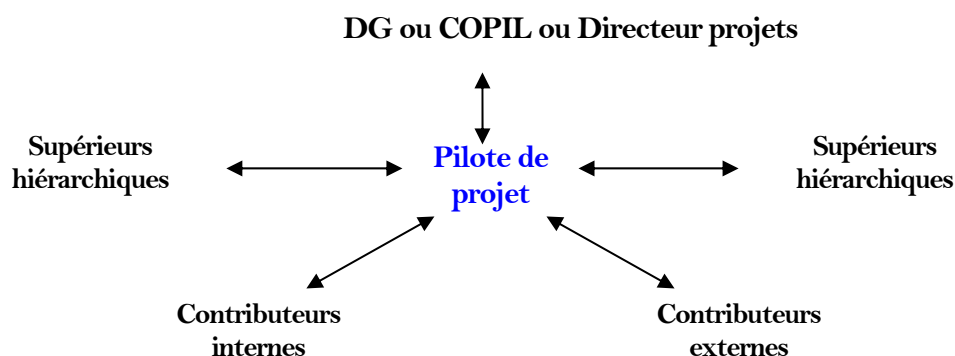
Lorsque le pilote de projet reste responsable hiérarchique d'un service ou d'une fonction (développement ou production par exemple) durant sa mission, il continue d'exercer son autorité sur ses subordonnés. Ainsi le problème se situe dans la relation de pouvoir qu'il va développer avec les autres supérieurs hiérarchiques dont il « recrute » les subordonnés. Dans les cas où il est dédié totalement à son projet et donc déconnecté de sa hiérarchie, il devra négocier avec tous les responsables fonctionnels et perdra sa légitimité de responsable hiérarchique.

Qui dirige, qui manage les pilotes de projet ? Avec qui travaillent-ils ?

Ils sont dirigés par la Direction Générale de l'entreprise qui prend les grandes décisions stratégiques, mais celle-ci se fait souvent représenter par un comité de pilotage (COFIL), rassemblant le plus souvent divers responsables fonctionnels (R&D, Design, Production, Qualité, Achats, Marketing, RH, Finance, ...) ou par un Directeur de Projets qui est chargé de contrôler plusieurs projets. Plus généralement, afin d'éviter les problèmes liés à l'originalité de chaque projet, on parle de maître d'ouvrage (MOA) et de maître d'œuvre (MOE), les seconds travaillant pour le compte des premiers, mais ces appellations concernent plutôt les projets « sortis » et regroupant plusieurs entreprises.

Ils travaillent avec leurs contributeurs internes et externes ; mais il faut préciser que pour obtenir leur contribution, il doit négocier auprès des différents hiérarchiques : négocier les effectifs (combien de personnes), les compétences (qui, précisément), les moyens (matériels, financiers) ; auprès des COFIL (délais supplémentaires, rallonges budgétaires, spécifications techniques, qualité, ... mais aussi convaincre de la pertinence et de la probabilité de réussite du projet, lorsqu'il est en concurrence avec d'autres) et enfin auprès des partenaires extérieurs (cotraitants, sous-traitants, fournisseurs, clients, ...).

Schéma n°2 : Des pilotes de projet dans la toile hiérarchique



Quelles sont les conséquences de ce fonctionnement pour les pilotes de projet

Sans autorité formelle au départ, le pilote de projet doit négocier, convaincre auprès des différents acteurs et au bout du compte, réussir ; la réussite du projet dépend de la bonne volonté, de la contribution de chacun : **il doit donc construire sa propre légitimité tout en étant soumis à une logique contractuelle**. Le problème de l'absence d'autorité formelle et celui de la difficulté à négocier avec les responsables hiérarchiques a été évoqué dans de nombreux articles⁴¹ et est suffisamment problématique pour avoir fait l'objet d'un travail de thèse en France (Zannad, 1999). Alors que le supérieur hiérarchique est légitimé par une structure stable, durable, le manager de projet doit trouver des sources de légitimité à travers l'importance stratégique de son projet, son caractère plus ou moins urgent, dans sa capacité à prouver qu'il est capable de réussir. Par exemple dans les premiers temps où Renault testait l'organisation en projet (Midler, 2004), les responsables métiers ont eu peur de la concurrence de ces « nouveaux chefs » et n'ont pas toujours accepté de travailler en totale confiance avec eux.

Sans rattachement à une hiérarchie particulière, les facettes de son identité sont multiples ; il doit en effet montrer plusieurs visages, utiliser plusieurs langages, selon les contextes : tantôt porter la casquette des membres de son équipe, face au COPIL ou face aux clients ou contributeurs externes, tantôt porter celle de la DG face à son équipe ou aux acteurs externes, ou encore porter la sienne devant son équipe ou devant les COPIL : son identité est fragmentée, ce qui signifie qu'au-delà de la difficulté à vivre cette situation au quotidien, il ne bénéficie pas du soutien de solidarités métiers comme c'est le cas dans les systèmes bureaucratiques dont nous avons parlé au 1.1. Asquin et al (2006) ont remarqué qu'aux solidarités traditionnelles (logiques de profession) se substituaient des solidarités locales, opportunistes et ponctuelles, dont peut bénéficier l'individu en fonction de ses comportements et/ou compétences. Courpasson (2003) parle de « communautés déliées⁴² », traduisant l'idée d'un affaiblissement des collectifs de travail, résultat de stratégies diverses d'individualisation, accompagnées d'incitation à une conscience de soi forte ; ceci lui permet de relever le paradoxe suivant : **pourquoi des individus qui ont finalement un attachement éphémère à leur organisation devraient-ils donner le maximum d'eux-mêmes pour réussir ?**

Dans son ouvrage de 2000, l'auteur avait déjà soulevé cette ambiguïté en expliquant que le pilote de projet devait concilier deux exigences a priori contradictoires : individualisation (pour motiver, donner

⁴¹ Déjà en 1968, Hodgetts publiait dans *Academy of Management Journal* un article mettant en avant les techniques sur lesquelles le pilote de projet devait s'appuyer pour obtenir gain de cause face aux responsables hiérarchiques : **négociation, charisme, compétence, et utilisation de faveurs réciproques** étaient mis en avant par l'auteur.

⁴² Notre traduction de « loosened communities ».

l'impression d'unicité du parcours, et valoriser) et solidarité (ajustement mutuel et confiance au sein des équipes comme facteur de réussite). Nous proposons ici de nuancer ce paradoxe en insistant sur le niveau d'analyse choisi : **l'individualisation est utilisée de la DG envers les pilotes de projet, alors que la solidarité est demandée au sein des équipes** ; comme si l'organisation différenciait la nature de son management : un management de type « masculin » au niveau organisationnel et un management plus « féminin » à l'intérieur des équipes. L'idée d'associer ces deux formes dans le management de projet est proposée par Lindgren et Packendorff (2006), nous y ajoutons l'idée de différenciation par niveau.

En conclusion, le pilote de projet est un acteur exposé de l'organisation, dans la mesure où on lui demande de créer de l'efficacité sans lui en donner toujours les moyens techniques et humains, et surtout, politiques ; parfois aussi est évoqué le manque d'informations, ce qui signifie qu'il doit décider sans avoir nécessairement toutes les données du problème ; il est finalement un entrepreneur (ou un « intrapreneur »⁴³) au service de la direction générale, sans légitimité face aux acteurs avec qui il doit négocier ; sans rattachement à une identité particulière. Quelle identité peut-il revendiquer ? Va-t-on assister dans les années à venir à la construction de réseaux de pilotes de projet⁴⁴ ?

Il doit enfin créer les conditions de sa propre réussite, sachant que celle-ci est conditionnée par celle des autres, dont il doit obtenir l'implication maximum. Il y a une forme de « dé-sécurisation » par rapport au modèle d'organisation bureaucratique, car là où l'autorité était synonyme de force et de stabilité, les choses étaient claires et connues à l'avance, alors qu'ici la réussite des uns dépend de celle des autres, **les destins sont plus ou moins liés**, et il est difficile d'établir des stratégies à l'avance : on ne sait pas toujours qui jouera le jeu et qui ne le jouera pas.

Il y a finalement une forme d'éclatement identitaire ; les repères habituels sont brouillés : le lieu (ce n'est plus le bureau dans le service x ou y), le temps (le projet est borné, mais l'aspect structurant des échéanciers permet de compenser l'absence de stabilité et de sécurité) et le statut (à quelle catégorie appartiennent-ils ?). **Pour Chan (2007), examinant les conditions d'un « pouvoir sans autorité »**, les individus sont conduits à démontrer d'une certaine « indifférence », car selon l'auteur ils sont traités comme des objets « jetables », dont on peut disposer à l'envie ; le besoin que l'on a d'eux est éphémère et lié aux circonstances et non à leurs qualifications ou qualités ; l'individu doit avoir une certaine capacité à faire table rase du passé, à s'adapter, et à trouver du sens à ce qui lui est offert : il doit apprendre à habiter la

⁴³ Nous faisons nôtre la terminologie utilisée par Picq, dans un article des Echos du 21 Juin 2007 : l'« intrapreneur » désigne « un acteur prêt à s'engager dans une activité de développement (un projet, une nouvelle activité, voire une start up interne) au sein de l'organisation dont il reste salarié. »

⁴⁴ Il n'existe pas à notre connaissance de tels réseaux aujourd'hui, si ce n'est celui, très informel, du Club de Montréal, et qui a donné lieu à la rédaction d'une thèse (Poulingue, 2009).

précarité et le désordre. Nous relevons cette idée, mais nous la relativisons car nous pensons qu'elle s'adresse davantage à des projets sortis et externes qu'à des projets de développement de produits industriels (les managers enchainent des projets comme des CDD alors que dans l'industrie, ils alternent entre des missions de projet et des postes dans les métiers.

Nous relevons-là une contradiction évidente : les entreprises ont besoin de la coopération des salariés, des pilotes de projet ici, et face à ce besoin, ils mettent en place des outils contractuels, ils « désécurisent » les managers pour qu'ils soient contraints de donner le meilleur d'eux-mêmes dans un « instinct de survie », et ils les exposent à la prise de risque tant au niveau de la réussite du projet qu'au niveau des conséquences indirectes sur leur carrière, comme nous le verrons plus loin.

La capacité à rendre compte

Dans un premier temps sera présentée la variété des outils de gestion auxquels sont soumis les pilotes de projet ; ensuite nous présenterons le système d'incitation dont ils font l'objet.

Parmi ceux-ci, on remarque un outil très spécifique : les métarègles (voir annexe 2), car elles se situent à un niveau intermédiaire entre l'autonomie du pilote et l'ensemble des règles qui lui sont imposées. Ce sont les règles (générales) qui servent à définir les règles du projet : elles permettent de délimiter l'espace d'autonomie du manager de projet ; celui-ci n'a donc pas tout à fait le choix des règles à mettre en place puisqu'il doit choisir dans une liste prédéfinie de thèmes précis. Ces métarègles peuvent être par exemple (**Jolivet, 2003 est l'initiateur du concept**) :

- * Définir le découpage des responsabilités
- * Choisir le processus de développement du projet
- * Décider des modes de gestion à mettre en place (Il ne s'agit pas de vérifier l'avancement du projet par rapport à des tableaux de bord initiaux, mais de piloter le projet au plus vite, au moindre coût, au moindre défaut).

On peut considérer que cet outil révèle le caractère paradoxal du management de projet ; on peut aussi avoir une autre lecture et penser que ces métarègles constituent en réalité une « charnière » qui montre qu'il s'agit bien pour les managers d'une autonomie contrôlée. Mais il faut insister pour expliquer que le pilote de projet est fortement invité (peut-on parler d'injonction ?) à créer ses propres règles : seules des règles sur mesure seront efficaces. L'outil donne de la liberté d'un côté (choisir ses propres règles de fonctionnement), il contraint de l'autre (en imposant les thèmes sur lesquels portent ces règles). Certes une des raisons est connue et relativement objective : on doit dans le cadre d'un projet laisser un minimum

d'autonomie aux acteurs si l'on veut qu'ils créent et qu'ils innover, qu'ils mettent au point de nouvelles façon d'organiser, de gérer ou de manager, mais les DG veulent garder la maîtrise des contraintes de rentabilité et tolèrent peu l'incertitude occasionnée par des initiatives individuelles ou collectives ; sans doute existe-t-il d'autres explications.

Un certain nombre d'études, telle celle d'Hodgson et Cicmil (2007), ont pointé la tendance à la standardisation de la gestion et du management des projets. Ils montrent qu'il existe dans de nombreuses entreprises le désir de « standardiser » le management de projet, de façon non seulement à mieux les contrôler et en anticiper les éléments, mais aussi pour recueillir le savoir, l'expérience des projets passés pour mieux gérer les projets futurs et peut-être pour éviter que les pilotes de projet s'en servent comme source de pouvoir. Ce processus de standardisation passe par des formations (les auteurs parlent de dissémination d'un corps de connaissances universelles), des documents formalisés, voire même un certaine « institutionnalisation » des pratiques (définitions officielles d'un projet, de la gestion de projet ou du management de projet⁴⁵) et des labels de formation. En France cela se vérifie à travers l'activité d'organisations comme l'AFITEP ou encore à travers la diffusion de revues telles le Journal of Project Management ou l'International Journal of Project Management. L'objectif de standardisation part a priori de « bons sentiments », à condition d'éliminer l'objectif plus ou moins avoué de mise en conformité des comportements. Le problème identifié par ces auteurs et bien d'autres, est que cela met en danger l'autonomie, la créativité, et la discrétion dans les organisations contemporaines. Une forme de rationalité instrumentale, techniciste s'installe finalement, fondée sur des logiques de fins/moyens, et sur une idéologie de contrôle et de prédictibilité : **n'entre-t-on pas de nouveau dans une seconde cage de fer ?** Hodgson et Cicmil dans leur article s'appuient sur des outils concrets tels le PMBOK (Project Management Book of knowledge) vivement conseillé par une organisation chargée d'institutionnaliser des standards dans ce domaine : le PMI (Project Management Institute) qui est « un standard international qui décrit l'état de l'art en matière de management de projet », selon sa propre définition (site internet du PMI). Les auteurs se réfèrent aux travaux de Bowker et Star (1999⁴⁶) et à ceux de Brunsson et Jacobsson (2000⁴⁷) pour signaler que **ces efforts de standardisation visant a priori l'aide à l'action efficace, propagent aussi des ondes éthiques et morales** ; celles-ci ont à leur tour des implications sur les relations de pouvoir à l'intérieur des organisations et entre elles aussi, car la standardisation est un mode de surveillance à distance, contrairement à d'autres modes tels les normes sociales tacites, les lois, et les directives, toujours selon les auteurs. La question de la stratégie des dispositifs de contrôle, traitée par les auteurs ensuite, sera étudiée dans le second chapitre.

⁴⁵ Le contenu du site suivant est tout à fait éloquent : <http://www.coachis.fr/management-qualite/id69.htm>

⁴⁶ *Sorting Things Out : Classification and its consequences.* London, MIT Press.

⁴⁷ *A World of Standards.* Oxford : Oxford University Press.

Scranton (2008) rejoint sous un autre angle cette critique en avançant qu'il faut cesser de traiter du management de projet indépendamment de son contexte, de l'histoire et des perspectives qu'il engage pour l'avenir, cesser de l'aborder comme une figure « unique » ; **l'auteur propose pour cela de s'aider des « histoires de projet » pour mieux comprendre leurs logiques, leur fonctionnement et aussi leurs contradictions.**

Au-delà de l'originalité des métarègles, il existe une multiplicité d'outils de contrôle

Nous avons évoqué plus haut l'exemple des **échéanciers**, dont les conséquences sont loin d'être neutres sur les comportements : ils font partie des outils nécessaires à l'organisation du projet, découlant des métarègles, et des outils utiles pour organiser le temps (Plannings, diagrammes type Pert, Potentiel, Gantt, ...).

Les outils de reporting peuvent prendre des formes diverses et variées : tableaux de bord, indicateurs présentés en réunions, revues de Projet, ...

Les outils de gestion des coûts sont spécifiques au modes projet : outils de la coùtenance⁴⁸, budgets, méthode Design to cost, La méthode « Design to cost » est tout à fait révélatrice de la « mission impossible » révélée précédemment : cela consiste à demander au pilote de projet de partir d'un prix maximum d'un module, d'un produit, ou d'un composant, plutôt que de définir le module ou le produit qui convient, et d'en calculer ensuite le coût. Pour fabriquer le tout premier modèle de la Twingo, on a imposé aux pilotes de projet la plupart des prix des composants du véhicule (par exemple le prix du radiateur devait coûter au maximum, 200 F) ; au pilote de projet, à son équipe projet de se débrouiller pour fabriquer, et ici en l'occurrence faire fabriquer, donc négocier avec un sous-traitant qui entre dans ce prix avec la qualité voulue (ajoutons : au sous-traitant d'obtenir de ses salariés cette performance....! La pression ainsi que les exigences techniques et économiques se décentralisent à leur tour. ...).

Indirectement, **les normes de** qualité obligent les managers à travailler d'une certaine façon et contraignent (dans certains cas aussi ouvrent des opportunités) les choix d'organisation du projet, de gestion et de réalisation physique : les normes de qualité (type ISO 9000), les normes d'hygiène, de sécurité, les normes environnementales en sont les exemples principaux. Mais Mariotti (2005) remarque que les dispositifs de normalisation ne se résument pas aux normes ISO 9000, qui relèvent selon lui davantage d'une logique commerciale ; il cite plusieurs normes qui remplissent ce rôle de normalisation

⁴⁸ « C'est l'ensemble des dispositifs permettant, pendant toute la durée d'un projet, de prévoir et de suivre tous les coûts occasionnés par la réalisation [...] avec l'objectif de maîtriser un coût prévisionnel final ». Source : AFNOR.

des comportements⁴⁹. L'auteur précise que le respect à la lettre n'est jamais une fin en soi, que le processus disciplinaire en jeu ici fait l'objet de compromis, d'arrangements.

Les outils d'évaluation économique des projets enfin (Garel, 2003) : les projets sont évalués soit par des critères de coûts, comme il a été cité précédemment : design to cost ou l'inverse, le cost to design ; d'autres méthodes existent (à coût global ou à coût piloté) ; soit par des critères de rentabilité (calculs de capitalisation des flux de trésorerie : VAN et EVA⁵⁰).

En général c'est la performance globale du projet qui est recherchée, donc la performance collective, ce qui n'empêche pas, comme nous allons le voir, d'évaluer aussi individuellement les responsables de projet ; les évaluateurs sont les DG, les COPIL, voire les clients dans certains cas.

Un système d'incitation dissuasif

Dans de nombreuses entreprises, il semblerait, à partir des entretiens relatés dans les travaux de Courpasson et Clegg notamment (2004), que **le passage par la « case projet » correspond à un tremplin pour évoluer dans sa carrière, voire pour développer son employabilité en vue de travailler dans d'autres entreprises ensuite.** Indirectement, le passage par le projet serait une façon, pour les DG, de tester, de sélectionner les meilleurs pour les propulser vers de plus gros projets ou vers des postes de direction. Il faut préciser ici que plus « gros » projets signifie des projets plus difficiles, que ce soit en terme de budget, d'effectifs à encadrer, de degré d'innovation ou d'incertitude, ou encore de nature du projet (produit, process, marché, système d'information, ...). En effet, d'après les discours des pilotes de projet, **il semble que le manager à qui l'entreprise fait une telle proposition n'a en réalité pas intérêt à refuser** : ce serait une preuve de non-implication, et un risque de « mise au placard » ou de ne plus se voir proposer quoi que ce soit en matière d'évolution ; **il y aurait, selon les mots de Courpasson (2000), une situation de non-choix pour les managers.**

De plus, en période de crise, il s'avère que la participation à des projets est une façon pour les individus de ne pas se retrouver au chômage, et, **dans le secteur de l'informatique par exemple, les chefs de projet et acteurs projet enchaînent les projets comme de véritables CDD** (Asquin et al, 2006). Plus la conjoncture économique est mauvaise, et plus s'installerait une concurrence au sein des projets pour savoir qui participera aux futurs gros projets.

⁴⁹ Dans le secteur de l'automobile, on trouvera l'EAQF (Evaluation Assurance Qualité Fournisseur) pour la France, la VDA-6 (Verband der Automobilindustrie) pour l'Allemagne, ou encore le QS 9000 (Quality System) aux Etats-Unis.

⁵⁰ EVA = (Rentabilité des capitaux investis – coût du capital) x capitaux investis

Enfin sur un plan strictement juridique, il apparaît que la catégorie « chef de projet » n'est pas inscrite dans les grilles des conventions collectives : il existerait un certain « flou » autour de ce statut, sauf pour certains secteurs dans lesquels le mode projet est ancré depuis longtemps dans les méthodes de travail : BTP et Informatique. C'est ainsi que certaines entreprises choisissent de compléter les filières hiérarchiques classiques par des filières « experts » ou « projet » (Baron, 2003⁵¹).

En plus de l'évaluation économique du projet exposée plus haut, le manager de projet est évalué aussi individuellement, sur la base de critères liés aux résultats (CQD), ou au comportement et aux activités. Il existe aussi plus ponctuellement des critères hors-performance (ancienneté, nature des travaux, échelon hiérarchique ; Garel, 2003). Ce qui semble poser problème n'est pas tant la nature de ces critères ou leur nombre, mais plutôt leur caractère contradictoire : Cicmil, Hodgson et al (2006) expliquent que les acteurs projet doivent se débrouiller en permanence avec l'ambiguïté et le caractère équivoque des critères de performance de façon permanente.

Cependant au-delà de cette évaluation « formelle », qui n'empêchera pas sa subjectivité évidente, il existe une évaluation plus informelle exercée par les pairs. A travers sa mission, le chef projet va être observé, jugé, évalué, non seulement par les DG mais aussi par ses collègues, contributeurs, responsables hiérarchiques divers ; cela ressemble à un « 360° » informel. **Il est important de préciser que ce regard contribue à fabriquer ce que nous avons appelé plus haut sa légitimité,** puisqu'il n'en dispose que très peu au départ, si ce n'est le fait d'avoir été pressenti pour ce rôle.

Pour compléter cette analyse, il faut ajouter les incitations financières : à partir d'une certaine taille du projet, (cela est encore une fois variable selon les entreprises), le responsable perçoit une prime, une récompense pour le temps et l'engagement consacré à la réussite du projet.

Ceci rejoint l'analyse d'Honoré⁵² (2007) traitant du contrôle des comportements dans les organisations modernes : il remarque que « la socialisation n'est plus liée à l'appartenance à un métier dont la définition transcende la situation de travail et même l'entreprise. Elle est liée à la participation à un processus productif dans le contexte particulier de la situation de travail, voire, à un niveau plus global, de l'organisation ».

Des compétences exigeantes

Un pilote de projet, quel qu'il soit, doit tout d'abord posséder un minimum de compétences techniques liées au domaine de la mission ; il faut en effet pouvoir guider les divers contributeurs, savoir trancher devant telle ou telle solution technique, son pouvoir étant d'avoir en tête toutes les contraintes, alors que

⁵¹ *GRH et gestion par projet*. Dans : Gestion de Ressources Humaines, Weiss, Editions d'Organisation.

⁵² Modernisation des organisations et contrôle des comportements ; quels liens et quels enjeux ? RFG, n° 176 - 2007

chaque contributeur n'a pour horizon que ses lots de travaux. Cependant il ne peut remplacer chaque contributeur, expert dans son domaine, et doit ainsi davantage expliquer, convaincre, communiquer et faciliter, qu'ordonner, commander ou sanctionner ; **il joue en quelque sorte le rôle de chef d'orchestre.**

Ensuite le pilote de projet doit mener le projet selon des contraintes non seulement techniques (conformité à un cahier des charges précis), mais aussi économiques et temporelles : **cela signifie qu'il doit savoir gérer un budget**, c'est-à-dire le prévoir, le répartir, le contrôler ; **il doit savoir organiser le temps et anticiper** les étapes qui pourraient retarder l'échéance ; les liens avec ses connaissances techniques sont évidents puisque mieux il connaît les bases de données⁵³ et l'arborescence du projet en organigramme des tâches, mieux il gèrera le budget et respectera les délais. Outre ces aspects gestionnaires ou administratifs, **il doit faire respecter ces délais et ces coûts par ses contributeurs, et en rendre compte régulièrement auprès de sa hiérarchie.** Cependant, Cicmil, Hodgson et al (2006) nous alertent sur la tendance à donner une image trop idéale du manager de projet : après avoir observé des pilotes de projet sur le terrain, ils expliquent qu'il n'est pas toujours « pensant, proposant, décidant à tout va et rationnel ».

Cependant, si le projet est une formidable opportunité pour perfectionner des compétences, en développer de nouvelles, qu'elles soient de nature relationnelle, méthodologique, technique ou managériale, un certain nombre de difficultés apparaissent quant à la reconnaissance de celles-ci. Asquin et al (2006) expliquent tout d'abord qu'il est parfois difficile de valoriser des compétences projet de retour dans le métier : les compétences « soft » ou non techniques (relationnelles, managériales, ...) ne rentrent pas de façon claire dans les grilles de compétences métiers ; les nouveaux savoir-faire sont parfois difficiles à valoriser et parfois même ces nouvelles compétences sont inutiles de retour dans la filière métier. Ensuite, la synchronisation entre les divers parcours pose problème : il existe des parcours verticaux, horizontaux, ou des alternances projets/métiers, mais il n'y a pas véritablement de système intégrant les deux types de mobilité⁵⁴.

Enfin, il est important de remarquer que les entreprises ne se sont pas encore posé la question de « l'incompétence projet » : peut-on considérer que le management par projet est une machine à exclure ? Dans certains témoignages (Asquin et al, 2006) apparaît clairement un clivage dans l'entreprise entre les « boulets » et les « champions » ; des réseaux informels de recrutement se développent et certains ont réellement le sentiment de ne pas être « à la hauteur », alors que dans une situation classique hors projet il leur suffirait d'appliquer des règles, ou d'utiliser des routines.

⁵³ Elles contiennent les modules techniques que maîtrise l'entreprise, leur temps de réalisation, la consommation de main d'œuvre, de matières, de pièces nécessaires et leur coût.

⁵⁴ une expérience de dix ans dans un domaine d'expertise n'équivaut pas dix expériences d'un an dans divers projets.

Nous retenons pour notre démonstration que le chef de projet doit répondre d'un profil de poste très complet, mêlant compétences techniques, compétences relationnelles, et compétences politiques ; celles-ci sont plus ou moins conditionnées par un minimum d'expérience des relations humaines, un minimum de connaissance des acteurs avec qui il travaille, une bonne maîtrise du fonctionnement de la structure dans laquelle il mène sa mission ainsi qu'une bonne compréhension de sa stratégie. Ces qualités et savoirs sont bien évidemment en interrelation et en construction permanente ; de leur enrichissement respectif découle la capacité du manager à créer sa légitimité, sa reconnaissance, et donc à construire pas à pas son autonomie dans la gestion du projet.

Pour Kerzner (2001)⁵⁵, le manager de projet est un « improbable », en ce sens où il est difficile de trouver dans la réalité un individu qui soit parfaitement doté de toutes les qualités évoquées. Il écrit : *« le chef de projet idéal serait vraisemblablement ingénieur, docteur en management et en psychologie, doté d'une expérience dans des dizaines d'entreprises à des fonctions variées et âgé environ... de 25 ans »!*

Plus généralement, les pilotes de projet appartiennent à une famille de managers concernés par les réformes organisationnelles telles le MRH, les politiques de TQM, ou de « reengineering », ce qui fait écrire à Du Gay en 1996 que les formes organisationnelles anti bureaucratiques, flexibles, organiques, ont besoin de managers dotés de capacités particulières : **ceux-ci doivent prouver qu'ils sont de véritables entrepreneurs, qu'ils sont compétents (capables de « self-making »), et de façon plus subtile, leur réussite doit prouver que cette forme de « gouvernementalité⁵⁶ » est efficace.**

Concernant enfin leur sélection, elle est souvent le fruit de discussions entre les directions générales, les différents responsables hiérarchiques, et des pilotes de projet expérimentés et ayant fait leurs preuves. **Ainsi selon Courpasson (2000) le management par projet est non seulement une machine à exiger mais aussi une machine à sélectionner, c'est une mise à l'épreuve des managers en vue de former de futurs leaders, et c'est donc aussi une machine à exclure :** cela permet aux organisations de produire des élites ; en même temps elles produisent de l'employabilité dont sont écartées toutes les personnes qui ne seraient pas à la hauteur.

⁵⁵ Cité dans : Manageor : Les meilleurs pratiques du management, Barabel et Meier, Dunod, 2006.

⁵⁶ Ce terme que Du Gay reprend à Foucault sera explicité dans le chapitre 3.

Nous pouvons conclure à l'issue de ce chapitre que l'organisation en projet conduit à placer les pilotes de projet au cœur de tensions multiples, en exigeant d'eux des compétences très variées et un investissement sans limite, en les propulsant à l'intérieur d'un triangle (coût qualité délai) aux sommets presque toujours contradictoires, mais sans nécessairement leur donner les moyens de ce combat, que ce soit en termes de légitimité, d'autonomie.

De plus ces managers doivent agir seuls, c'est-à-dire sans bénéficier du soutien de solidarités métiers, et selon des logiques contractuelles, ce qui n'empêche pas les rapports de confiance ou même d'amitié, comme dans toute logique marchande d'ailleurs (Huault, 1998⁵⁷).

Ces tensions sont également le résultat de modes de contrôle de nature essentiellement bureaucratique, tels les systèmes de reporting ou les échéanciers, qui, en apparence ont pour fonction d'organiser les données à transmettre à la hiérarchie pour les premiers, et de rythmer et d'optimiser le travail pour les seconds. Pour Asquin et Al (2006), s'appuyant sur les travaux de Courpasson, les projets sont de véritables machines à juger et à exiger en permanence ; chacun est soumis au devoir de rendre des comptes, d'analyser ses propres erreurs, et de justifier ses choix.

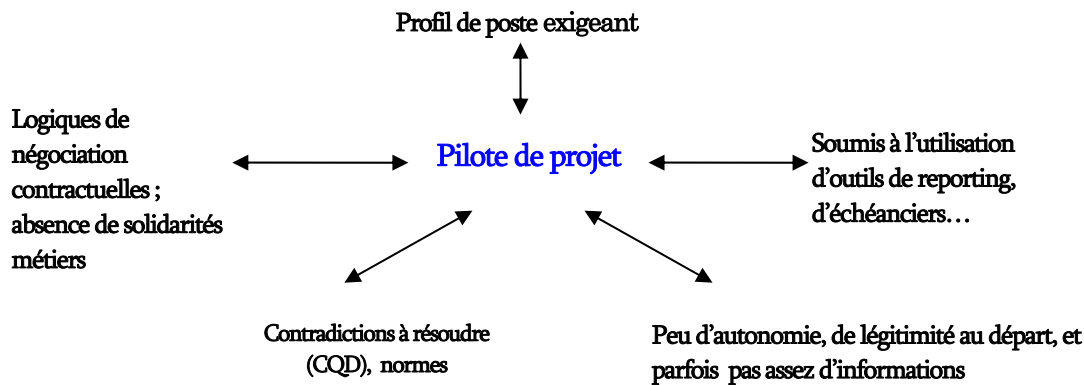
Enfin les auteurs insistent sur la logique d'individualisation des incitations et des sanctions portées que les systèmes de gestion des ressources humaines semblent renforcer (Retour, 1998⁵⁸).

Lewis et Al (2002) montrent que la réussite des projets de développement de produits exige des tensions autour des managers de projet qui doivent « se débrouiller » avec des contingences fluctuantes afin d'entretenir à la fois l'innovation et l'efficacité.

Schéma n°3 : des pilotes de projet au cœur de tensions multiples

⁵⁷ Embeddedness et théorie de l'entreprise ; autour des travaux de Mark Granovetter – Gérer et Comprendre, n°52 – 1998.

⁵⁸ Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de GRH sont-elles compatibles ? Actes du colloque « la coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments », Lyon.



Dans leur article de 2006, Cicmil, Hodgson et al mettent en lumière les éléments qui leurs semblent fondamentaux à analyser si l'on veut obtenir une image fidèle des pratiques actuelles du management de projet. Ils dégagent : l'expérience vécue des pilotes de projet, la nature des interactions sociales et des communications, les technologies du pouvoir en place, la question de l'identité des acteurs et enfin les interactions entre les logiques d'arrangements et les logiques structurelles dans l'environnement de travail des acteurs.

Ainsi, après avoir décrit le contexte de travail des managers de projet, et après avoir énuméré et présenté les différents modes de contrôle dont ils font l'objet, nous nous proposons dans le chapitre suivant d'analyser en profondeur la nature réelle de ces « technologies du pouvoir », et ce à travers l'approche foucauldienne.

CONJECTURE 1 : L'ORGANISATION EN PROJET CONDUIT A PLACER LES PILOTES AU CENTRE DE TENSIONS MULTIPLES. CELLES-CI SEMBLANT TENIR A LA FOIS AUX EXIGENCES, A LA SPECIFICITE DU MODE PROJET, AUX MOYENS DONT ILS DISPOSENT, A LEUR POSITIONNEMENT HIERARCHIQUE, AUX MODES DE CONTROLE BUREAUCRATIQUES ET SOCIAUX PESANT SUR EUX, ET ENFIN AUX INCITATIONS DONT ILS SONT LA CIBLE.

CHAPITRE 2 : L'ANALYSE FOUCAULDIENNE DU CONTROLE : DES DISPOSITIFS A LA CONDUITE DE SOI

La finalité de ce chapitre est de montrer que le concept de « Dispositif » est particulièrement intéressant pour illustrer le système de management appliqué aux pilotes de projet (2.1).

Cependant, si le « Dispositif » rend compte de la multiplicité des formes de contrôle du management de projet ainsi que de leur objectif de mise en conformité des comportements (pouvoir descriptif et explicatif du concept), il passe à côté d'un élément fondamental pour comprendre ces contextes de travail : comment les managers sont conduits à prendre à leur propre compte les dimensions contraignantes, stratégiques, politiques des projets, dans l'objectif cette fois-ci qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes ? Le concept de Conduite de Soi est analysé dans une deuxième sous-partie (2.2).

NB : L'annexe 3 propose un petit lexique foucauldien afin de compléter la présentation du cadre théorique choisi.

2.1 DES PILOTES DE PROJET AU CŒUR D'UN DISPOSITIF

2.1.1 Les outils de gestion du projet : l'ombre du Panoptique

La non neutralité des outils de gestion sur les comportements

Nous nous intéressons ici aux impacts des outils de gestion sur les comportements puisque nous avons vu au cours du chapitre précédent que le manager de projet, comme d'ailleurs de plus en plus de managers, doit rendre des comptes de façon précise et régulière, à travers les outils de reporting notamment.

La question de savoir si les outils de reporting et les techniques comptables ont un impact sur les comportements, a intéressé par exemple Hopwood⁵⁹ (1987). Celui-ci montre que la comptabilité est un instrument de description de la réalité économique, mais qu'elle est aussi un instrument de surveillance des individus. L'auteur s'inspire pour développer cette thèse des travaux de Foucault et de Latour. Il démontre que le système comptable répond aux principes de surveillance énoncés par Foucault ; les résultats obtenus par Hooper et Mac Intosh (1998) à partir du cas ITT semblent confirmer cette thèse.

Plus précisément, Miller et O'Leary (1987) avancent que l'établissement de coûts standards normalise les comportements. Leur démonstration s'appuie sur le couple savoir/pouvoir foucauldien : Les outils de gestion fournissent un savoir sur le fonctionnement de l'organisation et ce savoir à la disposition des dirigeants permet de mieux surveiller les individus, et dans un troisième temps, de mettre en place un système de sanctions et de récompenses adapté.

⁵⁹ Qui a créé notamment la revue AOS en 1975.

Après plusieurs lectures sur le sujet, **force est de constater que l'approche foucauldienne a fortement inspiré la recherche en gestion.**

Au milieu des années 70, mais surtout aux USA et en Grande Bretagne, un courant appelé « Foucauldian Studies » émerge. En 1988, Burrell, dans la revue « Organization Studies » marque le début d'une vague d'intérêt pour les travaux du philosophe français. Starkey (2005) signale trois articles majeurs qui donnent le ton à toute une série de travaux⁶⁰, qui se poursuivent aujourd'hui⁶¹ : Knights (1992), Townley (1993), et Barker (1993). Starkey a effectivement adapté le cadre foucauldien à la gestion ; avec Mac Kinlay (1998), il défend l'idée selon laquelle le Panoptique (imaginé par Bentham) dessine une image fidèle de l'effet des outils de gestion. Ce principe est le prototype de tous ces « *mécanismes qui analysent les distributions, écarts, séries, combinaison et qui utilisent des instruments qui rendent visible, enregistrent, différencient et comparent* » (Foucault, 1977). Là aussi la dynamique savoir/pouvoir est tout à fait présente et utilise des « vecteurs » tels les institutions, les discours, et les pratiques. **Le projet de Foucault est de dépasser une lecture superficielle de la réalité, de susciter chez le lecteur la vision de « l'étrangeté du familier » comme le rappellent Cooper et Burrell (1998), en reprenant les mots du philosophe, ou « voir l'ordinaire avec un œil neuf ».** Ce projet de Foucault est aussi une quête vers la vérité, même si Knights rappelle qu'il ne s'agit pas pour le philosophe de prétendre d'emblée que cet ordinaire est faux, mais d'observer dans quelle mesure il peut être dangereux (2002).

Il peut paraître surprenant de prendre cette image du Panoptique pour interpréter le système comptable et financier, quand on sait comment elle a été présentée dans un premier temps (surveiller des prisonniers).

En effet, dans l'œuvre de Foucault, **tantôt le panoptique est l'établissement concret, physique, défini par Bentham**, qui correspond à un « *agencement optique ou lumineux qui caractérise la prison* », selon DELEUZE (2004). Cette architecture était prévue pour des individus considérés comme « anormaux », dans le sens où il fallait leur inculquer quelque chose qui leur manquait (à l'origine prévue pour des prisonniers, à qui il manquait la morale et la maîtrise de soi, mais aussi adaptable aux internés psychiatriques, à qui il manquait la raison, aux étudiants, à qui il manquait la connaissance, aux ouvriers à qui on devait apprendre à travailler, aux malades que l'on devait soigner et qui ne devaient pas contaminer les autres, aux militaires, à qui on devait apprendre à défendre la nation, aux nécessiteux à qui on devait apprendre à gagner sa vie...). **Le panoptique permet aux responsables de voir sans être vu.**

⁶⁰ Articles publiés dans Organization ou Organization Studies, mais aussi dans Administrative Science Quarterly ou Academy of Management Review ; colloques divers (EGOS par exemple).

⁶¹ La bibliographie le démontre.

Tantôt Foucault le détermine de façon abstraite, « *comme une machine qui non seulement s'applique à une matière visible en général (atelier, école, hôpital, autant que prison), mais aussi traverse en général toutes les fonctions énonçables* » [...] ; il s'agit alors « *d'imposer une conduite quelconque à une multiplicité humaine quelconque* ». En effet, Foucault explique que l'esprit du panoptique est en fait utilisé par les pouvoirs politiques et les organisations pour surveiller aussi les individus « normaux », c'est-à-dire ceux qui sont capables de se conduire correctement dans la société, parce qu'ils en ont les moyens physiques, psychiques, économiques, ou intellectuels. Il ne s'agit pas dans ce cas bien évidemment de les enfermer ou de les contraindre par des moyens coercitifs, mais **de les orienter, de les inciter à se comporter selon des normes fabriquées par la société et le pouvoir politique. C'est ce second cas qui a retenu notre attention compte tenu de notre objet d'étude.** On peut y associer les concepts foucauldien de « *Biopouvoir* » et de « *Gouvernementalité des autres* » qui seront présentés au chapitre 3.

Dans des travaux plus récents, Miller et O'Leary (2002) vont plus loin dans les implications de la thèse qu'ils avaient commencée à défendre (1987) : ils cherchent à comprendre comment les individus sont gouvernés, selon quelles techniques et quelles politiques, c'est-à-dire aussi bien au niveau microéconomique d'une entreprise qu'au niveau macroéconomique d'un Etat (ou d'un regroupement d'Etats). **Leur problématique se situe dans la capacité des entreprises et de la société à produire des individus « gouvernables » et « calculables » (traduction) au sens de prévisibles.** Dans les travaux de Miller, ce ne sont pas les outils de gestion eux-mêmes qui l'intéressent, mais leur capacité à façonner les comportements, qu'ils soient individuels ou collectifs. Ainsi « *les pratiques de comptabilité et de contrôle sont indissociables de systèmes de représentation, de logiques d'actions et de discours* » (A. Pezet, 2005). Mais il faut suivre plus loin les implications : Miller et O'Leary expliquent que la gestion est un domaine très stratégique car les pratiques, les règles, les outils et même les logiciels participent à la construction de l'économie et donc de la société, grâce aux méthodes de transformation des flux physiques en flux financiers. **Ainsi l'entreprise est en réalité un lieu tout à fait stratégique et politique, dans le sens où des règles, des pratiques, des normes, décidées par un petit nombre d'experts et/ou de personnes influentes sont imposées à un grand nombre pour organiser la production des richesses d'un pays.** **En ce qui concerne notre cadre d'étude**, l'entreprise étant un lieu de création de valeur, le choix d'organisation en projet induit une certaine façon de concevoir et de fabriquer cette valeur. Mais cette organisation en projet est elle-même circonscrite dans une architecture plus globale, dans un agencement plus large, mêlant pratiques de gestion, systèmes de décisions et de management, systèmes de valeurs, comportements collectifs et individuels, culture collective. ... Qui peut aujourd'hui lutter contre la société de l'hyper-consommation ? Qui peut lutter contre la course à la baisse des coûts ? Le pilote de projet peut-il lutter contre son propre sort, surtout lorsqu'il lui offre de formidables opportunités ? Les internautes,

peut-être, en utilisant la technologie comme source de pouvoir (pouvoir de communiquer avec la terre entière), répondrait Serres⁶², en se rassemblant en réseaux capables de mettre en place des stratégies de lutte contre un pouvoir économique et financier dominants ?

Nous avons repéré d'autres travaux qui se penchent sur des aspects plus précis du domaine de la gestion :

Metcalfe (1997) par exemple assimile le rôle des logiciels de gestion de projet à une technologie de discipline et de surveillance ; le contrôle s'exerce à travers la façon dont sont conçus les logiciels, les informations qu'ils privilégient, la nature des informations à renseigner, leur quantité, leur qualité, leur degré de précision, la périodicité... Elle est surprise par les résultats qu'elle obtient dans son étude car pour elle, la philosophie du management de projet implique a priori une façon d'être et de faire différente de la norme. Elle conclut que les logiciels (consciemment ou inconsciemment, ça c'est une autre question) visent à assurer la prédictibilité et à éviter l'incertitude qui peut émaner de cette logique de projet ; se rassurer en quelque sorte par rapport à la façon dont les pilotes de projet pourraient exploiter l'autonomie qui leur est accordée.

Lambert et E. Pezet (2007) montrent, à partir d'une étude de cas menée chez un équipementier automobile, comment le contrôleur de gestion doit en permanence prouver sa capacité à faire respecter les normes, mais doit aussi fournir des informations qui doivent refléter « la vérité » sur l'entreprise. Ils rappellent un résultat important de Loft (1986): « *La comptabilité n'est pas uniquement une technique de production des données pour décider, elle est aussi une technique sociale et politique* ».

On remarque dans tous ces travaux que les auteurs parlent tantôt de comptabilité, tantôt de gestion ; ces deux domaines sont-ils équivalents au regard de la fonction de surveillance et de contrôle qu'on leur attribue ? **En effet, dans le cas des managers de projet, il s'agit davantage de gestion que de comptabilité.**

Si on retient la définition d'« accounting » de Miller rapportée par Moquet et A. Pezet (2006)⁶³, on en déduit que l'on fera peu de différence. Or Boussard (2008) n'est pas de cet avis : elle rappelle que dans l'empire égyptien, « *le rôle des enregistrements de nature comptable étaient de s'assurer de la conformité du travail à*

⁶² Michel Serres, Conférence du 21 Janvier à Besançon présentant, entre autre, son dernier livre : « La guerre mondiale » - Editions Le Pommier - 2008.

⁶³ « *A process of attributing financial values and rationales to a wide range of social practices, thereby according them a specific visibility, calculability and operational utility* »,

l'ordre établi ». Elle s'appuie sur les travaux d'Ezzamel (2004) pour expliquer que **la comptabilité était un instrument pour compter et non pour calculer**. On ne recherchait pas la productivité, ni l'efficacité. C'est seulement l'arrivée des ratios financiers, tirés des comptes, ensuite le calcul des coûts, industriels d'abord, qui transformeront la comptabilité en instrument de surveillance du processus de travail (comptabilité analytique).

Le pilote de projet et les outils de gestion

Deux hypothèses ressortent de cette discussion au sujet des outils de gestion ; nous les affinerons afin de les adapter au management de projet.

La première consiste à proposer d'utiliser l'image du Panoptique de Bentham pour traduire le fait que la comptabilité et la gestion, au-delà de leur rôle fonctionnel consistant à rendre des comptes sous une forme normée et standardisée à l'adresse des parties prenantes (pour la comptabilité), sous une forme définie par la DG (pour le contrôle de gestion), sont des outils plutôt invisibles car non ressentis comme coercitifs ou répressifs. Cependant ils facilitent la mise en lumière du « décorticage » des activités : comptabiliser, ranger, classer, classifier, calculer, différencier, comparer, enregistrer, combiner, évaluer, contrôler, ... Ceci implique alors la deuxième hypothèse.

Le domaine comptable et financier serait en réalité un bon exemple de la dynamique foucauldienne savoir / pouvoir : compte tenu de l'hypothèse précédente, ces outils produisent des savoirs très précis et donc précieux sur le fonctionnement de l'organisation, sur le rôle, sur la responsabilisation de chaque acteur, et sur les gains de productivité possibles. Ceci permet aux dirigeants de mieux surveiller des individus en anticipant leurs comportements et en mettant en place des systèmes de sanctions – incitations – récompenses appropriés.

Le corollaire de ces deux hypothèses est de nature politique : si les individus sont effectivement gouvernés de la sorte dans les organisations, on en conclut qu'ils ont sans doute l'illusion de participer à la création du monde dans lequel ils vivent, alors qu'en réalité, ils ne font qu'y participer dans un moule prédécoupé par ceux qui les dirigent⁶⁴.

Finalement, le pilote de projet est soumis, comme tout autre manager ayant à rendre des comptes, à cette forme de contrôle administratif ou bureaucratique : il est en effet contraint d'utiliser des

⁶⁴ Nous parlons ici de managers : que conclure au sujet des ouvriers et des employés...!

métarègles, des règles, des outils, des procédures, des documents pré-formatés, qui impactent sa façon de rendre compte. Il est soumis à un mode d'évaluation de l'efficacité des projets qui influence sa façon de mener le projet. Enfin de par l'utilisation incontournable des plannings⁶⁵, son action est inscrite dans une dynamique rarement négociable, bornée par les délais, et structurée par des jalons dont le retard mettrait en péril la survie du projet. Il est enfin souvent contraint de diffuser les informations sous une forme prédéterminée et surtout de plus en plus uniformisée pour tous les projets des entreprises d'un même groupe à travers l'utilisation des logiciels de gestion des projets (Räisänen et Linde, 2004).

Nous avons expliqué, dans le chapitre 1, avec Yakura notamment, comment les échéanciers constituent en réalité d'excellents modes de coordination et modes de contrôle.

Enfin comme l'écrit Courpasson (2000), le pilote de projet doit prouver qu'il est efficace pour bénéficier des possibilités de carrières, pour construire sa légitimité, pour obtenir un peu d'autonomie, une certaine part de confiance de la part des DG... bref pour obtenir les quelques privilèges qui lui sont accordés sous condition qu'il réussisse. Ainsi nous ajoutons que les outils de pilotage des projets sont **d'excellentes preuves d'efficacité de l'organisation et du management de projet.**

Styhre (2006) à son tour constate que dans le secteur de la construction, la professionnalisation de la fonction de management de projet implique une adhésion à des formes de bureaucratisation : **on observe une augmentation croissante des contrôles et des procédures administratives, ce qui ne favorise guère les activités innovantes et créatrices** ; c'est un des paradoxes « classiques » du management de projet : assouplir les modalités de contrôle, mais pas trop pour que les DG puissent continuer à surveiller de loin, d'en haut, de la façon la plus discrète possible, les événements qui rythment la vie du projet.

Honoré⁶⁶ (2007) rejoint ces propositions en analysant l'évolution du contrôle des comportements dans les organisations post bureaucratiques, il explique que celles-ci sont le lieu de tensions entre un système outillé de gestion et des individus en partie autonomes, travaillant dans des petits groupes, tels les équipes de projet. Insistant sur le risque auquel sont soumis ces acteurs, **il entrevoit un assèchement de leur autonomie, sous le poids des outils de contrôle et finalement, contrairement à ce qui était recherché, un retrait de l'initiative des acteurs.**

En résumé :

1/ **Contraints d'utiliser les outils de gestion, et ayant connaissance des critères d'évaluation des projets, le comportement des pilotes de projet est influencé, si ce n'est « formaté ».** Les outils de gestion ne sont pas neutres sur leur façon de mener le projet. Le pilote de projet aura tendance aussi à agir de façon à donner envie à ses dirigeants de poursuivre dans l'investissement du projet.

⁶⁵ Remarquons que lorsque le français utilise un mot pour « planifier », l'anglais propose « to plan » pour prévoir ou faire des projets et « to schedule » pour échelonner, programmer.

⁶⁶ Modernisation des organisations et contrôle des comportements ; quels liens et quels enjeux ? RFG, n° 176 - 2007

2/ L'image du panoptique (Bentham), associée à la dynamique savoir / pouvoir de Foucault, tend à vouloir montrer que les DG tiennent à surveiller, contrôler de près⁶⁷ l'activité et les décisions des pilotes, et ce de façon silencieuse et non coercitive (à distance, selon la logique du Panoptique : voir sans être vu). En effet, non seulement les DG n'ont pas toutes les compétences que possèdent des managers de projet (elles doivent donc leur faire confiance,) mais aussi, elles doivent laisser un minimum d'autonomie et de latitude dans la façon d'orchestrer le projet (ce sont des conditions nécessaires mais non suffisantes de sa réussite) : les outils de contrôle de gestion assument une partie de cette fonction.

3/ Nous ajouterons avec Kellogg, Orlikowski et Yates (2002) que dans le travail en mode projet, comme d'ailleurs plus généralement dans les nouvelles formes d'organisation du travail qui contiennent une grande part de latitude managériale, il ne faut pas se contenter d'additionner des modes de contrôle statiques pour donner une vision juste de la réalité : les auteurs insistent sur l'intérêt d'une analyse dynamique et transversale, traduisant des interactions nombreuses entre une multiplicité de modes de contrôle qui traversent les frontières professionnelles.

Cependant, les outils de gestion, et plus précisément les outils de gestion des projets, ne constituent qu'un aspect du système de management des pilotes de projet. Nous allons dans la partie qui suit nous intéresser au concept foucauldien de Dispositif, et montrer de quelle manière il permet de rendre compte de façon plus exhaustive des modes de contrôle autour du manager de projet.

2.1.2 Du Panoptique au Dispositif

Le Dispositif foucauldien

De la violence à la discipline

La partie du travail de Foucault qui nous intéresse ici concerne la façon dont il explique le passage du système d'autorité pratiqué au Moyen-âge à celui instauré progressivement au siècle des Lumières, et dont nous nous sommes assez peu écartés depuis⁶⁸, comme nous allons tenter de le montrer (Foucault, 1975).

Au Moyen-âge, le système d'autorité est basé sur la violence, une violence qui veut atteindre directement les corps. Cette autorité-là punit sévèrement celui ou celle qui a commis un délit aux yeux de la nation, et les gouvernants en font un exemple (échafaud sur la place publique, supplices que l'on fait subir aux condamnés, ...). **Peu à peu ce système va glisser vers une autorité qui cherche plutôt à corriger, redresser, guérir, que punir ou sanctionner.** Cette autorité appelle des mécanismes de contraintes, de privations, d'obligations ou d'interdits. **Elle ne vise plus directement les corps, mais les**

⁶⁷ Les « revues de projet » régulières devant les COPIL font penser exactement au terme anglais : « to monitor », qui signifie « prendre des mesures de façon régulières ».

⁶⁸ Les modalités ont certes évolué, mais la logique est restée la même, selon notre point de vue.

âmes, les cœurs, la pensée, la volonté, les dispositions des individus. Peu à peu également, ce système va construire **un lien définitif entre le politique et l'économique** : les corps ne deviennent force utile que parce qu'ils sont des corps productifs et assujettis. C'est ainsi qu'au-delà de la violence ou de l'idéologie, ayant un impact direct sur les individus, on commence à mettre en place des systèmes calculés, organisés, techniquement réfléchis et ainsi beaucoup plus subtils donc moins repérables et identifiables.

Le philosophe parle de « microphysique » du pouvoir que les appareils et les institutions mettent en jeu. Ces microphysiques existent parce que le pouvoir n'est plus conçu comme une propriété, mais comme **une stratégie**. Autrement dit Foucault n'assimile pas les auteurs de la domination à un acteur en particulier, ni à une catégorie d'acteurs, ni à des institutions précises⁶⁹ : son but, modeste, puisqu'il ne cherche pas à bâtir une théorie du contrôle⁷⁰, est de décrire ce que l'individu lambda, pris dans ses routines et encastré dans des structures et identités sociales, ne voit pas. **Il ne voit pas « les manœuvres en marche, les tactiques, les techniques, les fonctionnements », pour reprendre les termes du philosophe (1975), qui traversent toutes sortes d'appareils et d'institutions et qui en même temps, s'appuient sur eux et sur des dispositions particulières d'acteurs ou de réseaux d'acteurs, incités à agir de telle ou telle façon.** Ces individus, réseaux, institutions constituent donc des relais, des points d'appui à ces techniques⁷¹.

En prenant un peu de distance par rapport à cette présentation, il est possible de définir des champs à l'intérieur desquels les comportements prennent sens : on y voit des acteurs motivés par des logiques de prévention, de calculs d'intérêt, de quête du pouvoir... Comment ces logiques investissent-elles peu à peu les corps et les âmes ? Foucault parle d'exercices, de contraintes appliquées et répétées, d'habitudes, de règles et d'ordres, et de plus en plus, d'examen. Le philosophe montre en effet que plus on avance dans l'histoire, plus cette logique d'examen envahit les domaines de la vie sociale (domaine juridique, médical, psychiatrique, social, scolaire, économique, aujourd'hui plus que jamais la GRH avec les pratiques d'évaluation). Mais que cherche-t-on à obtenir au bout du compte ?

La dynamique savoir / pouvoir

⁶⁹ Parfois cependant le philosophe écrit que c'est la volonté de l'Etat, des gouvernants, mais il insiste le plus souvent sur l'appareillage administratif en interaction avec les réseaux privés et les individus, associés à des pratiques plus ou moins institutionnalisées.

⁷⁰ Le philosophe se défend souvent de vouloir élaborer une « théorie du contrôle » ; c'est pourquoi nous préférons le terme d'approche foucauldienne du contrôle.

⁷¹ Il est intéressant de remarquer que l'approche du pouvoir de Foucault est assimilable à une étude microchirurgicale des méthodes, supports de ces méthodes, auteurs et sujets de ce pouvoir ; or le père du philosophe était chirurgien, et il reconnaît lui-même dans l'un de ses interviews qu'il y a là certainement une influence... !

Cette dynamique constitue une analyse très personnelle et originale de Foucault. Les microphysiques du pouvoir ont en réalité un double objectif : **assujettir les populations à moindre coût, certes, mais les assujettir en en faisant des objets de savoir.** Ceci éclaire la relation entre le politique et l'économique évoquée plus haut. Foucault écrit : « *Le moment historique des disciplines, c'est le moment où naît un art du corps humain, qui ne vise pas seulement la croissance de ses habiletés, ni non plus l'alourdissement de sa sujétion, mais la formation d'un rapport qui dans le même mécanisme le rend d'autant plus obéissant qu'il est utile, et inversement. [...] La discipline fabrique ainsi des corps soumis et exercés, des corps « dociles ». La discipline majore les forces du corps (en termes économiques d'utilité) et diminue ces mêmes forces (en les incitant à obéir) » (Foucault, 1975⁷²). Pour rendre les individus dociles et obéissants, il faut développer des savoirs sur eux (objets des enquêtes, classifications, typologies, styles, constitution de bases de données, de systèmes d'information...). Le Blanc (2006) explique cette dynamique en ces termes : « *Les savoirs humains donnent aux pouvoirs disciplinaires les observations dont ceux-ci ont besoin et deviennent ainsi un élément de la normalisation disciplinaire. La construction d'un savoir de la normalité opérée par les sciences humaines est une condition de l'entreprise de normalisation des pouvoirs disciplinaires* ».*

Ainsi les disciplines sont devenues au cours du 17^e et du 18^e siècle des « formules générales de domination ». Que s'est-il passé exactement, selon le philosophe :

- l'échelle du contrôle s'est modifiée (obtenir un résultat précis sur le comportement de l'individu)
- son objet a changé et devient l'économie (obtenir une efficacité des comportements pour obtenir de la productivité)
- ses modalités ont évolué (procéder à une action en continu sur les processus, obtenir une sorte de régulation des comportements)

Voici comment Foucault décrit alors la discipline : « *La discipline fabrique à partir des corps qu'elle contrôle, [...] une individualité dotée de quatre caractères : elle est cellulaire (par le jeu de la répartition spatiale), elle est organique (par le codage des activités), elle est génétique (par le cumul du temps), elle est combinatoire (par la composition des forces). Et pour ce faire, elle met en œuvre quatre techniques : elle construit des tableaux, elle prescrit des manœuvres ; elle impose des exercices ; enfin, pour assurer la combinaison des forces, elle aménage des « tactiques » » (Foucault, 1975).*

Doit-on pour autant chercher à supprimer les manifestations du pouvoir ?

Le pouvoir est constitutif de la vie sociale

⁷² Nous avons ajouté les commentaires entre parenthèses

Il est important de préciser que contrairement à ce que les personnes qui n'ont pas lu Foucault retiennent, le concept de pouvoir n'a pas nécessairement une connotation négative, c'est-à-dire qu'il ne l'assimile pas uniquement à l'idée de répression. Le pouvoir incite, suscite, combine, produit du réel, il produit des domaines d'objets et des rituels de vérité. La description que fait le philosophe des nouvelles modalités du pouvoir est que désormais l'efficacité du pouvoir est passée du côté de la surface d'application : c'est d'ailleurs en partie l'esprit du Panoptique : *« Celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement »* (Foucault, 1975).

Comme le rappelle Deleuze (2004), finalement, ce qui intéresse le philosophe, le terrain sur lequel il mène l'enquête, ce n'est pas : Qu'est-ce que le pouvoir ? D'où vient-il ? Mais : **Comment s'exerce-t-il ?** Comment alors, dans ce contexte, s'inscrit la notion de Dispositif :

Pourquoi les Dispositifs ?

Foucault propose ce concept dans les années 70 dans le sens des dispositifs du pouvoir ou du contrôle, synonymes d'arrangements, pour donner corps à sa représentation du contrôle : ce sont les manières d'ordonner, de commander, de comparer, de mesurer, de promettre ; ce sont aussi les contenus des discours. Il utilisera ce concept à partir du moment où il se focalisera sur les mécanismes de domination plus que sur la personnification du pouvoir chargé de faire régner l'ordre, comme au Moyen-âge (édifice juridique, souveraineté de l'Etat). Agamben⁷³ (2007) pense que le terme « *Dispositif* » est décisif dans la stratégie de pensée de l'auteur, surtout à partir des années 70, lorsqu'il commencera à s'occuper de « *la gouvernementalité des hommes* ». Plus tard il parlera de dispositifs de pouvoir, de savoir, de dispositifs disciplinaires, de dispositifs de sexualité. ... D'après Revel (2008), « *l'apparition de ce terme dans le vocabulaire de Foucault est probablement liée à son utilisation par Deleuze et Guattari dans l'Anti-Oedipe (1972)* ». Agamben n'est pas d'accord : Foucault aurait repris ce terme à son professeur en khâgne puis à l'ENS, Jean Hyppolite. « *Selon Hyppolite, destin et positivité sont deux concepts clés de la pensée de Hegel. La positivité trouve son lieu propre dans l'opposition entre « religion naturelle » et « religion positive » ; la première concerne la relation immédiate et générale de la raison humaine avec le divin, la deuxième comprend l'ensemble des croyances, des règles et des rites qui se trouve imposé de l'extérieur aux individus dans une société donnée à un moment donné de son*

⁷³ Ce philosophe s'appuie beaucoup sur les travaux de Foucault et il a écrit notamment : « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », Rivages poche, 2007.

histoire ». Or Foucault cherche à comprendre la relation entre les êtres humains et l'élément historique⁷⁴ : Agamben explique qu'effectivement, l'auteur « *enquêtera sur les modes concrets par lesquels les positivités (et donc, plus tard, les Dispositifs) agissent à l'intérieur des relations, dans les mécanismes et les jeux de pouvoir.* »

Voici la définition (du moins ce qui s'en rapproche le plus) que donne Foucault du concept de « *dispositif* » dans *Surveiller et Punir* (1975) : « *Ils désignent des opérateurs matériels du pouvoir, c'est-à-dire des techniques, des stratégies et des formes d'assujettissement mises en place par le pouvoir* ». L'auteur ne les assimile pas uniquement à des institutions ; par contre il considère qu'ils s'appuient sur des discours, des pratiques, (nous pourrions dire professionnelles par exemple) et aussi des institutions. Foucault insiste sur la contingence des dispositifs, à travers la nature temporelle et locale des formes de savoir / pouvoir. Sa vision est différente de celle de Bourdieu (1970)⁷⁵, puisqu'elle ne se limite pas à une étude de la domination économique, politique ou culturelle d'une classe ou d'une catégorie sur une autre, mais elle englobe « *des formes toujours singulières que prennent les relations de pouvoir se manifestant aussi bien dans les relations amoureuses ou sexuelles, ou dans les relations pédagogiques et concernant l'ensemble de la société* » (Lahire, 2005).

En 1977, Foucault enrichit la définition du Dispositif : « *un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments [...] par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. ... J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux.*»⁷⁶.

Etudier les dispositifs, c'est donc analyser à la fois la nature des éléments hétérogènes qui le composent et leur fonction stratégique. D'un point de vue historique, lorsque Foucault présente les nouvelles modalités

⁷⁴ Celui-ci correspondant à l'ensemble formé par les institutions, les processus de subjectivation et les règles ; ensemble au sein duquel les relations de pouvoir se concrétisent.

⁷⁵ Avec J.C. Passeron, « *La reproduction* ».

⁷⁶ Dit et Ecrit, volume 3, texte n°206.

du pouvoir, il précise qu'elles n'ont pas remplacé toutes les autres, elles se sont infiltrées parmi elles, « *les disqualifiant parfois, mais leur servant d'intermédiaire, les reliant entre elles, les prolongeant, et surtout permettant de conduire des effets de pouvoir jusqu'aux éléments les plus ténus et les plus lointains*⁷⁷ ».

La fonction stratégique du Dispositif

Face à une certaine ambiguïté de la définition du « dispositif » dans les travaux du philosophe (Il ne l'a jamais vraiment défini, en dehors de ce que nous avons repris plus haut), nous proposons, sans déformer les propos de l'auteur la distinction entre « le » dispositif et « les » dispositifs :

→ **Le Dispositif** au sens général est le réseau qui relie les éléments qui le composent ; ces éléments pouvant être appelés « les dispositifs ».

Les Dispositifs peuvent être des éléments discursifs, c'est à dire de l'ordre du discours ou de l'énoncé, ou non-discursifs ou de milieux.

Ainsi les éléments discursifs ont pour support le langage, les discours, et sont représentés concrètement par des consignes, conseils, explications, discours stratégiques des dirigeants ou managers, discours des enseignants, formateurs, consultants, journalistes, politiques, ainsi que tous les supports écrits leur correspondant, tels les chartes, codes de bonne conduite, projets d'entreprises, documents utilisés pour évaluer le personnel, presse générale et professionnelle, ouvrages,

Les éléments non-discursifs sont par exemple les lieux, les architectures, les agencements, les structures, les institutions, des événements politiques,

Nous remarquons que les outils de gestion mélangent des éléments discursifs et non-discursifs ; par exemple les procédures qualité appartiennent au domaine discursif, mais l'organisation des flux de production dans l'atelier est du domaine non-discursif.

→ **L'organisation du Dispositif**

La lecture du pouvoir chez Foucault n'est pas focalisée sur ce qu'il appelle « les universaux », c'est à dire des acteurs bien définis et suffisamment importants pour pouvoir être appelés institutions ; elle n'est pas non plus analytique, dans le sens où il suffirait de décrire le fonctionnement de ces institutions pour comprendre comment le pouvoir s'exerce. **Cette lecture est fondamentalement systémique** : il cherche à mettre en lumière non seulement la multiplicité et la variété des éléments mais aussi leurs interdépendances. **Cependant nous pensons que sa lecture n'est pas non plus uniquement**

⁷⁷ Op cit

systemique, car l'analyse est tout sauf atemporelle : Foucault utilise dans ses travaux la notion d'archéologie puis plus tard de généalogie, qu'il applique dans des domaines différents, afin de questionner à travers ces concepts l'historicité des dispositifs. Il cherche à savoir pourquoi, à un moment donné, il existe une combinaison plus ou moins harmonieuse de ces éléments hétérogènes (cf. chapitre 4).

L'auteur utilise parfois le terme de « diagramme » qui semble pertinent pour le gestionnaire en ce sens qu'il le distingue clairement de « structure », qui sous-entend une certaine rigidité et une certaine permanence des éléments : **il veut au contraire insister sur les alliances qui tissent un réseau souple et transversal, par rapport aux structures verticales.** Il ajoute que ce diagramme est « *un système physique instable, en perpétuel déséquilibre ; il est l'exposition des rapports de forces qui constituent le pouvoir ; les rapports de forces, ou de pouvoir sont microphysiques, stratégiques, multi-punctuels, diffus* », selon l'interprétation du diagramme donnée par Deleuze (2004).

→ La fonction du Dispositif

Elle est stratégique : elle a pour fonction d'inciter, de susciter, de combiner, de répartir, de normaliser, de rendre visible, d'enregistrer.... Cette stratégie consiste à utiliser des opérateurs matériels, c'est à dire des techniques, des formes d'assujettissement, bref, des dispositifs. Cette fonction traverse tout aussi bien les dominés que les dominants.

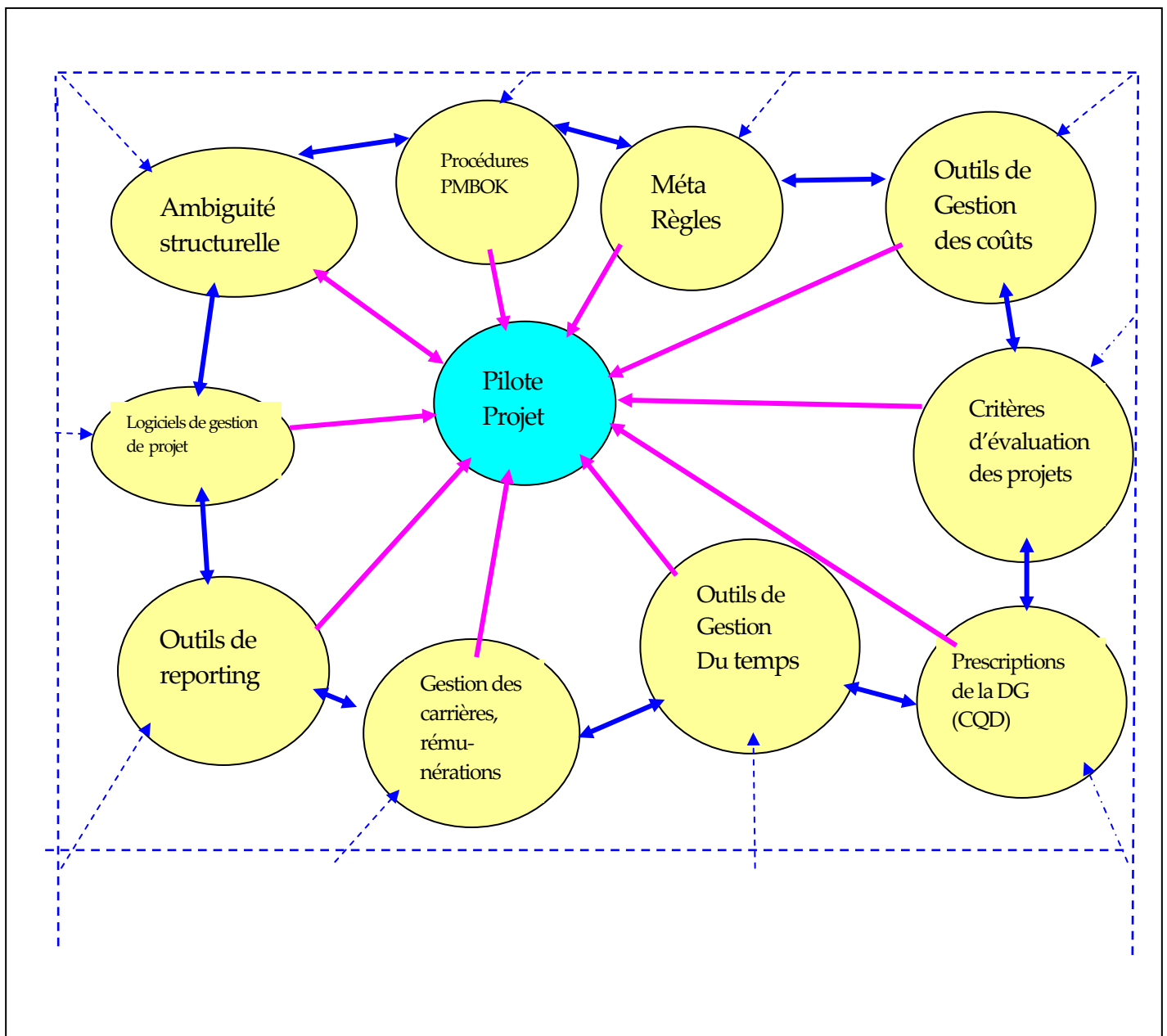
Les motivations de cette stratégie sont de l'ordre de **la prévention, du calcul d'intérêts, de la mise en circulation de représentations, de signes**, de valeurs (sur les certitudes, les vérités). Elle passe par la mise en place d'exercices, de régularités, de contraintes appliquées et répétées⁷⁸, d'instauration de règles, d'ordres, de consignes en vue de corriger, d'éduquer, de former.... Elle a pour but aussi d'accumuler des savoirs sur les populations, car cette fonction stratégique s'inscrit dans la relation savoir / pouvoir.

Le Dispositif autour du pilote de projet

⁷⁸ Foucault était très sensible à cette idée que les individus puissent être conduits à reproduire des comportements sans se poser de questions sur leur part de volonté ; il cherchait à démasquer tout ce qui pouvait paraître ordinaire et ainsi automatiquement accepté.

L'objectif de cette sous-partie consiste à s'appuyer sur le cadre théorique foucauldien tel qu'il vient d'être exposé, c'est-à-dire à travers le concept de Dispositif, sa description, sa fonction stratégique, à travers les logiques de savoir/pouvoir, pour présenter de façon complète et précise les modes de contrôle dont les pilotes de projet font l'objet, ainsi que les rationalités qui les soutiennent. Nous proposons le schéma suivant pour décrire ce dispositif :

Schéma n°4 : Le Dispositif – Diagramme :



hiérarchiques dont les rapports de force, d'autorité et de pouvoir sont connus et stabilisés. Ils sont aussi soumis à l'incertitude de la tournure que va prendre le projet, à la pression exercée par les multiples parties prenantes du projet, à la fois internes et externes, aux difficultés de conception et de réalisation liées

au caractère exceptionnel, unique des projets, et enfin aux obligations formelles de rendre compte sur l'état d'avancement du projet, les difficultés rencontrées, les probabilités de réussite, les dernières estimations de coûts et de délais... Ils se trouvent donc placés dans un espace certes structuré, mais dont la structure est mouvante et aléatoire, puisque la combinaison de ces différents modes de contrôle et/ou éléments de tension le placent dans une situation à chaque fois particulière.

Foucault insiste dans sa définition sur le caractère hétérogène des éléments du dispositif. En effet il y met aussi bien des institutions, des acteurs ou groupes d'acteurs isolés, des matériels, des architectures, des discours : des éléments discursifs et non discursifs. **Concernant les pilotes de projet, nous proposons de distinguer les « vecteurs » et les « supports » du Dispositif, qui permettent de véhiculer la stratégie du Dispositif.** Parfois ils se confondent avec les éléments du dispositif, parfois ils sont distincts, car un même support peut par exemple véhiculer plusieurs types de discours. Le tableau ci-dessous distingue les supports qui sont les formes matérielles, concrètes que peuvent prendre les vecteurs ou bien sur les quels s'appuient les vecteurs (voir définitions des vecteurs et des supports au chapitre 1) :

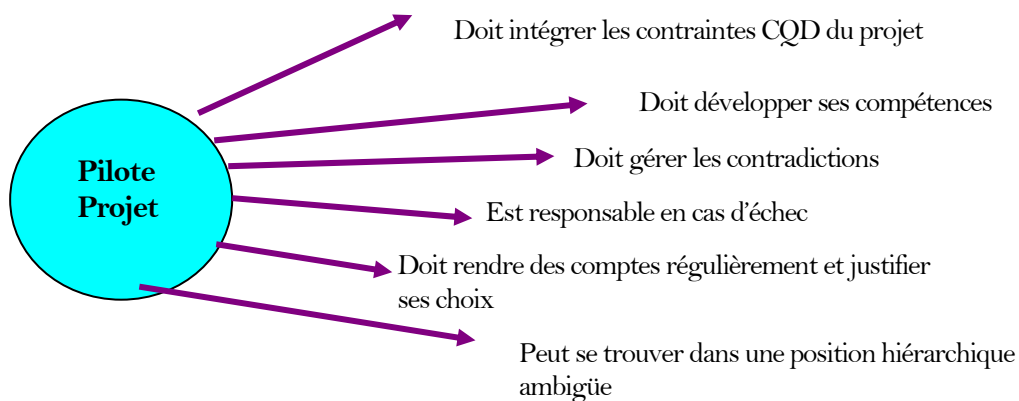
Tableau n° 5 : Supports et vecteurs du Dispositif :

Supports	Vecteurs
<ul style="list-style-type: none"> - Organigrammes - Définition et profils de poste - Contrats, Cahiers des charges - Fiches d'évaluation - Outils d'évaluation (ex : 360°) - Grilles de compétences - Grilles des conventions collectives - Documents synthétisant les calculs de rémunération - Documents GPEC, carrières, hauts potentiels... - Tableaux de bord - diagrammes pert, potentiel, gantt, ... - Règles administratives/comptables/gestionnaires - Documents types de gestion de projet établis soit par l'E, soit par des cabinets de consultants - méthodes de calcul des coûts, des délais, des écarts, ... - manuels de procédures type QSE - journaux, medias, colloques, ... - internet et intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - les modalités de sélection (qui, critères, ...) - les contenus des profils de poste - critères de sélection des projets, critères d'évaluation des projets, critères d'évaluation des pilotes de projet - modalités d'évaluation (qui, comment, quand, ...) - modalités de gestion des carrières - modalités de gestion des rémunérations - méta règles - contenus des tableaux de bord - sélection des outils de gestion des projets (qui, quoi, quand, ...) - culture d'entreprise - formation initiale - formation continue - informations, consignes, conseils, réflexions émanant soit de l'entreprise, soit des cabinets de consultants, soit des diverses associations (AFITEEP, par exemple), des journalistes, des chercheurs, ...

<ul style="list-style-type: none"> - programmes de formation des diplômés et des organismes de formation - discours lors des réunions - documents distribués par les associations telles Medef, UIMM, Agefos PME, ... - chartes d'entreprise, projets d'entreprise, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - logiciels de gestion des projets (type Microsoft Project) - normes type HQE⁷⁹
---	---

La fonction stratégique du Dispositif révèle les formes de rationalité sur lesquelles le Dispositif s'appuie :

Schéma n°5 : La fonction stratégique du Dispositif :



Ce schéma traduit la « Fonction du Dispositif » : **en effet, l'objectif de notre analyse ne s'arrête pas ici à une description des modes de contrôle ou des tensions exercés sur les managers. Elle se poursuit en analysant les rationalités, les logiques de pouvoir, c'est-à-dire la façon dont les instances de pouvoir obtiennent l'assujettissement des individus, leurs tactiques pour l'obtenir, notamment à travers la façon dont elles obtiennent du savoir sur ces mêmes individus afin d'améliorer les dispositifs de pouvoir.** Il peut s'agir, nous le rappelons, d'inciter, de susciter, de répartir, de normaliser, de rendre visible, de mémoriser, stocker, des informations et des savoirs. Pour cela on fait appel à des techniques qui visent à créer des régularités qui peuvent tout aussi bien atteindre le système de représentation (à travers des normes, des valeurs), que le système cognitif (à travers l'apprentissage, l'acquisition de compétences diverses (connaissances et savoir faire)), que le système de contraintes et de disciplines d'une manière générale (visant à éduquer, corriger, former). **Si nous adaptons cette analyse à la situation des pilotes de projet, nous comprenons qu'ils sont soumis à des logiques, des rationalités fort diverses :** ils doivent avoir d'abord parfaitement intégré les raisons stratégiques de l'existence du projet, ensuite ils doivent posséder des compétences très particulières (être capable d'actionner l'une d'elles dans un cas et son opposée dans d'autres circonstances), comme cela a été montré

⁷⁹ Hygiène Qualité Environnement

au chapitre 1 ; ils doivent trouver des solutions a priori impossibles ou tout au moins dont les réponses paraissent mystérieuses au départ ; ils doivent intégrer qu'ils sont les seuls responsables en cas d'échec et enfin ils sont tenus de renseigner très régulièrement et très précisément les COPIL ou/et les DG qui tiennent malgré tout à piloter à distance le projet.

Nous constatons que les fonctions du Dispositif, c'est à dire ce qu'il veut produire, fait appel à des formes de rationalité distinctes s'appuyant elles-mêmes sur les deux formes principales proposées par Weber.

Tableau n°6 : Dispositifs et formes de rationalité

<i>Formes secondaires de rationalité</i>	<i>Formes principales de rationalité</i>
<u>NORMATIVE</u> : en rapport avec la fonction de pilote de projet qui implique que le titulaire doit rendre des comptes et informer régulièrement sa hiérarchie	En finalité et en valeur
<u>POLITIQUE</u> : en rapport avec la stratégie du manager qui se sert du projet pour faire carrière, pour développer son employabilité, pour accroître son pouvoir dans l'organisation	Plutôt en finalité
<u>EXISTENTIELLE</u> : en rapport avec la possibilité qu'offre le pilotage du projet de donner du sens à son action, de peser sur le cours des choses, de donner son empreinte, sa marque de fabrication à un produit, un système, un concept, une organisation ; d'être reconnu comme un « héros managérial »	En finalité et en valeur

Remarque : Nous avons distingué le concept de « modes de management » de celui de « mode de contrôle » (Pages 32/33) ; le concept de dispositif, et notamment celui de **stratégie du dispositif** pourrait constituer un point de départ pour définir précisément la notion de « mode de management ».

Mariotti (2005) généralise l'utilisation du Dispositif et montre que dans les organisations travaillant en projet, et plus généralement en réseau, celui-ci s'étend en fait à toutes les parties prenantes. Par exemple, la mise en place d'une organisation en projet chez le client oblige le fournisseur à travailler de la même façon que lui ; de même l'organisation en projet manage les personnels des sous-

traitants et se charge de leur intégration dans une organisation qui n'est pas la leur (mais celle du client). Il insiste sur l'image du Panoptique pour illustrer le fait que dans ces organisations en réseau, le prisonnier ne peut pas statuer sur la présence du gardien, mais sait qu'il est surveillé en permanence. Le fournisseur est soumis à une évaluation permanente, sans pour autant savoir ce qu'il sera fait des informations obtenues sur lui. Ici le Dispositif cherche bien à rendre visible l'objet à surveiller ce qui l'incite à bien se comporter. L'auteur parle lui aussi « d'autonomie contrôlée », concept déjà identifié au chapitre 1, pour traduire le fait que les DG, COPIL et managers cherchent à formater l'autonomie des individus afin de diminuer et d'optimiser leur effort de surveillance.

En résumé :

Ce développement nous conduit à compléter la première conjecture pour une deuxième : **Les tensions identifiées lors des entretiens exploratoires proviendraient du fait que les pilotes de projet se trouvent placés au centre d'un Dispositif, c'est à dire d'un Diagramme quadrillé par de multiples formes de contrôle, et doté d'une fonction stratégique basée sur une dynamique savoir / pouvoir et s'appuyant sur des formes différentes de rationalité.**

La logique savoir / pouvoir est illustrée par le fait que les dispositifs permettent aux DG et aux COPIL d'avoir des informations précises et régulières sur les projets, ce qui leur permet de garder leur maîtrise et donc d'en conserver le contrôle presque total ; en même temps les retours sur expérience ainsi que les documents résumant les « bonnes pratiques » sont des tentatives pour s'approprier des « secrets de fabrication » et des compétences tacites des pilotes de projet.

CONJECTURE 2 : ALORS QUE NOUS ETUDIONS LE SYSTEME DE MANAGEMENT VISANT A MANAGER DES INDIVIDUS EN PARTIE AUTONOMES, NOUS VENONS D'IDENTIFIER LA PRESENCE D'UN DISPOSITIF AUTOUR DU PILOTE DE PROJET ; CE DISPOSITIF CONTIENT UNE MULTIPLICITE DE FORMES DE CONTROLE, VISANT LA CONFORMITE DES COMPORTEMENTS, ET BASE SUR UNE DYNAMIQUE SAVOIR/POUVOIR.

Dans ce cas, comment des acteurs installés dans un tel dispositif peuvent-ils créer, innover, imaginer de nouvelles façons de travailler, de nouveaux produits, de nouvelles façons de manager ?

Cherchant à lever cette contradiction entre recherche de conformité des comportements et besoin d'autonomie des managers, nous allons nous armer d'un concept foucauldien supplémentaire : la Conduite de Soi.

2.2 LE PILOTE DE PROJET INCITE A LA CONDUITE DE SOI

Le concept de « Conduite de Soi » permet d'analyser des formes de contrôle plus souples, plus réflexives, plus informelles que celles apparaissant sous l'éclairage du Dispositif.

La première sous-partie présente le concept, et montre en quoi il rend compte d'un double mouvement de « surveillance de soi » et de « construction de soi » de la part des pilotes de projet (2.2.1).

Dans le langage des acteurs de l'entreprise et dans la réalité vécue des managers, ce double mouvement s'exerce à travers un « processus de professionnalisation » des pilotes de projet, selon Hodgson. Nous affinons l'analyse avec la « Responsabilisation » et la « Confiance », qui constituent deux vecteurs principaux de ce processus (2.2.2).

2.2.1 Le pilote de projet est un entrepreneur

Des pilotes de projet invités à entreprendre

Après avoir présenté le concept foucauldien de « Conduite de Soi », moins connu que les premiers travaux du philosophe sur la Discipline, le Panoptique, ou encore sur le Bio-Pouvoir, nous expliquons pourquoi ce concept nous éclaire sur la façon de penser le travail des pilotes de projet ; notamment lorsque les entreprises les incitent à devenir de véritables « intrapreneurs », comme nous l'avions repéré au chapitre 1.

La Conduite de Soi dans la pensée foucauldienne

En prenant un peu de recul avec les différents travaux que Foucault a menés depuis ses débuts, on réalise qu'il a presque toujours travaillé à l'intersection de trois grandes questions :

- dévoiler les jeux de vérité
- dévoiler les jeux de pouvoir
- expliquer les logiques de rapport à soi et ce, à travers l'analyse d'expériences (La folie, le crime, la sexualité, ...).

Dans la première partie de ses travaux, dans les années 60, Foucault pensait qu'étudier le sujet en soi n'était pas fondamental car celui-ci était submergé par l'influence des structures sociales ; le sujet était assimilé à une « *substance logique anhistorique* » (Gros, 2005). C'est pour cette raison que certains continuent de classer le philosophe, à tort, selon nous, parmi les structuralistes.

Or dans la deuxième partie de ses travaux, Foucault parle d'un sujet dont le mode d'être est non seulement historique, mais un sujet qui est également capable de créer un rapport à soi, grâce à la fois à un processus de subjectivation et au développement d'un rapport de soi à la vérité et au pouvoir.

Le philosophe parle **d'un sujet éthique**, non pas dans le sens où il se pose des questions d'ordre moral, mais dans le sens où il se construit lui-même en permanence, à travers des techniques, des pratiques, qui lui permettent d'installer un rapport à soi déterminé. Cette idée est assez différente de celle du mécanisme disciplinaire décrite initialement par Foucault, mécanisme qui façonnait, dessinait les contours de l'individu, et même le traversait pour atteindre ses comportements corporels et intellectuels, et pour finir investissait la quasi-totalité de son identité. **Dans les années 80, et cela marque une évolution substantielle, la description que fait le philosophe du rapport à soi sera une réponse, une forme de résistance possible aux systèmes de pouvoir.** Cette résistance pourra éliminer des formes anciennes de pouvoir, pourra permettre à d'autres de changer de forme. Ceci se confirme avec le fait qu'au lieu d'étudier les prisons, les hôpitaux ou les ateliers, l'auteur se replonge au début des années 80 dans l'étude de la société gréco-romaine, où il s'agissait de gouverner des hommes et des femmes libres.

Starkey et Hatchuel (2002) expliquent comment le philosophe passe de l'objectif de la discipline / domination à l'esthétisme et au désir / plaisir. Ils montrent comment cet apparent nouvel intérêt (ce que Foucault appelle lui-même : « un long détour ») était en réalité un chemin nouveau pour penser ses concepts clés et **en particulier le problème de l'alignement entre discipline et désir.**

Si nous rappelons la définition de la domination que nous a donnée Weber, qui suppose que pour que l'autorité fonctionne, il faut qu'il y ait en face un minimum de désir d'obéir, **nous soulignerions un accent ici particulièrement néo-webérien de l'auteur.** En effet chez Weber, « *l'obéissance n'est pas soumission à une contrainte, mais bien plutôt adhésion, par acceptation d'un ordre dont on pose, par hypothèse, qu'on lui obéit parce que celui qui le donne est fondé à le donner aux yeux de celui qui obéit. C'est cette adhésion (proche d'une soumission volontaire) qui fascine Weber* » (Fleury, 2001⁸⁰). **Ainsi pour Weber, la domination n'est pas un résultat des comportements spontanés et naturels, c'est une construction sociale.**

Igalens (2005) explique qu'entre le premier tome de l'histoire de la sexualité et le dernier tome, la pensée de Foucault évolue : « [...] la place du sujet n'est plus la même. Dans le premier, le sujet semble « agi » car il est au centre de réseaux très denses du pouvoir (« microphysiques du pouvoir ») qui ne laissent que peu de place à son autonomie. [...] Depuis le troisième tome (moins lu que le premier, semble-t-il), le sujet retrouve de l'espace à travers une forme de rapports à soi, un « art de se gouverner ». [...] Dans le « Souci de Soi » (tome III), Foucault quitte l'étude de l'homme en tant qu'objet de pouvoir et de savoir pour le reconnaître comme sujet de désir. » Igalens

⁸⁰ Que Sais-je, PUF.

relève une question, LA question qui posa problème à Foucault au cours des dernières années de sa vie : **qu'est-ce qui fait qu'un homme libre se conduit bien ?** Certes cette question est posée par le philosophe dans le cadre de l'étude des pratiques sexuelles, mais nous sommes d'accord avec Igalens pour penser que les questions de fond que pose Foucault sont également très pertinentes pour analyser le monde du travail.

Il nous semble ensuite important de distinguer deux aspects de la conduite de soi.

Elle peut découler d'une injonction, à l'autonomie, à la responsabilisation, à l'initiative, et on peut l'assimiler alors à une forme de contrôle social, à une modalité du Dispositif.

Elle peut aussi être assimilée à une forme de réflexivité qui caractérise davantage les derniers travaux de l'auteur :

1/ **La première hypothèse correspond à une sollicitation extérieure à s'autocontrôler**, s'auto-évaluer, s'auto-former en permanence afin de répondre à l'injonction. Cette construction se fait alors selon les « scripts » prédéfinis par un système de normes ou de valeurs, portés eux-mêmes par des institutions, des discours, des groupes, de réseaux plus ou moins formels d'individus, par des individus eux-mêmes, Cette forme-là s'intègre bien dans le cadre du Dispositif défini dans la sous-partie précédente.

2/ **La deuxième hypothèse considère la conduite de soi comme une aventure personnelle**, au cours de laquelle l'individu va peu à peu s'inventer un nouveau personnage, produit de la fusion entre ce qu'il est au plus profond de lui-même et ce qu'on attend de lui, en se donnant des règles de conduite pour y parvenir.

Or les auteurs critiques ayant travaillé sur les modes de contrôle ou de management des pilotes de projet (Chan, 2007 ; Cicmil et Hodgson, 2006 ; Cicmil et al, 2006 ; Räsänen et Linde, 2004 ; Hodgson, 2002, 2004, 2005 ; Hodgson et Cicmil, 2007 notamment) **sont surtout focalisés sur l'injonction à l'autocontrôle et sur la présence de scripts en amont pour orienter le manager de projet. Peu se sont intéressés à la possibilité de s'affirmer, de s'inventer un autre soi ou de gagner de l'autonomie ou du pouvoir à travers ce rôle.**

Nous allons donc montrer en quoi ce nouvel élan, ce nouveau souffle dans la réflexion de Foucault, vers une émancipation enfin devenue possible, peut être utile à notre travail.

La Conduite de Soi des pilotes de projet

Nous avons remarqué au chapitre 1 que le positionnement hiérarchique du pilote de projet pouvait poser problème et soulever de l'ambiguïté dans son rôle.

Rappelons qu'il travaille avec des contributeurs dont les cultures et les métiers sont différents, il travaille dans des environnements interne et externe souvent fluctuants, et il doit utiliser des modes de négociation, de contractualisation, différents, tantôt basés sur des relations marchandes, tantôt basées sur des relations de confiance.

Il est difficile ici de ne pas penser au concept de « conflit de rôle » ou d'« ambiguïté de rôle » proposé par un certain nombre d'auteurs⁸¹ :

Il s'agit dans le cas des pilotes de projet davantage de **conflits de rôle de type organisationnel** (Katz et Al, 1964 ; Katz et Kahn, 1966 ; Loubes, 1997) que de type individuel, dans la mesure où l'organisation produit de l'ambiguïté autour de rôle de pilote de projet, et ce indépendamment de sa personnalité.

L'ambiguïté de rôle apparaît lorsque l'information adéquate pour accomplir un rôle de façon satisfaisante fait défaut ; c'est le cas de la fonction projet puisque par définition, le pilote de projet évolue dans un environnement incertain, flou, à construire.

Le conflit de rôle apparaît lorsqu'un individu doit jouer des rôles a priori incompatibles : nous retrouvons également cet aspect pour le pilote de projet, dans la mesure où il porte une casquette différente en fonction des personnes, de contributeurs, des parties prenantes, qui ont rarement des intérêts convergents. D'après Katz et Kahn (1966), l'une des explications principales des conflits de rôle se situe au niveau du modèle de transmission de rôle, incohérent. Or la transmission de rôle étant un processus continu et permanent d'ajustement d'un individu à son rôle organisationnel (Perrot, 2005), **nous justifions la pertinence du concept de Conduite de Soi comme la réponse donnée par les managers pour survivre dans un contexte aux multiples paradoxes⁸².**

D'autre part, nous avons remarqué que les compétences exigées du chef de projet faisaient appel à toute une partie subjective et personnelle de l'individu : on lui demande finalement d'engager toute sa personne, toute son intelligence, toute son énergie et son dynamisme ; **il y a là en quelque sorte une forme de contrôle « total » dans le sens où ce contrôle envahit l'intégralité de l'individu, corps et âme.**

Mais alors, « *Comment la mise en œuvre des savoirs, de la conduite de Soi est-elle possible dans un environnement organisé et finalisé comme l'entreprise ?* » C'est la question que pose E. Pezet dans l'introduction de l'ouvrage qu'il a coordonné sur le sujet (2007) et que nous pouvons décliner à partir de l'exemple du manager de projet.

⁸¹ Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Van Sell, Brief et Schuler, 1981 ; cités par Perrot dans : « Stress, burnout et conflits de rôles » ; Journée de recherche CEROG-AGRH, 2005.

⁸² Nous souhaitons apporter ici deux précisions : 1) cette analyse en termes de conflits de rôle nécessiterait une étude plus approfondie qui dépasserait le cadre de travail de cette thèse 2) Allard-Poesi et Perret ont fait cette analyse en termes de conflits de rôle concernant le pilote de projet, mais se sont attachées à son rôle de manager d'une équipe multidimensionnelle, alors que notre travail porte sur la façon dont il est managé par la DG.

En réalité ce dernier aspect du système de management des pilotes de projet n'est pas spécifique à cette catégorie de manager (E. Pezet, 2007 ; Brunel, 2004 ; Starkey et Mc A. Kinlay, 1998, 2002 ; Hatchuel, E. Pezet, Starkey, 2005).

Dans le cas du pilote de projet, il y a une forme exacerbée, à travers leur exposition ; exposition aux risques inhérents à tout projet, aux difficultés à manager des équipes multiculturelles, au défi de piloter à l'intérieur du triangle CQD, aux exigences des compétences diverses à mobiliser tout au long du projet, ...

La logique de Conduite de Soi se traduit par le fait que l'on propose aux salariés, directement ou indirectement, consciemment ou inconsciemment, des objectifs de comportement et des techniques de transformation de soi. Il est possible de percevoir cette tendance en parcourant les ouvrages si nombreux dans les rayons des librairies et des bibliothèques, proposant des techniques pour être capable de s'auto-manager, d'agir sur ses propres comportements, de se transformer, de se coacher soi-même, de devenir « quelqu'un d'autre ». Concernant plus précisément le pilote de projet, **il s'agit de devenir quelqu'un dont l'image colle avec celle du héros managérial**, et dont les valeurs sont suffisamment consensuelles pour satisfaire à la fois les DG, les partenaires divers et le pilote lui-même.

C'est un mode non coercitif, certainement le plus habilitant de tous, puisqu'il peut élargir le champ des possibles pour un manager, il peut lui permettre d'investir des marges de liberté laissées inoccupées, et d'expérimenter de nouvelles expériences de soi. Est-on loin ici de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) ? Oui, en grande partie, pour au moins trois raisons :

1/ D'abord, les marges de manoeuvre n'existent pas a priori, **le pilote de projet doit les créer**

2/ Ensuite, même si on constate des proximités dans le résultat obtenu, pour Foucault, **cela ne signifie pas automatiquement que l'individu disposera de davantage de pouvoir**

3/ **Enfin la manière d'y parvenir est très différente.** Dans l'approche de Crozier, il s'agit de faire jouer les stratégies de pouvoir grâce à la détention des sources du pouvoir, alors que chez Foucault, l'individu se construit à partir des situations de contrainte dans lesquelles il se trouve. Celles-ci conditionnent en fait l'invention du nouveau « soi » qu'il fera à partir de l'ancien et qui lui permettra d'exister et de fabriquer de l'autonomie, fabriquée à partir des modes de contrôle dont il fait l'objet. L'approche foucauldienne propose *« un ensemble de concepts permettant de rendre compte des mécanismes de formation du sujet, de subjectivation ; on s'intéresse à un sujet se construisant en s'exerçant à être dans un contexte managérial. Le rapport à soi n'est pas seulement de l'ordre du discours ; il est aussi instrumenté par des techniques de la conduite de soi qui sont des ascèses, comparées aux ascèses philosophiques de la Grèce ancienne, c'est-à-dire « des pratiques volontaires et personnelles destinées à opérer une transformation du moi⁸³ » »* (E. Pezet, 2007).

⁸³ Hadot, cité par Pezet.

E. Pezet propose plusieurs sortes d'ascèses et celle qui concerne le manager exprime un rapport « politique » à soi plutôt qu'un rapport « moral » ; il les appelle « les ascèses de la performance ». Il s'agit pour l'entreprise de faire incarner la rationalité organisationnelle par les managers. Alors que plusieurs formes de subjectivités émanant de multiples points de la société sont proposées, **l'entreprise contribue en fait à cette offre.** Nous remarquons que le terme d'ascèse est très présent également dans les travaux de Weber⁸⁴ (1995).

Nous précisons la nature de cette offre en revenant à la notion d'ascèse : les ascèses sont « *les expériences par lesquelles le sujet opère sur lui-même les transformations nécessaires pour avoir accès à la vérité. Elles postulent que la vérité n'est jamais donnée au sujet de plein droit, qu'il faut qu'il se modifie et devienne autre que lui-même* » (Foucault, 1982). Les ascèses évoluent dans le temps sous l'effet de la place occupée par des domaines tels que la religion, la philosophie, la psychologie (Pezet, 2007). Ici, dans le cas de l'entreprise, l'évolution des idéologies et plus précisément encore des critères de performance, influencent ces ascèses qui servent de guide aux individus. Autrement dit, l'idée d'ascèse est la réponse apportée à la question suivante : comment un individu fait-il pour faire cohabiter en lui-même des exigences multiples et souvent contradictoires, comment peut-il survivre aux injonctions produites par l'entreprise et la société tout en restant lui-même, tout en cheminant vers cette couleur indéfinissable qu'est la vérité ? Comment fait-il pour exister au milieu de ce désordre organisationnel ? Comment vit-il aux prises avec de multiples conflits ou/et ambiguïté de rôle ? En se recréant en permanence un personnage, en s'inventant sans cesse un autre moi qui soit en adéquation avec ce que l'on attend de moi.

Cependant, tous les individus ne sont pas concernés avec la même intensité par l'établissement d'un rapport politique à eux-mêmes. (Pezet, 2007). **Nous pensons que les pilotes de projet sont particulièrement concernés par ce rapport-là, et de façon particulièrement intense.** L'auteur traite tout particulièrement l'exemple du coaching qui est un examen de soi qui n'a pas pour but de se rapprocher de la bonne manière de gouverner (Référence à la Grèce ancienne), d'un art de vivre ou de la connaissance de la vérité révélée par Dieu ; l'objectif est de réaliser de façon continue une surveillance de soi, un enregistrement des comportements et réactions (« monitoring ») qui a pour but de faire prendre conscience à l'individu de ses émotions ou de ses schémas récurrents d'action, pour les modifier si nécessaire. Gros (cité par Pezet) rappelle que les techniques ou pratiques de soi sont « *un ensemble culturel d'exercices, de règles, de schémas de comportements par lesquels le sujet se construit, établit une certaine relation à lui-même* ». Le sujet est vu comme un être réflexif qui réagit de façon personnelle aux offres de subjectivité proposées dans la société et plus précisément ici, dans l'entreprise. Certains sujets vont être rapidement

⁸⁴ Son origine provient de la description de « l'idéal type » de l'entrepreneur capitaliste, dont la conduite de vie comporte souvent, selon l'auteur, les traits d'un certain ascétisme, celui qui se manifeste dans le « sermon » de Franklin.

modèles par ces offres de subjectivité ; d'autres s'interrogeront et définiront le rapport à soi qu'ils veulent installer et « trieront » pour ne choisir que les offres qui leurs conviennent (ex : s'auto évaluer pour devenir un « bon manager », un « bon chef de projet », un « bon commercial », un « bon DRH », un « bon chef d'équipe »). Il convient de suivre un code de bonne conduite, de s'inspirer des ouvrages ou guides pour mieux gérer son stress, en faisant du sport par exemple, mieux gérer son temps, pour mieux s'organiser, mieux répartir son temps entre vie professionnelle et vie privée, mieux gérer les conflits, apprendre à devenir une femme ou un homme de consensus. Gros (cité par Pezet) met le lecteur en garde sur le fait que la conduite de soi ne permet pas de mieux se connaître, et ne se confond pas avec la quête de l'identité : il s'agit bien de **devenir quelqu'un d'autre à travers des exercices, ce quelqu'un d'autre pouvant être plus ou moins proche de ce que l'entreprise attend. Ce quelqu'un d'autre est incité par l'entreprise à être au plus proche de ses possibilités.** Les exercices consistent à « *creuser une distance entre le monde et soi permettant de réagir comme il convient, plutôt que subir et se laisser déborder par les affects* » (Gros). Nous retrouvons cette idée dans les travaux de Foucault et notamment dans « Le gouvernement de soi et des autres⁸⁵ » (2008) lorsque Foucault rappelle l'histoire d'Epictète. Les exercices n'ont pas pour objectif de « *constituer pour le sujet une intériorité psychologique, mais une extériorité esthétique [...] Autrement dit ce n'est pas « qui es-tu » qui est important, mais « que veux-tu faire de ta vie ? »* » (Gros).

Dans la lignée de la Conduite de Soi, la conception du coaching proposée par Pezet n'est pas tout à fait la même que celle décrite par Brunel (2004), qui aboutit à une réponse plus radicale. Celle-ci a analysé la logique de coaching dans un cabinet de consultants international et **a conclu à une manipulation pour contrôler les consultants.** Or nous n'assimilons pas nécessairement le coaching à de la manipulation. La nuance entre auto-détermination et manipulation peut être exprimée par Townley (1993) qui propose de distinguer **connaissance de soi développée dans une perspective de surveillance de soi** (self awareness) et **connaissance de soi dans une perspective de construction de soi** (self formation). La construction de soi dans l'exercice du management de projet pourrait bien relever de ces deux facettes et de façon simultanée. Pour une synthèse française sur le coaching, le livre coordonné par Bournois et al (2008) offre une grande diversité des angles d'attaque, des points de vue, et des problématiques que ce concept devenu fondamental dans les sciences de gestion aujourd'hui soulève. Nous avons relevé notamment le chapitre de Rapin, qui remarque une pluralité de pratiques de coaching derrière un unique concept. Il met en garde contre une vision trop utilitariste du concept qui empêcherait de profiter de la tendance actuelle pour remettre l'Homme un peu plus au centre des préoccupations économiques et managériales.

⁸⁵ Correspondant aux cours au Collège de France (1982 – 1983), Gallimard Le Seuil.

On peut se demander à ce stade si les valeurs actuelles du management ne cherchent pas finalement à donner au maximum le sentiment à chacun qu'il est libre et responsable de ses actions, « *en réduisant la part de l'imposition et de la prescription au profit d'un processus de co-construction avec le salarié d'un but qu'il verra comme mobilisateur* » (Brunel, 2004). L'auteur complète cette idée par le rappel des travaux de Bauvois⁸⁶ (1994) pour qui le pouvoir libéral s'exerce en démontrant à chacun la potentialité qu'il a de répondre aux grandeurs socialement valorisées, c'est-à-dire aux critères de performance du système. Mais le problème (ou la solution !) est que « *les aspirations des individus de la société semblent rencontrer quasi « naturellement » les nouvelles formes de gouvernement au sein de l'entreprise* »...selon Boltanski et Chiapello (1999). **Ainsi les entreprises obtiennent le maximum de leurs salariés, non pas en améliorant par exemple le management des groupes ou en rationalisant l'organisation du travail, mais en laissant libre cours aux efforts individuels vers l'autonomie et la créativité, comme l'expliquent Dambrin et Lambert** (dans l'ouvrage d'E. Pezet, 2007). Les deux auteurs résument bien l'idée de Conduite de Soi dans les entreprises : « *C'est une attitude, un contrôle de soi par soi au moyen duquel les individus adaptent leurs comportements pour se conformer à l'idée qu'ils se font des attentes de leur entreprise* ». Il y a un travail sur le corps et un travail sur la pensée, comme cela apparaît dans l'œuvre globale de Foucault, et ce grâce à trois types de techniques : les épreuves pratiques (l'expérience du manager au quotidien, pourrions-nous dire), les examens de conscience (influencés par la surveillance des pairs, les EAA, les outils type 360°, ...), et enfin le filtrage permanent des représentations (discours de DG, des managers, presse, formations, outils de gestion, ...).

Grey (1998), en abordant la question du processus de professionnalisation, montre grâce à une analyse qualitative qu'être professionnel signifie davantage être capable de choisir et d'utiliser des chemins pour se conduire soi-même, que savoir utiliser des connaissances technologiques ou être certifié pour pratiquer. Cependant il explique que ces chemins sont complexes et qu'ils conduisent à de multiples tensions. C'est cette question de la nature du processus de professionnalisation des pilotes de projet que nous devons désormais explorer.

CONJECTURE 3 : L'ACTION EN CONFORMITE N'EST PAS SUFFISANTE POUR DECRIRE ET/OU TENTER D'EXPLIQUER LE COMPORTEMENT DES PILOTES DE PROJET ; CEUX-CI SONT EGALEMENT INCITES A LA CONDUITE DE SOI ; CE PROCESSUS S'EXERCE SELON DEUX LOGIQUES COMPLEMENTAIRES ET EN INTERACTION PERMANENTE :

- UNE « SURVEILLANCE DE SOI », AFIN DE RESTER EN COHERENCE ENTRE CE QU'EST LE MANAGER ET CE QUE L'ENTREPRISE LUI DEMANDE D'ETRE
- UNE « CONSTRUCTION DE SOI », S'APPUYANT SUR LES LEVIERS HABILITANTS DES MODALITES DE CONTROLE, ET QUI PERMET AINSI AU MANAGER DE S'INVENTER UN NOUVEAU PERSONNAGE

2.2.2 Le processus de Professionnalisation des pilotes de projet

⁸⁶ Traité de la servitude libérale, Dunod, Paris.

Le processus de professionnalisation vise à inciter le pilote de projet à construire ses propres compétences, à fabriquer son identité, à façonner son système de valeur en cohérence avec les attentes de son entreprise et sa propre personnalité. Pour ces raisons, l'entreprise accepte de lui faire confiance et le responsabilise (nous avons vu d'ailleurs dans le chapitre 1 qu'elle n'a pas vraiment le choix). Mais il y a un risque : que la confiance devienne mode de contrôle social (Bornarel, 2004, 2008), et que la responsabilisation se transforme en dévolution et en injonction (Martuccelli, 2004), voire même, en déresponsabilisation (Courpasson, 2000). Un autre risque peut également être identifié : que cette professionnalisation conduise finalement à limer la capacité réflexive des managers (Hodgson, 2002), noyée dans une dynamique consensuelle généralisée, caractérisant les valeurs du management moderne.

Confiance et Responsabilisation

Un électron digne de confiance

• Une confiance artificielle

Il n'est pas facile de donner une définition de la confiance : Bornarel (2004) répertorie une quarantaine de définitions, en les classant entre approches psychologiques, sociologiques et économiques ou managériales. Nous retenons celles de Williams (2001, adaptée de Zand et Mayer, Davis et Schoorman et reprise par Bornarel) : « *La volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme* ».

Il est fréquent de lire⁸⁷ que pour répondre aux attentes de la population salariée actuelle et pour respecter son profil, plus instruite et plus diplômée, les organisations doivent proposer des tâches et des missions plus valorisantes, permettant davantage d'autonomie, requérant de l'initiative et de la responsabilisation. Ce que ne permettait d'ailleurs pas, a priori, le modèle bureaucratique antérieur. Cette explication paraît pertinente, mais elle n'est certainement pas la seule, en supposant qu'elle soit validée par des travaux empiriques. En effet, la complexité des activités est telle aujourd'hui, que ce soit dans l'industrie ou dans les services⁸⁸, qu'une entreprise qui confie un projet à un pilote n'a pas vraiment le choix : elle doit lui faire confiance. Sewell (2005) va plus loin en expliquant qu'il existe au démarrage d'une mission une sorte d'indétermination des connaissances nécessaires pour réussir, et ceci se traduit par une obligation de laisser des marges de manœuvre aux managers.

⁸⁷ Aussi bien dans les ouvrages de management que dans ceux de GRH.

⁸⁸ Au niveau technologique, sur le plan de l'organisation des processus, au niveau de la nature et de la structure des marchés amont et aval, et de la concurrence, sur le plan des investissements à l'étranger et des partenariats, au niveau organisationnel avec les frontières floues de l'entreprise, ...

D'autre part, en nous appuyant sur nos premières conjectures, à savoir qu'une forte exposition, une forte exigence, une forme d'injonction à la responsabilisation sont associées au rôle du chef projet, il vient rapidement à l'esprit que ce contexte de travail des pilotes n'est pas le fruit du hasard. Il provient probablement d'une volonté de la part des directions générales de décentraliser les contradictions gérées et traitées jusqu'alors par elles ; et d'une volonté d'obtenir des managers qu'ils s'investissent au maximum et qu'ils produisent des performances inédites.

Si nous reprenons la définition de la confiance citée plus haut, nous constatons que le terme « volonté » n'est pas tout à fait approprié dans notre cas, car ici elle est presque nécessaire. C'est pour cela que le concept méritera une analyse un peu plus approfondie.

La contradiction Autonomie / Contrôle n'est pas la seule qui se soit dessinée en pointillés au fil de ce travail et qui pèse sur la confiance accordée aux managers :

- La contradiction [organisation / marché ou relation hiérarchique / négociation, au sens de Williamson]
- La contradiction [légitimité rationnelle-légale / légitimité charismatique, au sens de Weber]
- La contradiction [logique gestionnaire / logique entrepreneuriale]
- La contradiction issue de l'obligation d'actionner des compétences hétérogènes en fonction des contextes et des acteurs en présence.
- La contradiction [interne / externe], c'est-à-dire s'ouvrir mais rester unis
- Enfin une contradiction à gérer de l'intérieur du projet : trouver le juste équilibre entre coût, qualité et délais.

On peut alors se demander comment les organisations peuvent malgré tout fonctionner si elles produisent de telles contradictions : Kallinikos (2003, 2004) pense que les individus sont engagés dans les organisations modernes en tant qu'agents ayant des rôles à jouer plutôt qu'en tant que personnes ayant appris à maîtriser son poste de travail. L'organisation bureaucratique est donc capable d'absorber les contingences changeantes en réassemblant les rôles grâce à une représentation de l'individu vu comme « *un assemblage de modules comportementaux indépendants,* » qui peuvent être appelés indépendamment ou de façon combinée. Mais nous ajoutons : qui réalise l'assemblage et comment ? Nous répondons de nouveau par la conduite de soi.

• La confiance comme mode de contrôle social

Nous commençons par rappeler que la notion de contrôle social, dans son sens extensif (Ross pour l'origine du terme), désigne « *l'ensemble des processus par lesquels la société ou les groupes sociaux qui la composent régulent les activités de leurs membres en fonction d'un certain nombre de*

valeurs»⁸⁹. Ainsi on étudie à travers ce concept la façon dont les individus se socialisent dans la société, et le rôle de certaines institutions dans ce processus. Cette expression peut aussi être utilisée de façon plus restrictive, comme l'a proposé **Parsons** en 1951 : « *Processus par lequel, à travers l'imposition de sanctions, la conduite déviante est contrecarrée et la stabilité sociale maintenue* ». Non seulement cette définition est plus précise, mais surtout elle met l'accent sur la dimension coercitive, contraignante. Plus récemment, **Reynaud** écrit : « *On peut appeler contrôle social cette part de l'activité de la société qui consiste à assurer le maintien des règles et à lutter contre la déviance, que ce soit par le moyen d'appareils institutionnels, ou par la pression diffuse qu'exerce la réprobation ou les sanctions spontanées qu'elle provoque* ».

Il s'agit ici de confiance : or la confiance n'est pas l'opposée du contrôle, contrairement à ce qu'il apparaît souvent au premier abord. Reed (2001) explique qu'il ne faut pas séparer et opposer ces deux concepts ; ils sont en réalité constitutifs l'un de l'autre. **Bornarel** (2004), rebondissant sur les travaux de Reed, écrit que non seulement « *la confiance peut être liée à la présence d'autres modes de contrôle, notamment des modes formels qui, en améliorant la perception du contrôle des acteurs, peuvent être à l'origine de son apparition ; mais elle peut être aussi un moyen d'influencer le comportement. Par exemple dans l'approche de Mauss, le don de confiance de A à B influence le comportement de B, il oblige B à rendre le don à A. Dans ce cas particulier, la confiance se confond avec le contrôle et la distinction confiance / contrôle, il nous semble, perd son sens* ». Dans un article plus récent (2008) Bornarel rappelle que si la confiance est représentative des relations claniques, dans une organisation hiérarchisée, **elle renforce son contrôle sur les subordonnées** (s'inspirant de Breton et Wintrobe, 1986).

Adaptées au management de projet, il semble que les deux raisons invoquées par Bornarel jouent ici. Si effectivement la confiance est recherchée à l'intérieur des équipes projet, notamment en incitant les contributeurs à s'ajuster de façon mutuelle, la confiance accordée aux chefs de projet semble plus discutable : il s'agirait là de la confiance comme moyen d'influence.

Selon Grey et Garsten (2001), la confiance est construite pour et par les individus pour produire un certain degré de prédictibilité. Elle est construite grâce à l'interaction entre des structures discursives ou sociales (incluant notamment l'organisation du travail) et les sujets. Ainsi nous pouvons nous demander dans quelle mesure le management des pilotes de projet ne conduit pas à construire des « scripts » inscrits dans des contextes locaux dans lesquels ils prennent sens et peuvent sécuriser les comportements et les identités des sujets, à travers, notamment, les métarègles évoquées au chapitre 1. Pour les auteurs, affirmer que quelqu'un est digne de confiance, signifie qu'il va utiliser son autonomie dans des chemins tracés en pointillés pour agir de façon responsable. C'est ce que les auteurs appellent la

⁸⁹ Dictionnaire de sociologie, Hatier, 2004.

« version mécanique » (assimilable à « artificielle » selon nos propres termes) de la confiance, parce qu'elle est installée dans des routines organisationnelles (et qui s'oppose à la « version systémique » déjà présente dans les bureaucraties, mais toujours accompagnée d'une « version personnelle »).

En faisant cette « faveur » de « faire confiance », à travers une autonomie encadrée, les DG attendent en retour un comportement exemplaire et conforme à ce qu'on attend des pilotes de projet, notamment en matière de transmission régulière de toutes les informations susceptibles de modifier le cours du projet. Ces derniers, fiers et reconnaissants de cette faveur, associée aux autres modalités d'incitation, tâcheront de marcher dans les « scripts » tracés pour ne pas échouer.

Un électron responsable

D'une manière générale, nous proposons que responsabiliser un individu, c'est lui faire prendre conscience que les résultats attendus d'un projet, d'un travail, d'une activité, ou plus généralement d'un comportement, découlent des qualités qu'il mobilisera pour réussir (compétences, attention, vigilance, effort, ...tout dépend de l'action concernée). Là aussi les définitions sont variées et nous utiliserons celles proposées par Martuccelli (2004).

• D'une responsabilisation fonctionnelle...à une responsabilisation normative :

Le pilote de projet a la responsabilité envers son entreprise de la performance globale du projet, de sa bonne réalisation sous contraintes de CQD. Il est également responsable vis-à-vis du client s'il travaille sous sa tutelle. Il a donc la responsabilité des ressources qui lui ont été accordées (financières, humaines, techniques, matérielles), c'est-à-dire qu'il est responsable de leur utilisation. Il a aussi la responsabilité de l'articulation du projet avec les contraintes des parties prenantes du projet ; les contributeurs métiers, par exemple, interviennent souvent ponctuellement tout au long de la durée du projet, ainsi le chef de projet doit les convaincre et les motiver à fournir une prestation de qualité, comme cela a été expliqué au chapitre 1. **Si la réussite du projet est à rattacher à l'investissement de l'équipe toute entière, l'échec incombe à son responsable.**

D'autre part, plus celui-ci a participé à la définition des aspects stratégiques du projet, plus il sera difficile pour lui d'invoquer l'ambition des objectifs et/ou le manque de moyens.

S'il réussit, il peut être vu et se voir comme un « héros » : Boutinet (2005) étudie sous l'angle anthropologique la place occupée aujourd'hui par « le projet » dans notre société, ainsi que la pression exercée par cette même société pour pousser chaque individu à définir un projet ; il considère l'exemplarité

comme l'une de ses caractéristiques, en tant que figure globale de la vie sociale. Ceci rejoint l'idée évoquée plus haut selon laquelle la DG attend un comportement exemplaire. Les directeurs de projet relatant des histoires de projet sont très explicites à ce sujet : Le Directeur du projet Twingo n'a-t-il pas écrit un article intitulé « *Comment réussir un projet impossible ?* ». N'y lit-on pas qu'un électricien qui devait installer 2500 câbles a travaillé 12h par jour pendant 6 semaines, 7 jours sur 7 ? On y parle du bon usage du stress, du rôle des plannings, des outils type « design to cost »⁹⁰, et des contrats, pour que tout le monde se sente « responsabilisé ». Et le même Directeur écrire que : « *La vraie ambition, c'est celui qui se fixe un budget serré, même s'il ne peut pas le tenir, et non le contraire* ». Midler (2004), dans un même élan, complète : « *Gérer un projet ressemble un peu à pagayer dans un torrent : on ne peut pas faire l'hypothèse d'un contrôle total de la situation, mais il faut être en mesure de prendre appui sur des forces qui vous dépassent pour vous orienter de manière judicieuse* ».

Ainsi les pilotes de projet possèdent des compétences rares, ils sont fortement exposés dans le sens où ils disposent de peu de moyens politiques au départ, ils ne sont pas « protégés » par des solidarités métiers et par une légitimité rationnelle-légale, par la rigidité et donc la solidité, la fiabilité des structures, la fermeté et la rigueur des règles, alors qu'ils sont censés réussir une mission impossible. **Ils sont responsables de la conduite du projet dans la bonne direction, et on leur a fait confiance pour cela, mais ils sont avant tout des relais-clés de la DG.** C'est en cela qu'il existe a priori une réelle ambiguïté : Courpasson (2000 ; 2003) puis Clegg et Courpasson (2004) insistent pour écrire que les pilotes de projet suivent effectivement une forme de responsabilisation particulière, puisqu'ils sont « *responsables du succès d'une mission potentiellement importante, avec des moyens limités* ».

La présence de cette forme d'ambiguïté est identifiée aussi par Robertson et Swan (2003) ; le travail en projet est par définition fluide, mais soumis en même temps à l'incertitude et à la complexité. Dans une étude portant sur des consultants, ils découvrent une culture forte, basée justement sur une ambiguïté des rôles, des relations de pouvoir et même des pratiques organisationnelles. Ce type de management par la culture permet d'obtenir une main d'œuvre loyale, engagée, efficace et qui supporte une grande flexibilité du travail (y compris des horaires ...). En approfondissant l'analyse de l'identité des consultants, ils repèrent à la fois une identité collective tournée vers l'élitisme et des identités individuelles à multiples facettes ; c'est au cœur de cette contradiction que la tension entre autonomie et contrôle « soft » se développe, produisant finalement une forme de contrôle normatif : les consultants ont opéré apparemment librement alors qu'ils participent en réalité à la régulation de leur propre autonomie... Nous précisons que le contrôle normatif est une modalité du contrôle social, dans la mesure où les normes sont des

⁹⁰ Voir Chapitre 1.

modèles de conduite qui orientent les comportements ; leur caractère est obligatoire mais non coercitif, c'est-à-dire que le fait de partager, consciemment ou non, des valeurs collectives, le fait de vouloir montrer que l'on appartient à tel ou tel groupe en respectant ces valeurs, oblige l'individu à respecter les normes en présence à un moment donné dans un lieu donné.

Cette interprétation en terme de contrôle normatif rejoint celle de Alvesson et Willmott (2002) lorsqu'ils s'intéressent à la spécificité des modes de contrôle modernes : ils étudient comment les individus sont conduits par l'organisation à développer eux-mêmes des images et des orientations de travail en cohérence avec les objectifs managériaux.

On serait sans doute à ce stade tenté de conclure que la responsabilisation sur les pilotes de projet s'est accrue, mais Courpasson semble vouloir montrer le contraire (2000).

• **Le management de projet déresponsabilise**

Nous interprétons les propos de l'auteur en considérant que les aspects « positifs » de la responsabilisation sont peu présents dans le cadre de l'activité des managers de projet (pouvoir, latitude, choix, ...) ; alors que les éléments « négatifs » sont évidents : **les managers agiraient davantage par peur d'être coupables que par volonté d'être responsables** ; comme il a été dit plus haut, ils agissent à l'intérieur de cadres prédéfinis et ils disposent de finalement ce que Courpasson appelle « *le pouvoir du non-choix* », ce qui paraît pour le moins assez paradoxal. Styhre (2001) s'est également intéressé à la responsabilisation, à travers une pratique managériale un peu différente du management de projet : l'implantation des méthodes « kaisen » dans les entreprises suédoises. Il conclut que ces méthodes, contrairement à ce que l'on croit, ne sont pas fondées sur la responsabilisation, ni sur l'allocation de ressources variées, mais sur **l'éthique**, dans le sens où le but est de changer la vision que les individus ont d'eux-mêmes et celle des uns par rapport aux autres.

Doit-on conclure pour autant que la responsabilisation ne soit pas un concept approprié dans le cadre des projets ?

Martuccelli (2004) traite des formes de responsabilisation actuelles comme un nouveau « dispositif d'inscription subjective », différent de l'assujettissement : il explique comment il est venu à dresser une typologie en relation avec ce concept et pourquoi il considère que celle-ci s'applique avec pertinence au management de projet.

Le principe général de responsabilisation suppose que « l'individu se sente, toujours et partout, responsable non seulement de tout ce qu'il fait (*responsabilité*) mais également de tout ce qui lui arrive (*responsabilisation*) ». Les individus seraient conduits, incités, voire contraints à trouver eux-

mêmes la meilleure façon de se comporter en société : ici, tout au long du projet, le pilote porte le projet sur ses épaules. Jusqu'à un passé récent, c'était la responsabilité individuelle qui était stimulée, mais il existait une socialisation des risques face aux aléas. Aujourd'hui nous assistons à un transfert de cette socialisation vers la responsabilité individuelle, mais sans « amortisseurs » : l'environnement étant devenu plus incertain, l'entreprise doit assumer les risques qu'elle prend, et les directions générales auraient tendance à s'en décharger au « bénéfice » de managers intermédiaires ou de managers de projet. Les individus seraient incités à « *intérioriser, sous forme de faute personnelle, leur situation d'exclusion ou d'échec* ». Alors que l'assujettissement appelait des processus causaux, interpellait des acteurs en tant que sujets (passifs) et offrait une lecture externe du processus de domination ; la responsabilisation convoque les sujets en tant qu'acteurs (actifs), déclenche un processus « conséquentialiste⁹¹ », et propose une lecture interne du processus de domination. Ainsi, nous n'avons plus affaire à un managers qui est contraint « de l'extérieur » de réaliser correctement son travail, mais à un manager qui connaît les risques et les enjeux de son activité, de ses choix et comportements ; les règles, normes, valeurs qui en forment les fondations étant faites pour que l'on soit à peu près certain que le manager se conduira de façon conforme à ce qu'on attend de lui.

La conséquence principale pour les individus est qu'ils peuvent se trouver face à des contraintes insurmontables, ne possédant pas les moyens nécessaires à leur propre niveau pour les lever, ou devant faire face à de multiples problèmes (affectant par exemple leur santé physique et/ou mentale).

L'auteur est conduit à proposer deux critères : le consentement et la contrainte afin de conclure à une grille de lecture des concepts d'assujettissement et de responsabilisation :

Tableau n° 7 : entre injonction et dévolution

	Consentement	contrainte
assujettissement	Inculcation	Implosion
responsabilisation	Injonction	dévolution

Selon Martuccelli, l'injonction est surtout **une injonction à l'autonomie, à l'indépendance, à la participation, et à l'authenticité** ; il est différent de celui d'inculcation, qui correspond à « *la volonté de faire pénétrer durablement quelque chose dans l'esprit de quelqu'un* ». La définition minimale de l'injonction est « *un ordre formel auquel on doit se soumettre* » ; mais le moteur le plus actif est moins la norme

⁹¹ C'est un processus qui invite, incite, les individus à prendre conscience des conséquences de leurs actes (on les informe pour cela) afin qu'ils en déduisent eux-mêmes les « bons » comportements à adopter (Exemples : Informations et communication à l'adresse des fumeurs, des automobilistes ou encore des jeunes mères (dernier ouvrage d'E. Badinter, critique par rapport à ce processus)).

que l'injonction impose, que « *le souci d'impliquer les individus en tant qu'acteurs à leur redressement, leur amélioration, leur soin, leur rattrapage, leur épanouissement, leur développement* ».

La dévolution complète la forme actuelle de la responsabilisation : elle obéit à « *une volonté radicale d'économie de toute forme apparente d'imposition auprès des individus* ». Elle ne s'apparente à aucune forme éthique positive : il ne s'agit pas d'imposer des normes aux individus, mais de leur démontrer à travers des outils objectifs et statistiques que s'ils ne suivent pas tel ou tel principe, s'ils n'adoptent pas tel ou tel comportement, ils auront à subir les conséquences directes de leur manquement (l'auteur prend l'exemple des campagnes de prévention routière, des campagnes de lutte contre la maladie du Sida, ...). « *L'acteur est mis en demeure d'affronter ce qui lui est présenté comme les conséquences de ses actes passés ; il s'agit moins de lui dicter ce qu'il doit faire que de lui faire accepter qu'il est vraiment auteur de sa vie* ». Martuccelli fait directement allusion ensuite au projet : *Le projet est une « collision entre les aspirations « libres » de l'individu et les « possibilités contraintes » dans lesquelles il se trouve »*. En effet :

1/ **La logique d'inculcation est celle qui est développée par Boltanski et Chiapello (1999)** ; le projet fait appel à d'autres modalités que celles utilisées de façon directe, comme les normes ou les règles, mais il est bien dans la lignée de la domination ; il vise à obtenir des sujets leur assujettissement aux impératifs de la domination

2/ **L'implosion survient lorsque l'exigence du projet conduit à des formes extrêmes d'assujettissement** : les individus se trouvent face à des résultats impossibles à atteindre au regard des ressources à leur disposition ; l'auteur admet que cela n'a rien de nouveau (travaux de Simmel)

3/ **Le projet peut ensuite être présenté comme « une figure de négociation aléatoire entre les organisations et les individus »**. La collectivité mise sur tel ou tel individu en lui faisant confiance, et de ce fait le responsabilise en tant qu'acteur. Mais derrière cette injonction se cache en réalité des mécanismes qui visent à assouplir la domination : l'individu se trouve pieds et poings liés par la confiance qui lui a été accordée et il doit prouver qu'il est à la hauteur ; ceci rejoint la vision de Bornarel de la confiance comme mode de contrôle social.

4/ **Enfin, la dernière dimension du projet consiste à le présenter comme un moyen de « faire accepter aux individus une forme de sélection sociale, comme le fruit de leur échec personnel, au travers de l'intériorisation de l'échec »**. La dévolution serait « *un mécanisme subtil contraignant les individus à accepter leurs « destins » sociaux en faisant fi du fait que l'horizon du possible des différents acteurs continue de s'ordonner selon la hiérarchie des positions sociales* ». Ceci rejoint les propos de Courpasson lorsqu'il présente le projet comme machine à sélectionner et à exclure.

En résumé :

Au-delà de la responsabilité de mener l'équipe vers les objectifs du projet, compte tenu des moyens alloués, le manager de projet sera tenu pour responsable en cas d'échec. Il doit également montrer un comportement exemplaire tout au long du projet : autant par rapport à son équipe de contributeurs que vis-à-vis de sa hiérarchie (montrer qu'il se sent capable de faire l'impossible, de faire ce que d'autres, jusqu'à présent, n'ont pas su faire). Cette exigence d'exemplarité transparaît également à travers les réponses qu'attendent les DG en nommant le pilote de projet et en lui accordant sa confiance (« On vous fait confiance pour réussir dans le cadre que nous vous avons dessiné », pourrait-on dire) ; alors que le chef de projet ne sait pas forcément où il va, ce qui l'attend, et s'il aura effectivement suffisamment de moyens pour réussir.

Sous l'éclairage des travaux de Courpasson (2000), et sa vision de pilotes de projets déresponsabilisés, nous percevons toute l'ambiguïté dans ce contexte responsabilisant : cette responsabilisation ne donne pas davantage de pouvoir en permettant aux pilotes de projet d'accéder aux décisions stratégiques, en revanche, ils se trouvent face à une forme

d'injonction à entreprendre une mission difficile. Cette image de l'injonction paraît évidente à Martuccelli : si nous adaptons sa thèse au cas particulier des pilotes de projet, cela signifie qu'ils se trouvent devant une injonction :

1/ à accepter d'être autonome mais sous tutelle

2/ à tirer le maximum d'avantages de leur position d'entrepreneur à l'intérieur (et à l'extérieur) de l'organisation (d'où l'image d' « électron ») ; car c'est leur intérêt, et c'est aussi celui de l'entreprise

3/ à participer à la détermination des termes du projet (pour ne pas ensuite invoquer le manque de ressources comme raison de l'échec)

4 / enfin à l'authenticité : nous avons vu que le pilote de projet se doit d'être complètement transparent par rapport à son activité et doit rendre des comptes régulièrement.

Mais s'il doit effectivement rendre des comptes, il ne semble pas participer plus que d'autres managers au processus de décision : les anglo-saxons distinguent bien les deux termes : « accountability » dans ce cas, et non « responsibility » ; nous en reparlerons un peu plus loin.

Le même auteur considère qu'aux côtés de l'injonction figure aussi une forme de « dévolution ». En déclinant le concept au cadre de travail sur les pilotes de projet, il s'agirait de laisser entrevoir aux pilotes de projet les conséquences personnelles qu'ils risquent de subir s'ils échouent au projet, ou même s'ils refusent le rôle qui leur est proposé, qu'ils doivent d'ailleurs considérer comme une faveur. Les modes d'incitation évoqués au premier chapitre y jouent un rôle de façon incontestable ; ce qui montre un fois de plus l'imbrication, la complémentarité entre les différents modes de contrôle.

CONJECTURE 4 : LA CONDUITE DE SOI EST RENDUE POSSIBLE A TRAVERS LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS DE PROJET, BASE SUR DEUX MODES DE CONTROLE SOCIAUX : LA CONFIANCE QUI LEUR EST ACCORDEE ET LEUR RESPONSABILISATION PAR RAPPORT AU PROJET.

Comment manager des managers autonomes ?

Professionnalisation et système de valeurs

Nous avons présenté au chapitre 1 la variété des modes de contrôle entourant le pilote de projet et englobant tout autant des systèmes bureaucratiques ou des systèmes plus indirects et plus incitatifs. Mais il faut signaler un aspect certainement plus prégnant que le système d'incitation, repéré à travers la formation initiale, les formations reçues tout au long de la carrière, ou les accompagnements des pilotes de projet par des cabinets de consultants (et au-delà, transmis en partie par les médias) ; l'objectif est double : apporter aux managers les compétences nécessaires, mais aussi **leur inculquer une forme de « culture projet »**. Il s'agit donc ici d'un processus de socialisation, ou de contrôle par les clans, si on se réfère à la typologie d'Ouchi.

Les contours de « l'esprit projet », ou de ce « nouvel esprit du capitalisme » comme l'écriraient Boltanski et Chiapello (1999) en analysant « la cité par projet », sont apparus peu à peu au fil de notre discours.

Avoir « l'esprit projet », c'est se sentir responsable non seulement de ce qui nous arrive, mais aussi de ce qui arrive, c'est savoir se prendre en main, se donner des objectifs ambitieux, c'est être une femme ou un homme de dialogue, et surtout de consensus, c'est être capable d'aller de l'avant, franchir les obstacles un par un, ne pas s'arrêter aux conflits, savoir faire et faire faire des concessions, avoir de l'empathie pour comprendre les autres tout en étant capable de convaincre et de rallier les autres à la cause du projet, tenir celle-ci au-dessus de ses propres intérêts et croyances, c'est rebondir sur un changement nécessaire, le transformer en opportunité, c'est enfin croire au plus profond de soi-même que la logique gagnant-gagnant est la seule possible. En échange d'un investissement total dans le projet, le manager « booste » ou « propulse » sa carrière tout en contribuant à la performance de l'entreprise. Cet « esprit projet » a envahi non seulement le monde professionnel, mais aussi la vie au quotidien, comme le montre Boutinet (2004, 2005).

Avoir le sens du consensus tient une place particulièrement importante parmi les caractéristiques de « l'esprit projet » : Courpasson (2000) parle de coopération : pour lui le manager de projet personnifie l'idée de coopération, en ce sens qu'il se voit déléguer « *une mission de surveillance localisée de la bonne application du gouvernement* ».

Alvesson et Willmott (2002), travaillant sur le contrôle organisationnel moderne, évoquent la régulation d'identité : les employés sont conduits à développer des images d'eux-mêmes et des orientations de travail qu'ils doivent mettre en cohérence avec les objectifs managériaux ; l'entreprise influence, de façon plus ou moins intentionnelle, l'auto construction par les employés de valeurs professionnelles qui sont en cohérence avec les attentes de la hiérarchie.

En suivant la même idée, Barker (1993), traitant du passage dans une entreprise d'un contrôle hiérarchique classique à un management d'équipes autonomes, est surpris de constater que **le nouveau système a incité les membres de l'équipe à produire des règles normatives plus puissantes et plus étendues que le système formel précédent ; ces règles normatives se sont construites sur la base de valeurs consensuelles.**

D'une manière plus générale, les auteurs qui étudient les effets du management par la culture dans les organisations **n'arrivent pas tous à la conclusion d'un contrôle plus souple et plus libérateur :** Casey (1999) montre que les « *nouvelles cultures organisationnelles* » proches de la philosophie des techniques de TQM⁹², sous couvert d'instaurer de l'autonomie, de la responsabilisation, de l'initiative, sont en réalité

⁹² Total Quality Management ou Management de la qualité totale.

utilisées comme des processus de régulation, de discipline, et de contrôle des employés sur eux-mêmes ; « *les manifestations, la résistance, l'opposition ouverte des employés sont virtuellement éliminés* ».

On peut aller un peu plus loin avec Hodgson (2002)⁹³ et considérer que **la professionnalisation des pilotes de projet est une forme de contrôle** ; pour lui cette professionnalisation est une forme de discipline : l'auteur explique que le savoir professionnel et le pouvoir professionnel sont en corrélation à travers la « disciplinarisation » du professionnel lui-même⁹⁴. La philosophie du management de projet structure la représentation de la réalité professionnelle des managers de telle sorte que celle-ci soit en conformité avec celle de l'entreprise. **Pour l'auteur, le management de projet est un moyen puissant pour intensifier le contrôle, car il fournit des niveaux de visibilité et de calculabilité tout en inculquant une forme réflexive d'auto-discipline.** Dans des travaux plus récents (2005), il intègre dans son analyse de la professionnalisation le concept de « Performativité » repris à Butler pour explorer les aspects tels que la soumission ou la subjectivation dans les organisations de travail, que nous reprendrons dans le chapitre 3.

L'analyse plus précise de Räisänen et Linde (2004) montre que le management de projet est un moyen de créer de l'hégémonie par le consensus ; c'est d'ailleurs un puissant instrument discursif, en référence à Foucault. Les auteurs ont décrit, chez Ericsson, le programme qui visait à inculquer des valeurs, des normes, des règles similaires pour tous les projets que gérait l'entreprise. Les textes, qui sont donc ici présentés comme les supports d'un processus de socialisation, offrent aux utilisateurs une façon de penser, de parler, d'écrire, de lire, de faire, d'interagir, de croire, et d'évaluer. Ces résultats sont peu différents de ceux que Willmott proposait en 1993 sur la culture collective, en partant des hypothèses de la théorie Y (autodiscipline et subjectivité des employés) ; il montrait que la culture collective conduisait à un « *néo-autoritarisme hypermoderne* », plus insidieux que ses prédécesseurs bureaucratiques : en démystifiant et en relativisant le sens de l'autorité, la culture collective s'empare de la vulnérabilité des acteurs déstabilisés par un univers aux multiples possibles et par un environnement complexe et incertain. Cette culture collective mobilise les aspects émotionnels et symboliques, aux résonances plus puissantes que les règles bureaucratiques.

En résumé, nous avons pas à pas commencé à identifier un ensemble de normes et de valeurs qui guident l'action managériale des chefs de projet ; cet ensemble contient des éléments spécifiques à ce qui pourrait s'appeler une « culture projet », elle-même inclus dans la sphère plus large que représente « la culture managériale » :

⁹³ S'inspirant des travaux de Grey et Fournier

⁹⁴ Nouvelle référence à la dynamique foucauldienne savoir/pouvoir

Tableau n°8 : La culture Projet

Normes et valeurs professionnelles des projets	Culture managériale
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité et responsabilisation - Avoir le goût pour relever les challenges difficiles et y entraîner les autres - Prôner les logiques consensuelles pour progresser dans l'avancement du projet, posséder la culture de la négociation - Etre capable de se fabriquer une identité qui combine valeurs individuelles et valeurs organisationnelles, au milieu de tensions, d'injonctions paradoxales - avoir intégré les paradoxes comme élément « normal » (paradoxes d'ordre économique, technique, politique, managérial) - être convaincu que la gestion des conflits fait partie de la mission <p>(NB : les destins des pilotes de projet et ceux des contributeurs sont liés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - se mettre au service de l'entreprise - promouvoir les logiques « gagnants – gagnants ». - « nous sommes sur le même bateau », contre l'ennemi - faire progresser l'entreprise, c'est aussi développer son employabilité - l'entreprise est la meilleure école pour développer des compétences variées et s'épanouir <p>(NB : les destins des salariés et ceux de l'entreprise sont liés)</p>

Les modes de contrôle post bureaucratiques questionnés

L'objectif de ce dernier paragraphe est de faire un bref retour vers ce qui a constitué le point de départ de ce travail : une curiosité autour des organisations post bureaucratique (voir introduction générale), et plus précisément, autour des modes de contrôle post-bureaucratiques.

Arrivé à ce stade de l'étude, qu'avons-nous appris sur ces modes de contrôle post-bureaucratiques ? Plus précisément, pourquoi le management de projet développe-t-il ce faisceau de modes de contrôle, et quelles sont les conséquences sur les comportements ?

• L'origine du Dispositif

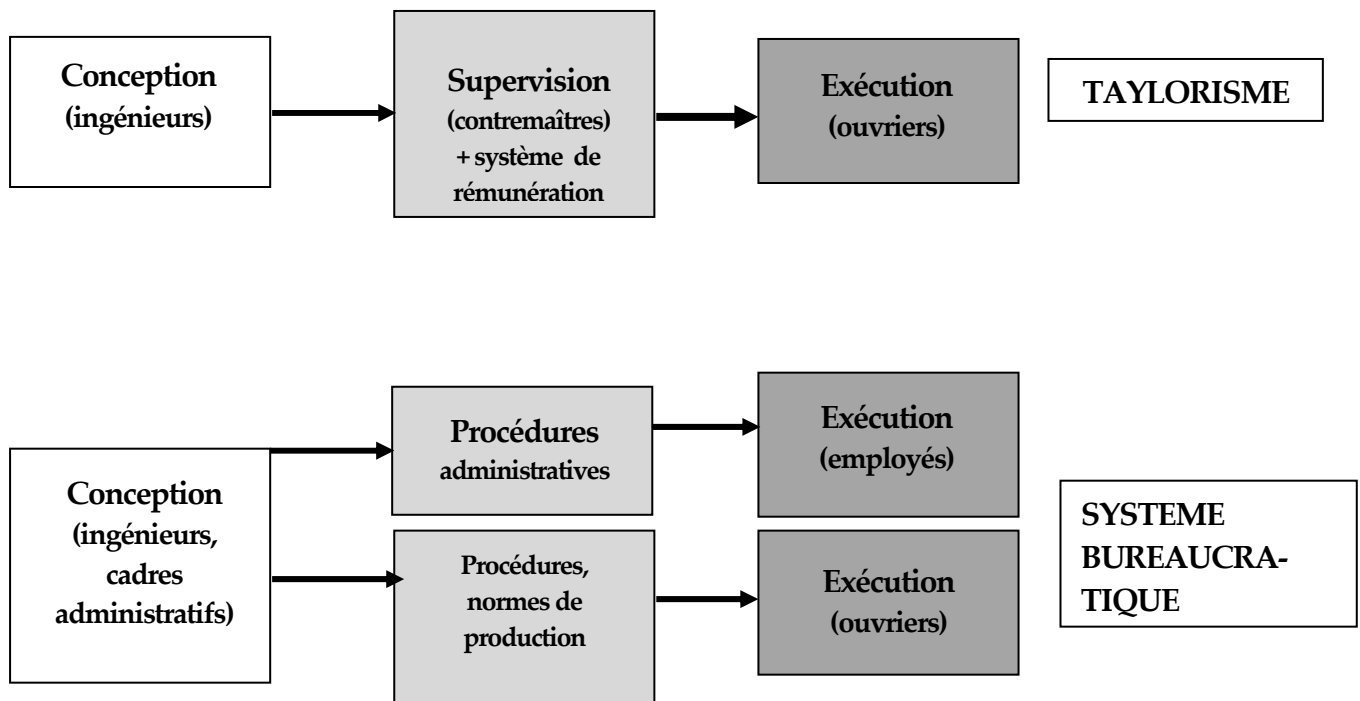
On peut avancer tout d'abord *la complexité à la fois technique et managériale des projets* :

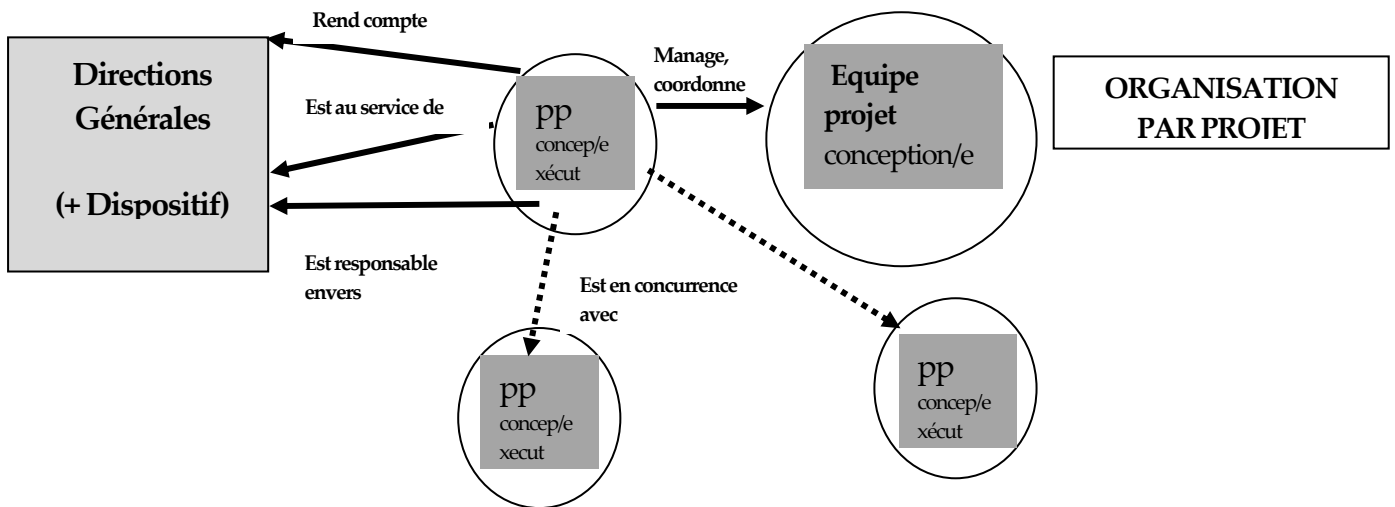
La confiance, l'autonomie (même encadrée) et la responsabilisation accordées aux amangers correspondent en (grande) partie à une nécessité liée au phénomène de décentralisation des décisions. Les « top managers » et des DG n'ont plus la capacité de diriger complètement, de contrôler des projets devenus trop complexes, techniquement et sur le plan managérial également (complexité de la gestion des contributeurs, de cultures différentes, de rapports de pouvoir, ...). Ainsi pour éviter les risques de dérapages des projets et contrebalancer cette offre de liberté supplémentaire, ceux-ci mettent en place des modes de contrôle variés : **mais si les modes de contrôle de type procéduraux présentés au**

chapitre 1, tels les outils de reporting, sont indispensables pour que les DG puissent « surveiller » l'avancement des projets, ils sont insuffisants pour s'assurer que les efforts déployés par les acteurs approchent leur niveau de potentiel optimal. Or qui est le mieux placé pour savoir où se situe cette limite ? Qui est le mieux placé pour déclencher un dépassement de ces limites ? L'acteur lui-même, s'il est volontaire dans cette aventure. Boltanski et Chiapello écrivent : « *Il n'existe pas une infinité de solutions pour « contrôler l'incontrôlable » : l'autocontrôle. Ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes* ».

Graham Sewell (2005), s'intéressant aux « travailleurs du savoir », explique que le contrôle est moins ciblé sur « l'indétermination du travail » que sur « l'indétermination du savoir » ; autrement dit, l'enjeu pour les DG est : « comment faire pour s'assurer que les effets cognitifs des acteurs approchent leur potentiel cognitif total ? La réponse est évidemment de céder de la discrétion aux acteurs afin qu'ils puissent exercer leur capacité intellectuelle et proposer ainsi des solutions à leur organisation ». Cependant pour l'auteur, ceci s'apparente encore à une forme de discipline, bien que la séparation taylorienne entre conception et exécution soit inversée. Nous proposons le schéma suivant pour illustrer et éclairer ces propos :

Schéma n° 6 : Quelles organisations post-bureaucratiques ?





Nous avons souhaité montré avec le jeu de couleurs (dégradés gris) que si dans les organisations dites « classiques », le partage des pouvoirs entre la conception et l'exécution, fondé sur des modes de contrôle précis et peu nombreux (procédures et supervision directe notamment), ce n'est pas le cas pour le management de projet : les DG et les COPIL utilisent une grande variété de modes de contrôle (ceux répertoriés par Ouchi ainsi que ceux que nous avons ajoutés au fur et à mesure, qui seront synthétisés en fin de chapitre 3) ; mais les pilotes et acteurs projet sont à la fois concepteurs et exécutants, ayant intégré pour leur propre compte à la fois les contraintes de l'entreprise et les principes de loyauté et de dévouement.

Chan (2007) insiste sur le flou des hiérarchies dans l'organisation en projet, l'incertitude, le fonctionnement en réseau, l'obligation de revêtir plusieurs identités : les managers de projet sont contraints de construire une subjectivité leur permettant d'exister dans le désordre organisationnel.

Dans le même sens, Clegg et Al (2002) estiment que ce type de management est une forme « néolibérale » de gouvernance, dans laquelle on recherche le consentement et la subjugation active des sujets, plutôt que leur oppression, leur domination ou leur contrôle externe ; ce consentement est basé sur la transparence et joue sur la fibre morale du projet. Covaleski et Al (1998) montrent comment les organisations transforment les professionnels en membres disciplinés et s'auto-disciplinant.

Enfin, suivant la même logique, Ezzamel et Willmott (1998) expliquent que l'intention du management est d'engendrer un sens de l'auto management d'une amélioration continue des pratiques de travail (nous sommes très proche des valeurs véhiculées par la culture japonaise).

Nous avons dans le tableau précédent, identifié « les destins liés », en bas de chaque colonne, en référence à une possible « culture projet ». Il est utile de réfléchir à cette affirmation affichée comme une valeur forte, puissante, de l'idéologie managériale actuelle et qui trouve aussi sa déclinaison dans le management de projet, puisque la réussite du projet dépend tout autant de la compétence et de l'énergie du pilote de projet que de sa capacité à inciter ses contributeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Certes les DG ont besoin des ouvriers, employés, techniciens, mais ils ont tout autant besoin des managers, et plus particulièrement des pilotes de projet qui sont désormais chargés de résoudre les contradictions managériales et stratégiques, comme cela a été dit plus haut, au-delà de leur participation aux efforts d'innovation, de conception, ou de développement, et finalement, de création de valeur, que ce soit pour le client ou pour l'actionnaire (rarement pour le salarié). Chiapello et Boltanski écrivent à ce sujet : « *Il faut donc orienter tous ces êtres auto organisés et créatifs sur lesquels repose désormais la performance dans une direction donnée par quelques uns seulement, sans pour autant revenir aux « chefs hiérarchiques » d'autrefois* ». Le risque, pour les organisations, est que ces managers clés comprennent à un moment donné que leur entreprise a davantage besoin d'eux que l'inverse !

N'a-t-on pas vu émerger, depuis déjà quelques années, des cadres dont l'objectif unique est de faire carrière, et qui se servent en réalité des entreprises comme autant de tremplins nécessaires pour parvenir à leurs fins, l'idée d'implication devenant obsolète (idée de « cadres nomades ») ?

Ces réponses sont certes à prendre en compte, mais elles sont sans commune mesure avec au moins deux autres aspects du problème, qui montrent bien la « toile du Dispositif » ou le « Diagramme » de Foucault :

□ La société dans laquelle les managers se trouvent immergés est une société ultra consummatrice ; ainsi même si quelques mouvements existent çà et là pour la dénoncer et proposer des modes de vie alternatifs, en l'état actuel des choses, dans une société à solidarité organique avec une forte division internationale du travail, les managers sont incités à travailler et à chercher à gagner davantage pour avoir accès à la multiplicité et la variété des produits et services proposés.

□ Comme l'écrivent très justement Chiapello et Boltanski, il se trouve que le management moderne propose des réponses qui rencontrent exactement au même moment (ce n'est sans doute pas un hasard, mais encore faudrait-il le démontrer) les préoccupations des individus, face à une forme de « *désenchantement*⁹⁵ » : Là encore, deux niveaux d'analyse sont à distinguer ; l'entreprise et la société, l'individu étant sur le plan social à la fois consommateur et travailleur, au-delà de son rôle de citoyen :

▪ Dans l'entreprise, on assiste à une remise en cause du contrôle hiérarchique, et une demande de marges de liberté plus grandes ; Chiapello et Boltanski l'expliquent par la présence de

⁹⁵ Terme utilisé initialement par Weber pour désigner un état de la société où les effets négatifs de la rationalisation l'emportent sur les effets positifs.

« salariés plus qualifiés, demeurés en moyenne plus longtemps dans le système de l'enseignement et, particulièrement des jeunes cadres, ingénieurs et techniciens qui, formés dans un environnement familial et scolaire plus permissif, supportent mal la discipline d'entreprise et le contrôle rapproché des chefs... [...] Ainsi par exemple, les qualités qui, dans ce nouvel esprit, sont des gages de réussite (l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité rhizomatique, la pluri-compétence (par opposition à la spécialisation étroite de l'ancienne division du travail), la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, les disponibilités, la créativité, l'intuition visionnaire, ...[...]) sont directement empruntées au répertoire de Mai 68 ». Mais les auteurs montrent que ces objectifs ont été peu à peu « mis au service des forces dont ils entendaient hâter la destruction ». La division du travail est critiquée, la hiérarchie aussi ; ce qui est critiqué c'est « la façon dont le capitalisme industriel aliène la liberté ». Nous pouvons ajouter que l'autorité sur les subordonnés n'est plus un moyen d'influence recevable dans la société actuelle : on met plutôt en avant des valeurs telles que le besoin de faire du bon travail, le besoin de se dépasser en s'investissant dans des missions ou des projets successifs, le besoin plus classique de se sentir utile. Un des rôles du management consiste à mettre les salariés en adéquation avec leurs motivations profondes.

- Plus généralement, le sentiment de « *désenchantement* » prend sa source dans la critique d'une vie quotidienne non authentique, envahie par le formalisme bureaucratique, caractérisée par une distanciation des liens sociaux, une perte d'identité à travers la massification de la consommation ; bref, une société dans laquelle les désirs d'être soi, la singularité, les émotions, la créativité auraient peu à peu disparu, une société dans laquelle les valeurs humaines ont été aspirées par les mécanismes d'échanges (Vaneigem, 1967, cité par Chiapello et Boltanski). Ainsi les réponses proposées par l'entreprise, tant sur le plan marketing (proposer des services personnalisés au client, être à son écoute, développer une relation individualisée avec lui), que sur le plan managérial (souplesse d'organisation, transversalité, autonomie, ...) contribuent à libérer les individus de l'emprise des bureaucraties et de la massification de la société de consommation.

Concernant l'adéquation entre les attentes sociétales et la philosophie de l'organisation en projet, on peut ajouter que le projet est une activité complexe et/ou nouvelle, cohérente, bornée dans le temps et traversant les espaces habituellement clos, confiée à une personne : il est aisé d'en déduire que pour celui qui le mène, qui en assure l'organisation et le management, il n'y a pas d'équivoque sur sa contribution à la réussite de l'entreprise : il a participé directement à l'élaboration, à l'installation ou au développement d'un produit, d'un service, d'une usine, d'un ERP, d'un viaduc, d'un tunnel, d'un métro ou encore d'un changement organisationnel ; il en est l'auteur et sa marque est imprimée définitivement⁹⁶.

⁹⁶ Ceci est un peu moins vrai pour les contributeurs car non seulement ils peuvent contribuer dans plusieurs projets, mais ils peuvent aussi n'être dédiés qu'à 50% ou moins dans les projets.

Nous pouvons nous appuyer aussi sur les travaux qui montrent que l'idéologie actuelle s'inspire des modalités de l'activité artistique pour l'appliquer à la sphère du travail et renforcer ainsi sa légitimité :

Menger (2002) explique très bien qu'aujourd'hui, « *les activités de création artistiques ne sont plus l'envers du travail, elles sont au contraire de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrées par les mutations récentes du capitalisme...[...]...Il faut regarder le créateur comme une figure exemplaire du nouveau travailleur, figure à travers laquelle se lisent des transformations aussi décisives que la fragmentation du continent salarial, la poussée des professionnels autonomes, l'amplitude et les ressorts des inégalités contemporaines, la mesure et l'évaluation des compétences ou encore l'individualisation des relations d'emploi. Le développement et l'organisation des activités de création artistique illustrent aujourd'hui l'idéal d'une division sophistiquée du travail qui satisfasse **simultanément** aux exigences de segmentation des tâches et des compétences, selon le principe de la différenciation croissante des savoirs, et de leur inscription dynamique dans le jeu des interdépendances fonctionnelles et des relations d'équipe* ». L'auteur met là en évidence les mêmes paradoxes que ceux que nous avons identifiés pour le pilote de projet : « *un fort degré d'engagement dans l'activité, autonomie élevée (pour nous, elle est relative), flexibilité acceptée voire revendiquée, arbitrages risqués entre gains matériels et gratifications souvent non monétaires, exploitation stratégique des manifestations inégalitaires du talent...* ».

• **Conséquences de ces nouveaux modes de contrôle sur les comportements**

Ces formes variées de **contrôle normatif ne seraient pas plus souples et plus libératrices (Casey, 1999)**.

Le corollaire du corollaire est que, selon Casey, il devient **beaucoup plus difficile pour les individus de résister** ; les occasions d'opposition ouverte sont moins fréquentes car ces modes de contrôle sont moins visibles et moins coercitifs ; Clegg et Courpasson (2004) parlent de « *domination douce* », de « *despotisme doux* » en faisant référence à De Tocqueville⁹⁷) ; **ils seraient plus insidieux que les modes de contrôle de type bureaucratique. Pour Baker, ce type de contrôle n'a pas libéré les acteurs de la Cage de Fer.** Kärreman et Alvesson (2004), s'intéressant aux KIF⁹⁸, proposent une interprétation un peu différente : ces formes de management tendent à créer une « *Cage de Fer de la subjectivité* ». En effet le spectre du contrôle vise large, influençant une grande partie des activités des acteurs, ressentant, pensant, et se comprenant eux-mêmes, une sorte de « Cage Mentale » finalement. Pour les auteurs le ciment est le

⁹⁷ De la Démocratie en Amérique ; Flammarion, 2008.

⁹⁸ Knowledge Intensive Firms

degré d'identification avec l'entreprise et les options de carrières qu'elle propose : c'est ce qui produit une image positive et prestigieuse de l'entreprise à leurs yeux.

Le sens de l'autorité est relativisé (Willmott, 1993). Selon Weber, considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie politique, **alors que l'autorité correspond à l'aptitude à imposer l'obéissance, le pouvoir représente la capacité légale détenue par son propriétaire.** Mais il préfère encore le terme de « domination », qu'il assimile quasiment à celui d'autorité d'ailleurs : « c'est la chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé ». Et cette chance repose sur la croyance dans la légitimité de l'ordre. Nous avons bien ici affaire à une construction sociale particulière, et ce à plusieurs niveaux :

□ **la culture libérale** doit montrer qu'en étant la moins mauvaise des solutions (parallèle possible avec la démocratie), elle est légitime

□ **la culture managériale**, à travers le bannissement de la hiérarchie, du contrôle direct coercitif, des rigidités bureaucratiques, du découpage horizontal excessif des fonctions et des métiers aboutissant à des cloisonnements improductifs, et l'affirmation de valeurs telles l'autonomie, la responsabilisation, l'entrepreneuriat, ...cherche aussi à montrer qu'elle a une légitimité face aux acteurs organisationnels puisqu'elle propose une offre de réalisation de soi.

□ **les DG, en montrant qu'elles accordent de la confiance aux acteurs projets**, de l'autonomie (pour organiser, manager, coordonner, et surtout réussir) attendent en échange des comportements exemplaires de leur part.

□ **enfin les managers de projet**, qui ne possèdent au départ qu'une faible légitimité, celle d'avoir été nommés, sont contraints de construire, de fabriquer, de susciter cette légitimité qui leur sera nécessaire pour obtenir des différents contributeurs, internes ou externes, obéissance et implication.

Nous retrouvons l'idée de « stratégie du Dispositif », même si aucun acteur, aucune institution en particulier ne sont montrés du doigt. Le dispositif est le résultat des effets induits par plusieurs acteurs en interaction (cf. chapitre 2).

Deetz (1998), étudiant les KIF⁹⁹, explique que les contrôles culturels et normatifs ont remplacé les règles bureaucratiques et la supervision directe ; **mais se pose tout de même la question de savoir comment expliquer la participation apparemment volontaire des sujets dans ce système de pouvoir qui œuvre parfois contre leurs propres intérêts?** Utilisant le cadre foucauldien, Deetz retient le concept de processus de subjectivation, à la base de la conduite de soi que Foucault a étudié dans ses derniers travaux, pour éclairer cette question : **les individus se perdent dans les régimes de pouvoir complexes, mais**

⁹⁹ Idem

paradoxalement, ils peuvent se créer comme sujet différent, devenir quelqu'un d'autre, grâce à ces mêmes régimes.

Le fruit de cette réflexion est synthétisé dans la dernière conjecture de ce chapitre :

CONJECTURE 5 : LA RESPONSABILISATION ET LA CONFIANCE, CARACTERISANT LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION DES PILOTES DE PROJET, SONT POSSIBLES A TRAVERS UNE ADHESION FORTE A DES NORMES ET DES VALEURS ; CELLES-CI DECOULENT D'UNE « CULTURE PROJET », ELLE-MEME ENCASTREE DANS LA CULTURE MANAGERIALE, VARIANTE MICROECONOMIQUE DE LA CULTURE NEOLIBERALE.

CHAPITRE 3 : LA GOUVERNEMENTALITE DE SOI ET DES AUTRES COMME PRINCIPE DE MANAGEMENT POST BUREAUCRATIQUE

Ce chapitre commence par présenter le concept foucaldien de « *Gouvernementalité de Soi et des Autres* ». Ce concept aide à comprendre pourquoi la logique de Dispositifs et celle de Conduite de Soi font partie intégrante d'un même mouvement, d'une même dialectique. Il permet d'expliquer comment les managers peuvent être à la fois l'objet de modes de contrôle (processus d'objectivation) et le sujet de leur propre assujettissement (processus de subjectivation). La question d'une résistance possible des pilotes de projet est alors posée, ouvrant la voix à de futures recherches (3.1). C'est à partir de ce concept à la fois riche d'explication et synthétique que nous proposons notre propre grille de lecture de ce qu'il est possible d'appeler : « des modes de contrôle post bureaucratiques », en guise de conclusion à ce travail de thèse (3.2).

3.1 ENTRE PROCESSUS D'OBJECTIVATION ET PROCESSUS DE SUBJECTIVATION

3.1.1 Le concept de « *Gouvernementalité de Soi et des Autres* »

Ce concept correspond en réalité à une analyse particulière, originale du pouvoir, de la part du philosophe. En effet, l'idée de Gouvernamentalité de Soi correspond à la dynamique qui s'installe entre les contraintes subies de l'extérieur par tout individu, et la possibilité qui lui est donnée de s'inventer un chemin pour devenir celui à qui il souhaite ressembler ; ce deuxième aspect correspond à la notion de Conduite de Soi, développée au chapitre 2. Après avoir expliqué le plus précisément possible ce que recouvre ce concept¹⁰⁰, nous allons montrer pourquoi cette dynamique intéresse notre problématique.

L'origine et l'élaboration du concept

La Notion de « Gouvernamentalité » poursuit celle de « *biopolitiques* ». En 1978-1979, Foucault définit schématiquement la « *biopolitique* » comme la façon dont les différents gouvernements, depuis le XVIII^e siècle, ont tenté de contrôler les populations : l'évolution des techniques (statistiques par exemple), des technologies et des sciences (médecine par exemple) permet de gérer la santé, l'hygiène, la natalité, la longévité, les races, la répartition des populations sur les territoires... **Il s'agissait dans cette idée de trouver des techniques pour gouverner des masses, des populations, afin d'éviter les comportements dangereux** (rebellions, épidémies, misère, ...). Il faut ajouter à cela l'explosion démographique du XVIII^e siècle qui fait **basculer le champ du gouvernement du niveau de la famille à celui de la population**. Ainsi il y a un processus « d'inversion des disciplines », en ce sens où **d'une fonction négative (interdire, exclure, empêcher) on passe à des mécanismes ouverts et souples, à un rôle productif et positif des normes, ayant pour objectif d'accroître l'utilité des individus** (Le Blanc, 2006). Or les choix effectués par les gouvernements, selon les époques, **obéissent à des rationalités différentes**. Et c'est précisément ce qu'a voulu définir le philosophe à travers le néologisme « gouvernamentalité » qui correspond précisément à la « **rationalité gouvernementale**¹⁰¹ ». Ce concept est proche dans l'esprit du philosophe de celui « d'art de gouverner » ; **c'est une façon de penser la pratique du gouvernement**, en répondant à des questions comme : Qui peut gouverner ? Qu'est-ce que gouverner ? Qu'est-ce qu'on gouverne, ou qui on gouverne ? Il étudie ce que l'on peut appeler des « régimes de gouvernamentalité » (selon nos propres mots ici) pour quatre grandes périodes de l'histoire (l'antiquité, la naissance de l'Europe, la naissance du libéralisme, et le système néolibéral français, allemand, et américain). Enfin on remarque que cette question de la gouvernamentalité est directement liée à celle de

¹⁰⁰ Il faut rester prudent sur toute affirmation énoncée à ce sujet, car comme cela a déjà été dit, Foucault n'a pas pu aller jusqu'au bout de ses derniers travaux et certaines explications manquent.

¹⁰¹ Ce concept est défini dans deux textes majeurs : « Sécurité, territoire et population », en 1978, et « La naissance des biopolitiques », en 1979 ; ces deux textes sont largement commentés dans l'ouvrage : « The Foucault effect – Studies in Governamentalité – With two lectures by and an interview with Michel Foucault - Edited by G. Burchell, C. Gordon et P. Miller - 1991 ».

résistance ; en effet : **dans la mesure où la société de normalisation se réfère non plus aux normes de la discipline mais davantage aux normes de la régulation, on est en droit de se demander comment les pratiques de résistance sont encore possibles, alors que les normes de régulation du bio pouvoir ne s'adressent à personne, alors qu'elles dessinent le quadrillage global d'un corps social, d'une population, et visent les évènements anonymes de la vie des individus.**

De la Gouvernamentalité des Autres à la Gouvernamentalité de Soi. Nous avons dit que la gouvernamentalité des autres correspondait à la rationalité sur laquelle s'appuient les gouvernements pour conduire les populations ; or au fur et à mesure que l'on avance dans l'histoire, Foucault constate que les gouvernements utilisent de moins en moins de moyens coercitifs, directement disciplinaires, et de plus en plus de modes de conduites à distance. La gouvernamentalité des autres évoluerait donc vers un « *mode de conduite des conduites* ». Il s'agirait donc de savoir comment organiser (le mode de conduite) les différentes techniques consistant à orienter le comportement des individus (ce sont les conduites). Ces conduites passent par exemple par l'éducation, la formation, la diffusion des idéologies, certaines formes de moralité transmises par l'Eglise, les relations familiales, les institutions, ... Ainsi, comme l'écrit Macey¹⁰², dans l'esprit du philosophe, « *la vieille figure du pouvoir s'efface peu à peu au profit du thème de la « gouvernamentalité* ». Il s'agit d'un tournant dans le travail de Foucault : Il avait commencé à s'intéresser aux questions de pouvoir, de dispositifs, de domination, traités notamment dans « La volonté de savoir » ou dans « L'Histoire de la folie » ou dans « Surveiller et punir », ce qui avait valu son classement parmi les « structuralistes ». D'une posture relativement « fermée », il commence à ouvrir le champ des possibles pour l'individu. Si le gouvernement des hommes exige de la part de ceux-ci des comportements d'obéissance ou même de soumission, il appelle également des comportements d'auto-formation des sujets. **Ainsi Foucault prolonge l'étude de la Gouvernamentalité des Autres par la Gouvernamentalité de Soi**, entendue comme « *la rencontre entre les techniques de domination exercées (par les gouvernants, ajoutons-nous) sur les populations, et les techniques de Soi (pratiquées par ceux qui les subissent, ajoutons-nous aussi, c'est-à-dire les techniques de conduite de soi)* »¹⁰³.

Ce concept de Gouvernamentalité de Soi traduit la façon dont l'individu, faisant continuellement l'objet de techniques de domination, **va finir par se comporter, soit en conformité, soit en se dégageant peu à peu de ces techniques et en s'émancipant pour créer un individu plus libre et plus conforme à lui-même qu'à l'image que les gouvernants cherchent à obtenir.** Ceci doit lui permettre d'exister et aussi de communiquer avec les autres, inscrits dans le même diagramme de relations de pouvoir.

¹⁰² Michel Foucault – Biographie – Gallimard – 1994.

¹⁰³ « Les Techniques de Soi », in Technologies of self. A seminar with M. Foucault. Massachusetts UP, 1988. Repris in Dit et Ecrit, Volume 4, texte n°363.

L'intérêt du concept

Il permet de dépasser les analyses en terme de « complot » (il existerait un complot méticuleusement organisé au niveau des instances gouvernantes); nous pensons qu'il existe en réalité un mélange de stratégies effectivement délibérées de la part des gouvernants, mais également des stratégies locales et contextuelles, et surtout des stratégies globales et locales non programmées, produits de comportements de contagion, de conformité, et réaction, de résistance, dont il est difficile d'anticiper les impacts, donc les résultats.

L'analyse ne s'arrête pas au constat consistant à énoncer : il y a d'un côté les contraintes, de l'autre le pouvoir dont dispose tout individu quel qu'il soit et quelle que soit la place qu'il occupe ; autrement dit, l'analyse n'est ni binaire/cartésienne, ni systémique d'ailleurs, mais incrémentale, heuristique : **c'est exactement ce que nous recherchons dans le cadre des projets.**

L'homme post-moderne (expression empruntée à Gomez, 2005), se sert, utilise, s'appuie sur les contraintes et jeux de pouvoir dont il fait l'objet, pour se créer un chemin possible, libérateur, et diffuseur de plaisir.

Pour Gomez d'ailleurs, cela ne fait aucun doute, Foucault n'est pas « structuraliste » à la lecture de ses derniers travaux, car *« il s'intéresse moins aux structures récurrentes qui déterminent les comportements des individus qu'aux micro-adhésions individuelles qui ont pour effet à la fois de construire le social et de définir momentanément l'identité d'un individu ».*

Plus concrètement et plus précisément, cela signifie que cette dynamique du pouvoir se construit à partir d'arrangements plus ou moins fugaces, à partir de relations plus ou moins structurées entre ceux qui (et ce qui) commandent et ceux qui obéissent ; ce concept va permettre de comprendre pourquoi cela fonctionne, pourquoi on constate une certaine stabilité des mécanismes de pouvoir (vu d'en haut, mais pas au microscope!) : **en réalité non seulement chacune des deux parties accepte plus ou moins momentanément sa position respective ; mais en plus, les dispositifs de pouvoir traversent, parcourent les dominés autant que les dominants, comme nous l'avons déjà expliqué au sujet des dispositifs.**

Si d'après le concept de Conduite de Soi, l'individu est un être de volonté qui peut emprunter le chemin qu'il souhaite (certes parmi ceux qui sont possibles...), il faut au moins deux conditions pour que cela fonctionne : **Qu'il existe un système qui légitime le pouvoir en place aux yeux de ceux qui obéissent**

(cf. conception de la domination de Weber); **et qu'il soit possible aux acteurs de construire une voie sur la base et grâce aux dispositifs de pouvoir.**

Barratt (2008) précise que l'étude de la gouvernementalité cherche à captiver les rationalités, les jeux de vérité sur lesquels repose l'activité de gouvernement, et elle permet de comprendre comment celle-ci a pris naissance à travers la diversité des dispositifs possibles. L'auteur appelle les « quasi-institutions », les relations plus ou moins stabilisées jouant un rôle de courroie de transmission dans un dispositif; il appelle « agences de gouvernement » les experts, les consultants, les écoles, les universités, les formateurs, ... Il explique que l'objectif du « 2^o Foucault », et ce à travers le concept de gouvernementalité, est d'encourager l'ouverture, la mutation, dans les configurations du pouvoir **pour permettre aux relations de se dérouler avec le minimum de domination.** Ceci n'est possible qu'à travers la Conduite de Soi, qui montre qu'un sujet capable de mettre en valeur son autonomie, capable de penser et d'agir pour lui-même et non plus envers la société, a émergé. Concrètement cela signifie que ces individus ont un rôle actif, continu, car **ils façonnent, négocient, interprètent, transforment, volontairement ou non, à la fois les règles, les procédures, et les buts organisationnels.** Mais une analyse globale et définitive est impossible (est-ce la discipline, est-ce la liberté qui va l'emporter au bout du compte ?) : chaque contexte organisationnel est unique et il se peut, effectivement, qu'à un moment donné, en observant l'issue d'un processus d'aller-retour entre des forces politiques externes et des forces individuelles ou collectives locales, émanant de la réflexivité des acteurs, que le changement ou la résistance deviennent possibles¹⁰⁴.

Ainsi la question de la résistance apparaît comme un aboutissement inévitable de la réflexion de Foucault, mais il nous livre peu sur le sujet.

L'esthétique de l'existence est en même temps assujettie et résistante; c'est donc pour le philosophe un geste clairement politique. L'individu installe, de façon plus ou moins délibérée, une distance entre ses choix et les règles, les normes, les dispositifs, dont il fait, plus moins volontairement d'ailleurs¹⁰⁵, l'objet. Il va donc créer un « mode d'assujettissement » qui lui est personnel, c'est-à-dire sa propre façon de réagir par rapport aux dispositifs d'assujettissement dont il est la cible, de façon globale et de façon individuelle¹⁰⁶. Ainsi pour le philosophe, les rapports de pouvoir construisent les sujets, dominants ou dominés, tout autant qu'ils les contraignent, et vouloir opposer liberté et pouvoir est voué à l'échec. Il n'existe pas de « *sortie du pouvoir*¹⁰⁷ », il n'est pas possible de « *faire sauter les verrous du pouvoir*¹⁰⁸ » : comme

¹⁰⁴ Certes Foucault n'annonçait pas le changement dans un style radical comme a pu le faire en son temps Marx par exemple; sa thèse prend la forme d'une évaluation à un moment donné de conditions, de contraintes, qui donne naissance au résultat (provisoire) d'une interaction entre les dispositifs de pouvoir et les volontés des individus : cette interaction est une construction respective de dispositifs et de résistances qui s'appuient les unes sur les autres : les dispositifs répondant à des initiatives de résistances et ces dernières réagissant ou anticipant des dispositifs de pouvoir.

¹⁰⁵ Question abordée dans notre chapitre 2 évoquant les Dispositifs et la Stratégie des dispositifs.

¹⁰⁶ M. Foucault parle à ce sujet de « totalisation » et « d'individualisation » dans la façon dont les gouvernements traitent respectivement les masses et les individualités.

¹⁰⁷ Termes utilisés par MF

nous allons l'expliquer en abordant les processus de subjectivation, ceci ne permet pas à l'homme de retrouver sa vraie nature, de reprendre contact avec son origine ; la résistance ne se fait pas en dehors du pouvoir, mais à l'intérieur de celui-ci. Les pratiques de libération ne provoquent pas de résultats définitifs : ceux-ci sont toujours menacés d'être rattrapés ou réinvestis par les pratiques de pouvoir.

Il faut ajouter que lorsque Foucault a commencé à travailler sur le concept de « *résistance* », il le rapprochait de « *transgression* », consistant à tenir en échec les dispositifs d'identification, de classification, et de normalisation du discours ; il voyait d'ailleurs en l'écriture un moyen efficace de transgresser l'ordre établi des choses.

Mais peu à peu la notion de résistance s'écarte de l'idée de transgression et il lui donne une consistance particulière : Revel, cherchant à éclaircir les propos de l'auteur, explique que la résistance se donne nécessairement là où il y a du pouvoir, elle est inséparable des relations de pouvoir. L'interaction entre résistance et pouvoir fait que tantôt l'un est le produit de l'autre, tantôt il en est l'origine ; chacun se nourrit de l'autre, appelle l'autre, et répond à l'autre, de façon perpétuelle, même si des phases différentes peuvent être distinguées : le couple résistance / pouvoir s'organise, se cherche, se distribue stratégiquement, se coagule, se cimente, et se fissure de nouveau... Cela signifie que la résistance assume les caractéristiques du pouvoir et réagit, car sinon, il s'agirait d'obéissance. Le pouvoir n'est pas nécessairement destructeur, car il produit des effets de vérité, et ce n'est d'ailleurs pas fondamentalement contre le pouvoir que naissent les luttes, mais contre certains effets du pouvoir, contre certains états de domination.

Enfin Foucault insiste beaucoup sur le fait que la Gouvernementalité de Soi se fait à l'intérieur d'une grille savoir / pouvoir, à l'intérieur de sa « torsion », selon l'expression du philosophe ; nous rappelons qu'il lie la question du savoir à celle du pouvoir dans la mesure où il considère, qu'à partir de l'âge classique, c'est à travers le discours de la rationalité (séparation entre ce qui est scientifique et ce qui ne l'est pas, ce qui est normal et ce qui ne l'est pas, ...) que va se construire une vision commune du monde, que vont se construire les représentations du monde des individus, traversés par des dispositifs de contrôle et guidés par des techniques de Gouvernementalité de la part des gouvernants. Le pouvoir s'affirme à travers la production de savoirs locaux.

Mais le « 2^o Foucault » nous laisse une œuvre non seulement inachevée, mais très ambiguë, car il n'explique pas vraiment concrètement comment se réalise cette interaction, et il ne tranche pas réellement

¹⁰⁸ Idem

sur la capacité de l'individu post-moderne, voire hyper-moderne à résister (qu'aurait-il écrit en analysant une société envahie par les TIC, pour le meilleur et pour le pire !). Qui l'emporte ? Le Dispositif ? La Conduite de Soi ? Comme le souligne Gomez (2005), si certains écrits émanant du 2^o Foucault ont été repris pour mettre en avant l'idée selon laquelle l'homme post-moderne doit se prendre en main (employabilité, hyperconsumérisme, ...), il est tout à fait certain que Foucault n'en aurait pas accepté la paternité. Nous verrons un peu plus loin comment Butler tente de prolonger la vision foucauldienne sur ce thème de la résistance.

Foucault n'aura pas eu le temps en effet de répondre à cette question :

Comment, à partir d'exercices qui permettent de se conduire soi-même dans une société quadrillée par des diagrammes de Dispositifs de toute sorte (juridique, social, médical, scolaire/universitaire, organisationnel et managérial, ...) l'individu peut-il diminuer la domination dont il fait l'objet ? Comment peut-il vraiment « se construire » alors qu'il est de plus en plus incité à accepter comme légitimes les chemins qu'on lui dessine (car bon pour lui, vrais, démonstration scientifique faite, souvent à l'aide de statistiques imparables¹⁰⁹ ; bon pour sa santé, son bien-être, sa réussite, son projet professionnel personnel (le fameux « PPP »¹¹⁰ des cursus universitaires), sa carrière, son employabilité, ...) ?

C'est la question à laquelle nous espérons répondre à l'issue de cette thèse, pour les pilotes de projet ...

Nous avons décrit en fait sans le nommer un processus qui permet à l'individu d'exister, de trouver un chemin à travers le diagramme du pouvoir, que Foucault nomme « *processus de subjectivation* », et qui va nous permettre d'approfondir ce concept de Gouvernementalité de Soi.

Le processus de subjectivation des individus

Les processus de subjectivation sont les processus par lesquels on obtient la constitution d'un sujet. Pour le philosophe, ceux-ci sont le résultat de l'interaction entre¹¹¹ :

¹⁰⁹ Pas tant que cela, à en croire les deux ouvrages suivants : « Le grand truquage », Lorraine Data ; La Découverte, 2009. Et : « Nos phobies économiques », Delaigue et Mériaux ; Pearson, 2010.

¹¹⁰ Projet Personnel et Professionnel

¹¹¹ Nous avons traduit avec nos propres mots les explications fournies par J. Revel, dans : Dictionnaire Foucault, Edition Ellipses, 2008.

- des modes d'objectivation qui transforment les êtres humains en sujets du pouvoir ; ce qui veut dire qu'ici précisément les modes de subjectivation sont construits à partir de modes d'objectivation !
- la façon dont l'individu construit son rapport à soi, à travers un certain nombre de « Techniques de Soi », ce qui lui permet d'exister comme sujet de sa propre existence.

Il existerait trois modes d'objectivation selon Foucault :

- faire du sujet un objet de la science (économie, grammaire, médecine, exemples foucauldien)
- lui appliquer des pratiques « divisantes » pour le classer et en faire un objet (le compter, le comptabiliser, l'évaluer, de mettre dans des typologies ou des classifications, l'analyser, ...)
- l'investir à travers des techniques de gouvernementalité (donc lui appliquer des Dispositifs auxquels il réagira à travers les Techniques de Soi)

La question qui intéresse alors Foucault, et qui deviendra le centre de ses analyses durant les quatre dernières années de sa vie (1980-1984) est la suivante : Comment le sujet fait-il l'expérience de lui-même dans un jeu de vérité de rapport à soi ? Par quelles méthodes, selon quel système de valeur, quelle morale, en suivant quelle idéologie, ou suivant quelle techniques pour s'en détacher va-t-il réagir ? **Autrement dit, qu'est-ce qui fait que l'individu choisit ou ne choisit pas de se comporter comme on attend qu'il le fasse (il est toujours installé dans une intersection de sphères culturelles multiples) ? En fonction de quels critères, et selon quelles techniques, si techniques il y a ?**

Avant d'aborder ces techniques de soi, précisons qu'il ne s'agit pas, dans l'esprit du philosophe, de se débarrasser définitivement des influences de pouvoir et de domination ; de même que l'individu n'existe pas « à l'état pur », c'est-à-dire qu'il n'existe pas de personnalité pure de l'individu, qu'il chercherait à retrouver en se libérant des contraintes et modes de contrôle pesant sur lui, le sujet ne se constitue pas sur le fond d'une identité psychologique propre ; mais à partir et à travers des pratiques qui peuvent être des pratiques de pouvoir ou de connaissance, ou des techniques de soi.¹¹²

Ainsi le concept de Gouvernementalité de Soi est un prolongement de *La Conduite de Soi* : nous rappelons qu'au cours de l'histoire, le philosophe considère que deux systèmes de valeurs permettant la construction de soi ont guidé les hommes et les femmes : la morale et l'éthique. Alors que la deuxième

¹¹² Sur le long terme, le processus décrit par le philosophe est le suivant :

Au cours de l'histoire d'un individu, il y a un déplacement continu de sa subjectivité, il crée de multiples subjectivités différentes, en nombre infini, et il ne s'arrête jamais sur un ou un ensemble de subjectivités (il n'y aura donc jamais pour Foucault quelque chose qui pourrait être exactement l'homme). La subjectivité est bien en effet le produit des déterminations historiques et du travail sur soi et c'est dans ce double ancrage que se construisent les processus de résistance.

correspond à ce qui permet à la personne de se constituer comme sujet de sa propre vie et de ses propres actions, la première prescrit et impose des comportements au sujet. L'éthique que l'on trouve durant l'antiquité et sous l'ère gréco-romaine, propose le souci de soi, les techniques de maîtrise de soi, tournées vers la recherche de la vérité du sujet, vers la recherche de l'identité du sujet. L'occident, plus tard, que ce soit sous l'égide de quelques philosophes comme Descartes, prônant le sujet rationnel et connaissant, ou sous la coupe de l'Eglise Chrétienne, en reprenant quelques éléments de base, tels la connaissance de soi, orientera davantage les individus vers des systèmes normatifs, de pouvoir et de savoir, loin du souci de soi. Mais attention, la détermination de soi par soi n'abandonne pas pour autant l'effet des codes, des prescriptions, des contraintes, des contrôles et autres systèmes de surveillance : **bien que plus ou moins « déterminée », « délimitée » par ces effets, la liberté n'en est pas moins potentiellement forte. Le sujet se construit à partir de « pratiques de libération », ce qui nous ramène, une fois de plus, à la notion de « résistance ».**

Qu'est-ce que la Gouvernamentalité de Soi nous apporte pour la compréhension du système de management de projet ?

3.1.2 Comment gouverner les pilotes de projet

Nous expliquons dans un premier temps pourquoi selon nous, la **Gouvernamentalité de Soi et des Autres** éclaire tout particulièrement le cas des pilotes de projet ; en effet, la **Gouvernamentalité de Soi** peut s'appliquer au comportement des pilotes de projet pour comprendre comment ils peuvent exister dans un environnement de travail dans lequel ils sont sensés innover et créer bien qu'étant soumis à une multiplicité de dispositifs ; la **Gouvernamentalité des Autres** est le dispositif mis en place (sa stratégie, sa rationalité), pour une part, par les DG et les COPIL (l'autre part est moins « volontaire » et résulte des structures économiques, sociales ou culturelles tant au niveau de la société qu'au niveau de l'entreprise), afin non seulement d'obtenir un comportement conforme de la part des managers mais aussi de les inciter à obtenir de leurs contributeurs la même conformité.

Ensuite nous montrerons comment ce concept permet de penser une stratégie de résistance des managers soumis à des processus de subjectivation.

La Gouvernamentalité de Soi et des Autres appliquée aux managers de projet

Les acteurs de la Gouvernamentalité

Nous avons identifié tout au long de notre travail ce que nous appelons les « **acteurs de la Gouvernamentalité** » (ou les « points d'appui » chez Foucault) :

→ Les DG, COPIL et/ou MOA (maître d'ouvrage), qui sont, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement, nous l'avons vu, à l'origine des dispositifs ; eux-mêmes sont porteurs de cultures diverses (projet, d'entreprise, managériale, ...), eux-mêmes insérés dans un Dispositif plus large

→ Les dirigeants fonctionnels, qui compliquent ou facilitent l'activité de management des pilotes de projet, mais dont l'implication est incontournable

→ Les pilotes de projet, qui font l'objet d'un gouvernement par les DG/directeurs de projet/maîtres d'ouvrage, mais qui gouvernent aussi et négocient avec les diverses parties prenantes

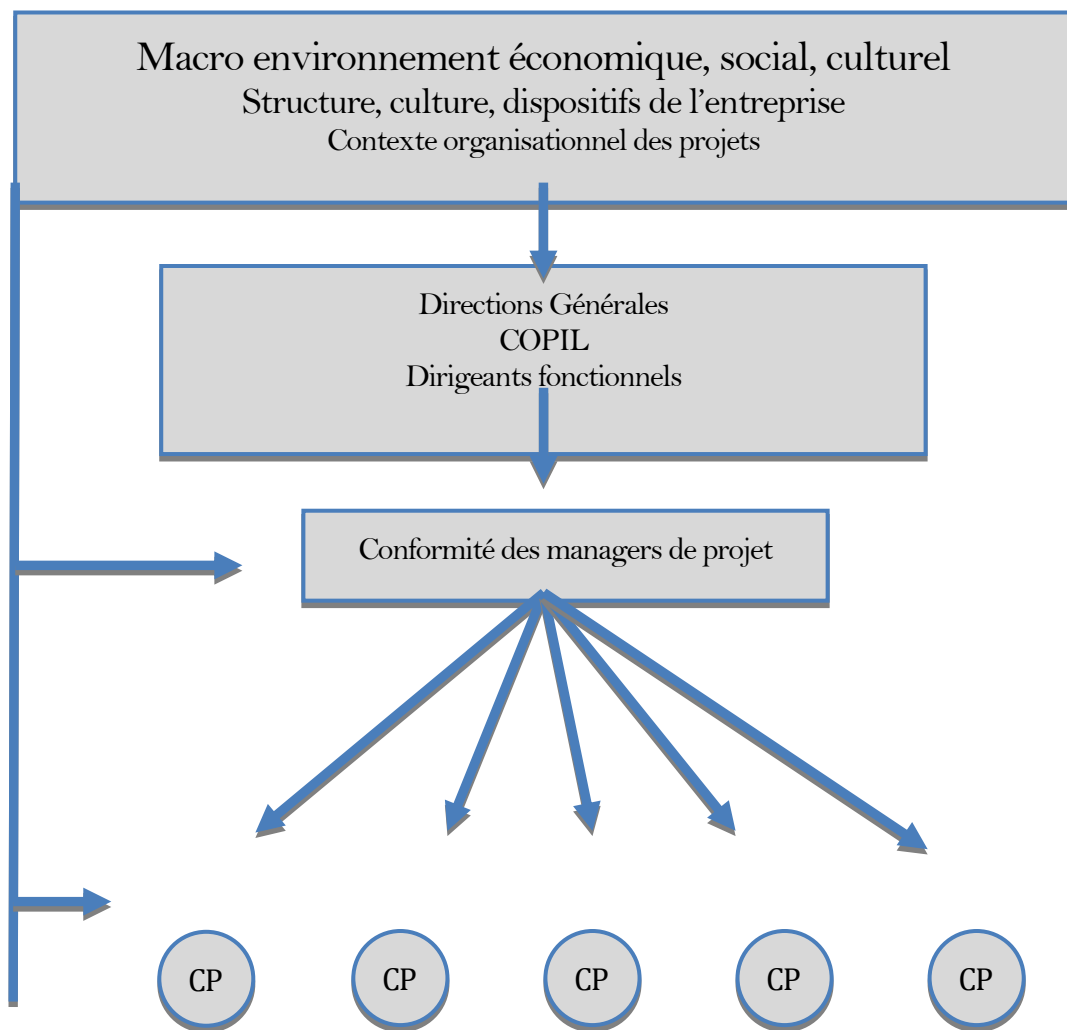
→ Les membres de l'équipe projet et/ou contributeurs, dont les pilotes doivent obtenir l'implication maximale

Le Gouvernement des managers par les DG

La Gouvernamentalité des Autres, ici correspondant au gouvernement des managers par les DG découle de la stratégie délibérée de la part des DG et des COPIL pour obtenir des comportements conformes de la part des pilotes de projet. Mais dans notre cadre de travail, conformité ne signifie pas comportements professionnels spécialisés et répétitifs, appliquant à la lettre des règles et des procédures, comme dans le cas de l'organisation bureaucratique. La conformité s'exprime ici par une attente de la part de DG envers un comportement à la fois loyal, honnête des managers, et en même temps un engagement maximum. Autrement dit, la conformité exprime surtout un alignement des valeurs du manager sur celles de l'entreprise et un accord tacite pour s'impliquer corps et âme dans le projet et le réussir. Elle s'obtient par les Dispositifs et l'invitation à la conduite de Soi.

La Gouvernamentalité des Autres contient dans ce cas au moins trois niveaux, on peut donc dire qu'elle s'organise « en cascade » : des DG aux pilotes de projet, des pilotes aux contributeurs projet (notés CP sur le schéma suivant) et parfois même des contributeurs ou des pilotes aux partenaires ou sous-traitants.

Schéma n°7 : La Gouvernamentalité des managers par les DG

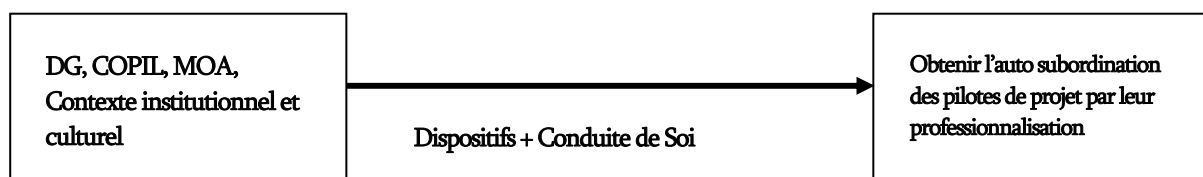


L'invitation à la Conduite de Soi des managers, composante de la Gouvernamentalité de Soi

Des Dispositifs existent pour inciter les pilotes de projet à la conduite de soi (confiance, responsabilisation, à travers les formations, discours, consignes, ...), dans le but d'inciter le pilote de projet à réussir ; relever un défi, devenir un « héros managérial » de l'entreprise, faire partie d'une histoire qu'on raconterait ensuite aux nouveaux recrutés, et qui prendrait au fil des années une dimension symbolique ... Confier un projet à un individu le flatte et l'investit d'une mission importante ; il comprend que l'entreprise a besoin de lui et de ses compétences (même si ce n'est que momentanément) ; l'entreprise lui donne un peu d'autonomie (même encadrée, contractuelle, ou conditionnelle) pour lui donner l'impression d'être son propre patron à l'intérieur de l'entreprise (« intrapreneur ») ; en l'incitant, à travers les outils GRH (carrière, évaluation, rémunération, rédaction de son futur CV, ...) à vouloir tenter l'expérience.

Ici l'objectif de la part des DG est sans doute d'économiser de l'énergie qui serait sinon dépensée inutilement en voulant installer des moyens coercitifs pour contrôler les pilotes de projet ; nous avons aussi expliqué que leurs compétences étaient telles qu'il était en plus difficile de prétendre être capable de les contrôler. En effet, Clegg et Al (2002) présentent une étude montrant comment la DG a misé sur le consentement et la subjugation active des sujets participants à un gros projet, plutôt que leur oppression ou des contrôles externes, pour être plus efficace et plus efficient. Il s'agissait de jouer sur la transparence ainsi que sur la fibre morale des sujets en installant une culture projet forte associée à des indicateurs de performance servant de base à la rémunération.

Schéma n°8 : Dispositifs et Conduite de Soi



La stratégie du dispositif cherche à obtenir que les managers internalisent les valeurs managériales, la culture de l'entreprise, les stratégies, et se les approprient : c'est l'aspect « construction de soi » dans la conduite de soi (l'autre aspect identifié par Townley est la surveillance de soi). L'objectif est d'obtenir le

comportement le plus efficace (à travers les processus de subjectivation décrit précédemment), et aussi afin de **mieux gouverner les autres**.

Pour expliquer le processus de professionnalisation, Hodgson (2005) souligne que l'on ne doit pas s'arrêter à la lecture disciplinaire de la professionnalisation des managers de projet, même s'il est vrai que celle-ci repose sur des pratiques d'autodiscipline du sujet et de consentement. **L'auteur propose une lecture plus sophistiquée mais plus ambiguë aussi, de la nature complexe et problématique des relations de pouvoir, qui nous conduit directement au concept de Gouvernamentalité de Soi.**

Certes la professionnalisation produit des normes de savoirs et de conduite (perspective foucauldienne disciplinaire) et elle incite les individus à développer des modes de contrôle réflexifs (perspective foucauldienne plus habilitante), à travers la notion de « conscience professionnelle » par exemple.

Mais, selon Butler (citée par Hodgson) (2005, 2009), qui s'inspire assez directement des travaux de Foucault, la professionnalisation est un processus qui procède par micro-phases temporelles et par itérations, ce qui permet une construction incrémentale du sujet professionnel. L'identité professionnelle se construit ainsi, par itérations successives. **Nous avons là une interprétation moins déterministe que celle proposée au chapitre 2, où le processus de professionnalisation était fonction de la confiance et de la responsabilisation, assimilées à des modes de contrôles sociaux.**

Les discours, toujours selon Butler, jouent un rôle important ; notamment les discours performatifs, contrairement aux discours descriptifs ou prescriptifs ; les discours performatifs (terme repris à Austin, 1971) correspondent à des discours qui produisent les effets qu'ils énoncent ; ils seraient à la fois **contraignants** pour l'action, **habilitants** car ils servent de guide et donnent un cadre pour l'action, et enfin **source de résistance**, puisque les managers pourraient y trouver les conditions pour subvertir les modes de contrôle.

Nous avons vu au cours des premiers chapitres la façon particulière dont le pilote de projet se trouvait placé par les organisations et les DG, au cœur de tensions multiples ; nous avons montré qu'il se trouvait simultanément au cœur de multiples contradictions : expérimenter, créer, imaginer mais dans le même temps, se conduire de façon conforme et rendre compte périodiquement auprès des DG, à travers des outils de gestion imposés, uniformes, structurant à l'égard de ceux qui les utilisent. **Ainsi nous rejoignons ici l'idée principale de Gomez (2005) lorsqu'il s'intéresse au personnage de l'entrepreneur :** « *L'entrepreneur d'aujourd'hui doit rentabiliser, obtenir un retour sur investissement et agir vite. Et pourtant, il est célébré pour son autonomie. Quelle technologie de soi lui permet donc de vivre ce paradoxe et d'y trouver un certain « état de bonheur » ?* ».

L'entrepreneur, comme le pilote de projet, est perçu dans les organisations comme un personnage héroïque. Le pilote de projet est celui qui parvient à résoudre une équation impossible, à réussir là où d'autres ont ou auraient échoué ; l'espace du pilote de projet, le contexte géographique et organisationnel, relationnel, économique dans le quel il travaille est « *diffus, insaisissable, évanescent*¹¹³ ». En effet, le pilote de projet intervient dans des contextes différents, auprès de personnes différentes et doit affirmer cependant une identité à multiples facettes ; ainsi l'espace du projet se construit à travers des interactions multiples, des contacts multiples, des jeux de pouvoir et de légitimité qui se nouent et se dénouent au fil du projet.

L'hypothèse de la Gouvernamentalité du chef de projet se traduit donc ici par le fait que celui-ci co-construit les règles, les normes, les contraintes, « dans de multiples usages qu'il fait des instruments de son gouvernement. Plus encore, il obéit à des normes qui définissent l'art de bien se comporter, et en conséquence, adhère volontairement, même partiellement, aux conditions de son propre programme de gouvernement » (Gomez). L'auteur ajoute alors une citation de Foucault pour compléter l'idée de Gouvernamentalité de Soi : « *L'éthique est la forme réfléchie que prend la liberté* » (Le Souci de Soi comme pratique de la liberté, dans Dits et Ecrits, IV, 1984).

Ainsi l'approche est tout à fait inédite : la Gouvernamentalité de Soi n'est pas la confrontation entre le pouvoir et la résistance, ce n'est pas un rapport de force, la Gouvernamentalité de Soi consiste à modifier, à agir sur, à peser sur, les dispositifs qui participent au propre gouvernement de l'individu afin qu'il puisse emprunter un chemin qui lui permette d'exister et de trouver du plaisir.

Construction de l'identité et fabrication de la résistance : corollaire de la Gouvernamentalité

Le processus de professionnalisation des pilotes de projet conduit à une lecture en termes de « *formes institutionnalisées du contrôle des professions* » (Johnson, 1972), à la « *responsabilisation du travail de l'expert* » (Grey, 1997), donc finalement à une lecture en terme d'assujettissement, même s'il s'agit plutôt d'un « *auto-assujettissement* », ou d'une logique de « *dévolution* » qui sont des formes de responsabilisation pour Martuccelli (2004).

Nous pensons qu'il est possible de rapprocher la Conduite de Soi exercée par les pilotes de projet à ce que Fournier (1999) et Grey (1998) appellent la « conscience professionnelle », qui sont des modes de contrôle « réflexifs », et qui permettent aux DG d'exercer des systèmes de surveillance

¹¹³ Adjectifs repris à Gomez pour caractériser l'homme post-moderne.

« discrets ». Il s'agit de tactiques micro-politiques de professionnalisation à l'intérieur de relations de pouvoir régies entre autres par des discours et des régimes de savoir/pouvoir.

La question de la professionnalisation conduit à s'interroger sur la façon dont elle atteint également l'identité des managers. Cette question est traitée par Butler¹¹⁴, dont les travaux sont issus en majeure partie de la perspective foucauldienne.

L'identité du pilote de projet n'est pas une conduite pré existante ; elle se construit pas à pas à l'intérieur et à travers les modalités de contrôle. Elle se fabrique dans et à travers l'action sociale, et n'existe pas avant le processus social. Le sujet se construit sans prédéterminisme, par étapes successives, dans un processus circulaire continu plus que séquentiel, et par sédimentation et coagulation : les dispositifs contraignent mais le sujet opère des actes de sélection à partir de ces dispositifs.

Ainsi nous comprenons que la conduite de soi du pilote de projet lui permet de décider ce qu'il accepte de suivre, ce à quoi il accepte d'obéir, ce qu'il veut préserver et entretenir, soit par ce que cela correspond à son **système de valeurs**, soit parce que cela lui permet d'enrichir **son expérience et ses avoirs**, soit parce que cela lui permet **d'atteindre un objectif ou de servir ses intérêt**, ou d'assouvir ses **désirs**, soit encore parce que cela lui procure du **plaisir**... Le reste correspond à ce qu'il refuse, ce qu'il va détourner, ce à quoi il va résister, ce par rapport à quoi il va prendre ses distances : des consignes, une façon de penser, de travailler, de manager les hommes et les femmes, de communiquer, de fabriquer, de concevoir, ... Les dispositifs agissent comme des exercices, des effets de répétition, les méta règles des projets, les procédures de suivi des projets, le rite des revues de projet, qui finissent par laisser croire au sujet que les pratiques inculquées sont les bonnes ; **cependant ces sujets, pour des raisons que nous avons évoquées précédemment, ne vont jamais répéter exactement à l'identique ces « exercices », ce qui constitue une voie vers une certaine forme d'autonomie et/ou de résistance.**

Ainsi la « résistance des pilotes de projet » ne va pas nécessairement correspondre à un geste, une action, un comportement ciblé, mais plutôt dans le quotidien, à une succession de micro variations, à peine perceptibles, des dispositifs en marche.

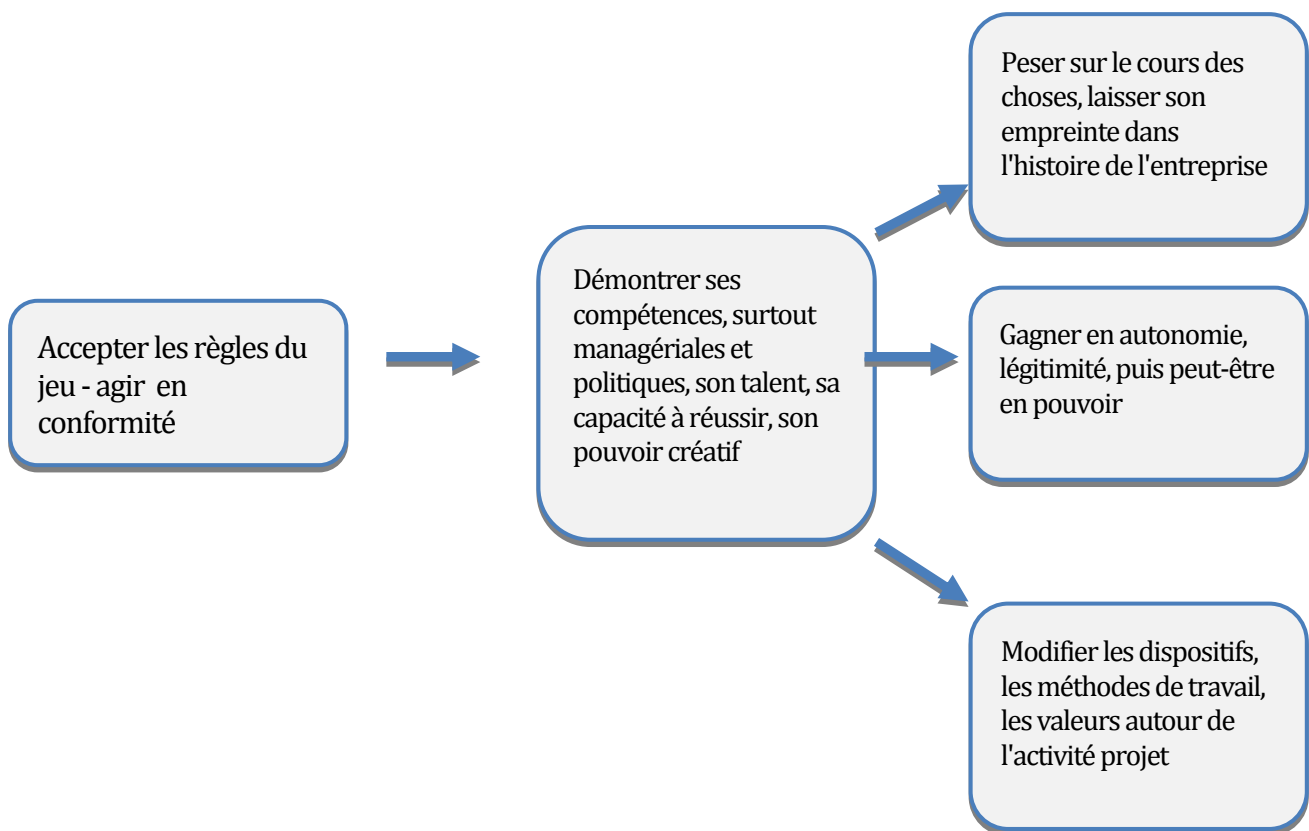
Comme le disait Foucault, le pouvoir s'appuie sur la résistance et celle-ci s'appuie sur le pouvoir ; il n'existe donc jamais de pouvoir pur, ni de résistance pure.

Concernant les pilotes de projet, leur capacité à résister, c'est d'abord, exister au milieu de ce désordre, de ces tensions et contradictions, avant même d'exercer une quelconque autonomie. Pour que cela fonctionne,

¹¹⁴ En effet, Butler reprend notamment deux thèmes du pouvoir chez Foucault : le pouvoir qui produit, fabrique, qui a un rôle presque « habilitant » dans la société, à travers les processus de socialisation ; les pratiques discursives, vues comme modes de construction des sujets.

ils doivent déjà commencer à accepter de « jouer le jeu », c'est-à-dire accepter les challenges, les conditions de travail, l'incertitude (des résultats, des informations souvent, de leur carrière...), les modes de contrôle dont ils font l'objet. **Donc ils doivent dans un premier temps agir conformément au pouvoir ; ensuite, s'ils réussissent, ils acquièrent une légitimité, une autorité, nous avons vu au chapitre 1 qu'elle n'était pas donnée d'emblée ; enfin cette légitimité leur permettra de gagner en autonomie, soit au cours du projet, soit au cours des projets suivants dont ils auront la direction.**

Schéma n°9 : La fabrique de la résistance des pilotes de projet



Hodgson (2005) illustre bien cette idée de résistance lorsqu'il explique, concernant le management de projet, que les énonciations performatives sont à la fois mots et actes, sont des citations de performances passées, institutionnalisées à travers la répétition que l'on va identifier au fur et à mesure comme se rapprochant d'une certaine vérité, comme pourrait ajouter Foucault. Pour Hodgson, l'aspect circulaire, réitératif, de la performativité fournit un espace pour l'adaptation, et donc des formes de résistances pratiques et pragmatiques, que l'on peut nommer « **formes de subversion** ».

Cette idée de subversion est concrétisée par Hodgson de la façon suivante : les managers de projet seraient en tant que "Professionnels" préparés et autorisés à laisser tomber les "best practices", sans compromettre leurs standards professionnels. C'est leur professionnalisme qui leur permettrait de faire cela...on leur ferait confiance pour cela...sous condition que ces comportements conduisent à la meilleur efficacité possible. Donc pour résumer, le processus de professionnalisation serait à la fois un dispositif de pouvoir, mais en même temps les pilotes de projet seraient soumis à l'injonction d'y déroger si c'est au service de la performance¹¹⁵.

A travers la notion de « conscience professionnelle » évoquée plus haut, l'individu interprète, donne sens au monde¹¹⁶ en gardant en tête la logique d'autodiscipline ; on attend de lui qu'il assure une conduite à la fois **productive et conforme**, et la subversion est bien une façon de lever la contradiction entre les deux, car dans l'environnement de travail des pilotes de projet, performance et conformité vont rarement de pair. Butler dont Hodgson a repris l'idée de performativité ne trahit pas l'œuvre de Foucault en laissant planer une certaine ambivalence de la soumission : plus le manager de projet progresse, apprend, développe des savoirs, enrichit son expérience, maîtrise des aspects de plus en plus nombreux du projet, et plus il accroît en réalité sa conformité par rapport à l'organisation ; mais plus accroît ses chances de modifier les dispositifs en place. Nous sommes bien comme Foucault l'écrivait dans la « torsion » de la grille savoir / pouvoir et dans la grille de torsion pouvoir / résistance. Peut-on en sortir ? Alors que les deux auteurs (Butler et Foucault) sont d'accord pour confirmer la possibilité d'îlots d'autonomie, ils concluent à une indétermination du résultat final (un peu comme le chat de Schrödinger en physique quantique d'ailleurs !).

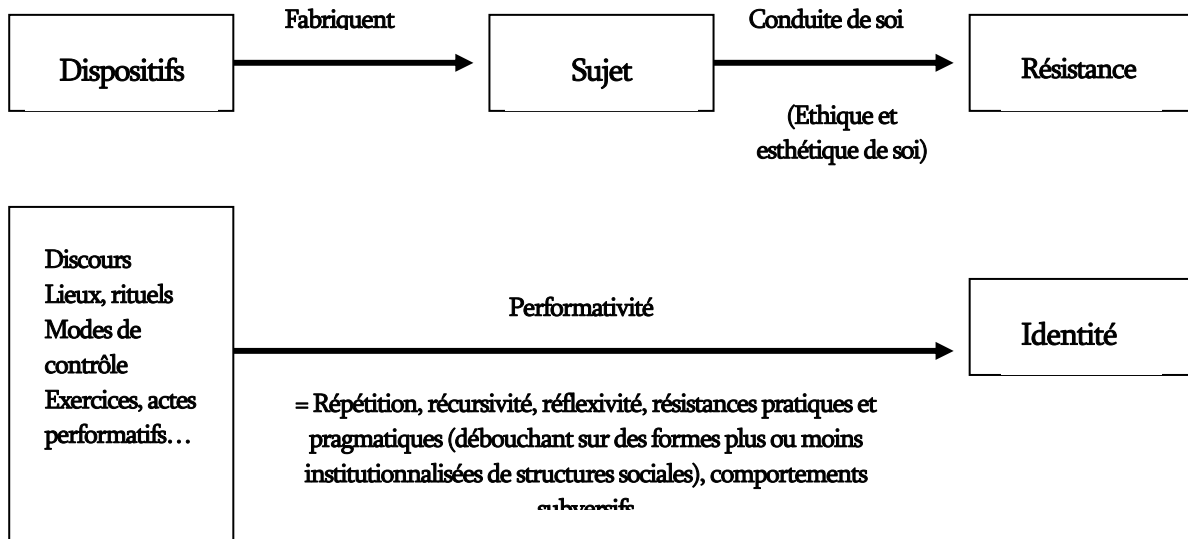
Chan (2007) reprend à Foucault le concept de subjectivation pour expliquer comment les pilotes de projet parviennent, malgré le contexte dans lequel ils travaillent, au « maintien de Soi », à la « constance de soi » (selon Levinas et Heidegger). Il avance en effet que les contextes de travail des organisations libérales obligent les individus comme les pilotes de projet à construire une subjectivité pour être capable « d'habiter le désordre », parsemé de contradictions.

En conclusion, nous pourrions écrire, avec Hodgson, que les managers de projet sont à la fois l'instrument et le sujet des pratiques de gouvernement ; ils sont à la fois les gouvernés et les gouvernants indirects de gouvernés ; ils sont donc sujets de leur propre gouvernement, cibles de pratiques d'objectivation et de subjectivation.

¹¹⁵ Ceci ne peut pas ne pas nous rappeler les travaux de D. Linhart que nous citons au début de notre chapitre 1 sur les ouvriers, qui, en n'appliquant pas les procédures décidées par les ingénieurs, permettaient, paradoxalement, au système de fonctionner... ! Les ingénieurs fermant bien évidemment les yeux sur ces « dérogations ».

¹¹⁶ Le terme anglo-saxon « mindset » traduit bien cette idée de « façon de voir les choses »

Schéma n°10 : Gouvernamentalité de Soi, résistance, identité



Nous précisons, avec Butler (2007), que « *la répétition n'est jamais uniquement mécanique : elle assure des espaces pour la divergence, la contestation, la subversion et la résistance* ». Elle ajoute : « *Le sujet est contraint de répéter les normes par lesquelles il est produit* », ce qui signifie que le sujet peut ne pas reproduire exactement la norme, que ce soit de façon volontaire, ou involontaire. Ceci permet de comprendre que si cette approche propose un modèle explicatif, elle ne propose pas de conclusions définitives : non pas qu'elle ne le puisse pas, mais parce qu'elle se refuse à le faire.

Enfin nous ajoutons que si la construction de l'identité des managers se fait en acquérant petit à petit des morceaux d'autonomie (de l'autonomie conquise), à l'inverse, aussi paradoxal que cela puisse paraître, ils doivent se « protéger » contre une forme d'injonction à l'autonomie (l'autonomie prescrite) : Dans « *The Long Detour* », Starkey et Hatchuel (2002) expliquent en effet qu'une implication totale dans la vie organisationnelle, une sur intensification dans le travail et ici dans les missions de projet, si passionnantes soient-elles peuvent donner naissance à une autonomie qui n'est pas celle, positive, universelle, que revendiquaient les ouvriers jadis, mais elle devient ici une forme de rationalisation du travail.

Ainsi la critique ancienne sur le manque d'autonomie laissée aux salariés dans un contexte taylorien/fordien et/ou bureaucratique laisse place à une nouvelle critique : nous assisterions à la naissance de nouvelles formes de management et d'organisation de l'âme qui visent à introduire de l'autonomie et de la responsabilisation afin de mieux capturer l'engagement et la performance des travailleurs.

La conjecture 6 va donc porter sur l'existence de marges de manœuvre pour ces pilotes de projet, sur la fabrique d'une « résistance » possible, ou bien seraient-ils définitivement enfermés dans une Cage de Fer qui serait devenue une Cage de Subjectivité (Kärreman et Alvesson, 2004) ?

CONJECTURE 6 : La capacité de résistance des pilotes de projet peut probablement s'exprimer de différentes façons et notamment par les processus de performativité, en modifiant, consciemment ou non, lentement, au quotidien, les modes de contrôle dont ils font l'objet, ou bien par des comportements « subversifs ».

Parvenu à la fin de cette dernière partie consacrée à la revue de littérature, nous voudrions citer Boutinet dans « Psychologie des conduites à projet » (2004) qui exprime bien l'ambiguïté et l'incertitude sur le résultat du dilemme pouvoir/résistance relevée dans notre analyse :

« Les cultures à projet sont porteuses du meilleur et du pire : le meilleur dans leur souci de nous mettre face aux exigences de l'action, de ce qui rend pertinente cette dernière, de ce qui lui confère un sens possible en lien avec nos motifs et nos idéaux ; le pire à travers leur continuelle dissimulation, sous le langage lénifiant qu'elles utilisent, des assujettissements dans lesquels elles placent les individus et les institutions »¹¹⁷.

¹¹⁷ Page 122.

3.2 PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES MODES DE CONTROLE POST-BUREAUCRATIQUES

3.2.1 Les typologies adaptées aux pilotes de projet

A notre connaissance peu d'auteurs ont travaillé sur le sujet : Kirsch (1996,1997), Nieminen et Lehtonen (2008), et Clegg et Courpasson (2004) ; nous allons les évoquer par ordre d'intérêt croissant :

Kirsch a publié deux articles successifs dans *Organization Science* en 1996 et dans *Information Systems Research* en 1997.

Partant de l'hypothèse selon laquelle les caractéristiques d'une tâche et de l'environnement organisationnel prédisent l'utilisation de telle ou telle forme de contrôle, l'auteur cherche à combler un manque dans la revue de la littérature, estimant que la théorie du contrôle existante ne couvre pas suffisamment les cas où les tâches sont particulièrement complexes et non routinières, telles que le management de projets de SI (systèmes d'information). Elle se demande notamment ce qui motive les individus à recourir à des combinaisons particulières de modes de contrôle. Son travail traite donc davantage de l'explication de la présence de tel ou tel « portefeuille » de modes de contrôle, que de l'établissement d'une véritable typologie :

Si l'on retient cependant la composition de ces portefeuilles, l'auteur dégage les résultats suivants : on trouve des modes de contrôle formels (contrôles bureaucratiques, contrôle sur les comportements, contrôles sur les résultats) et des modes de contrôle informels (contrôle par le clan et auto contrôle). Nous ne reviendrons ni sur ce que nous avons déjà écrit d'une part sur la typologie d'Ouchi, qui sert de point de

départ à l'auteur, ni sur le fait de cloisonner les modes de contrôle en modes formels et informels, ce qui est tout à fait discutable.

Si l'on s'intéresse à sa question principale (qu'est-ce qui motive le choix d'un portefeuille de modes de contrôle particulier ?), on obtient que toutes les parties prenantes du projet contribuent en fait au choix, à l'utilisation de ces modes de contrôle tant formels qu'informels, et à la réaction face à ceux-ci, donc au processus global du contrôle dans le management de projet. L'auteur montre également que certains de ces mécanismes de contrôle sont redondants, qu'ils se chevauchent. Enfin les sources principales à l'origine des choix des modes de contrôle semblent être : les caractéristiques des tâches, les attentes face au rôle de chacun, et les qualités et les types de savoirs que le projet exige. Kirsch constate que les modes de contrôle évoluent au fil de l'histoire du projet. Au final, et c'est ce qui nous intéresse dans le cadre de ce travail, et qui confirme l'intérêt de notre investigation, l'auteur conclut en proposant la piste de recherche suivante : **comment les pilotes de projet de SI parviennent à structurer leur environnement de travail, comment réagissent-ils par rapport à cette multiplicité, variété, ambiguïté parfois, de systèmes de contrôle, comment naviguent-ils dans cet environnement complexe et dynamique des projets ? Quels sont les effets de tels portefeuilles de modes de contrôle, sur les conflits notamment ?**

Nieminen et Lehtonen (2008) identifient quant à eux vingt-trois mécanismes de contrôle à l'issue de leur travail (présentés en annexe 4). Ces résultats sont obtenus grâce à une enquête portant sur quatre entreprises ayant eu à lancer des gros projets organisationnels incluant une forte composante « technologie de l'information » et se décomposant eux-mêmes en sous-projets.

Afin de dresser une typologie, les auteurs ont analysé leurs données empiriques et les ont comparées à une typologie regroupant celles d'Ouchi et de Kirsch ainsi que les analyses de Simons (1994¹¹⁸) et Barker (1993). L'écart entre les deux conduit à ajouter trois nouveaux mécanismes de contrôle par rapport à leur revue de littérature (leur typologie est détaillée en annexe 4) :

- **la surveillance des pilotes de projet par les directeurs de projet (ces directeurs sont responsables de plusieurs projets)**
- **la surveillance des pilotes de projet par les contributeurs du projet**
- **des systèmes particuliers de mesure de la performance**

Les auteurs structurent ensuite ces mécanismes et proposent une typologie classant les « mécanismes de contrôle » dans des catégories plus générales que sont les « modes de contrôle ».

Ils ajoutent que ce n'est pas parce qu'il y a beaucoup de « self control » qu'il y a pour autant moins de mécanismes bureaucratiques ! Ils concluent à l'importance des mécanismes de surveillance et de mécanismes plus subtils encore tels le professionnalisme, ou le contrôle par l'équipe notamment.

¹¹⁸ « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal » – Strategic Management Journal – Volume 15, n°3.

Enfin l'article de Clegg et Courpasson (2004) nous fournit une analyse moins « technique » et beaucoup plus sociologique et qualitative dans le sens où ils s'appuient sur un cadre théorique philosophique (De Tocqueville) et où ils rebâtissent une typologie en trois domaines fondamentaux adaptée aux pilotes de projet mais sans se référer à des typologies préexistantes.

Les auteurs, rappelant les travaux traitant des projets, insistent sur le fait que ceux-ci sont présentés comme des formes post-bureaucratiques (Heckscher et Donnellon, 1994 ; Hydebrand, 1989 ; Clegg, 1990). Ils précisent que les post-bureaucraties correspondent pour ces auteurs à des structures qui combinent des éléments de structure organique (Burns et Stalker, 1962), avec des systèmes de contrôle plutôt indirects et internalisés par les individus (Hydebrand, 1989 ; Sewell ; 1998).

Clegg et Courpasson montrent qu'il y a une affinité directe entre les structures en projet et les post-bureaucraties ; ceci rejoint notre chapitre 1 lorsque nous avons argumenté notre choix de travailler sur l'organisation en projet : elle représente la figure la plus en rupture avec le mode bureaucratique.

Cependant les auteurs préviennent que derrière la description « positive » du projet, se cache une réalité moins étincelante tout à fait bureaucratique, définissant verticalement les objectifs et les responsabilités et légitimée par une généalogie de discours privilégiant les objectifs pragmatiques, commerciaux, et d'amélioration de la coordination assimilables en réalité à des modes de contrôle. D'autre part, ils alertent sur le fait que la professionnalisation des pilotes de projet se standardise de plus en plus et est de plus en plus fondée sur un petit nombre de méthodes sophistiquées.

Concernant les pilotes de projet précisément, ceux-ci bénéficieraient d'une « réserve de légitimité », plus ou moins entretenue par les comportements du pilote et par l'évaluation formelle et/ou informelle qui sera faite d'eux par les différents contributeurs (clients par exemple, membres du groupe projet, ...), collègues et supérieurs hiérarchiques. **Mais il existe aussi des sources de « dé-légitimation », en provenance des supérieurs hiérarchiques qui peuvent refuser de donner les ressources requises.**

Concernant la méthodologie adoptée, les auteurs se sont basés sur deux interviews approfondies de deux pilotes de projet, Michel et Henry.

A travers ces interviews, ils décèlent deux principes qui semblent inévitables pour piloter des projets :

1) **L'habileté à lire, interpréter et appliquer les règles et procédures reliées au système de management de projet ; cette habileté est doublée de la volonté, pour les pilotes de projet, d'imposer ensuite ces règles aux contributeurs ;** enfin ces règles émanent d'une éthique qui respecte la qualité et l'efficacité des procédures.

2) **Le fait que le projet est l'occasion de tester le pilote :** en effet, comme il s'effectue sur une courte période, c'est le moment de « mettre en situation » de futurs directeurs de projet, responsables

hiérarchiques ou responsables d'unités plus ou moins importantes. En même temps, c'est l'occasion de leur inculquer des valeurs managériales jugées fondamentales, telles la signification de l'urgence et des échéances.

Ensuite les auteurs en viennent à justifier le choix du cadre théorique tocquevillien : les managers de projet agiraient moins comme des acteurs relativement indépendants que comme servants de la domination.

En effet, ils constatent d'après les informations, sentiments, témoignages livrés par Michel et Henry, que le management de projet correspond à un système de contrôle hétérogène recouvrant plusieurs modalités, qui génèrent plusieurs types de tensions.

Ils font également le parallèle entre la démocratie comme système de gouvernementalité sur des individus libres et égaux en droit, et un système ici qui cherche à manager des managers soumis à une injonction à innover dans les méthodes de travail et de production.

Dans la suite de leur article, les auteurs se posent la question de savoir si les modalités de contrôle repérées préfigurent des nouvelles formes post-bureaucratiques, qui seraient en réalité des formes hybrides, mêlant des restes ou des retours bureaucratiques avec des nouvelles modalités.

Tocqueville étant un des penseurs les plus importants de la centralisation et des régimes politiques, les auteurs se sont naturellement tournés vers lui et en ont déduit que ses conclusions étant en parfaite adéquation avec leurs hypothèses sur l'organisation en projet comme forme centralisée de gouvernement. Une telle centralisation est légitimée et soutenue par des pratiques de pouvoir spécifiques que les auteurs nomment « *soft despotism* » qui rappellent l'évolution post-démocratique que Tocqueville décrit dans : « De la Démocratie en Amérique ».

Nous nous éloignons quelques instants de Clegg et Courpasson en nous replongeant dans la lecture de Tocqueville pour rappeler quelques éléments clés de la vision du philosophe.

A l'époque romaine, le despotisme des Césars entraînait une tyrannie violente mais restreinte au sens où ce pouvoir s'acharnait sur les biens de quelques citoyens ou sur leur vie. Dans la nation démocratique, ce despotisme possède d'autres caractéristiques : « il serait plus étendu et plus doux, et il dégraderait les hommes sans les tourmenter »¹¹⁹. Il explique que dans les démocraties qu'il connaît, il y a peu de raisons que les chefs deviennent vraiment « tyranniques » car la population est relativement « sage », développe une « morale douce », assagit ses mœurs, ... Ainsi les chefs seraient plutôt des tuteurs. Ils seraient placés au-dessus des populations représentant « une foule innombrable d'hommes semblables et égaux qui tournent sans repos sur eux-mêmes pour se procurer de petits et vulgaires plaisirs, dont ils emplissent leur âme. Chacun d'eux, retiré à l'écart, est comme étranger à la destinée de tous les autres [...] quant au demeurant de ses concitoyens, il est à côté d'eux, mais ne les voit pas. [...] Au dessus de ceux-là s'élève un pouvoir immense et tutélaire, qui se charge seul d'assurer leur jouissance et de veiller sur leur sort [...]. Ce pouvoir ne cherche qu'à les fixer irrévocablement dans l'enfance. [...] C'est ainsi que tous les jours il rend moins utile et plus rare l'emploi du libre arbitre. [...] Le souverain étend ses bras sur la société toute entière ; il en couvre la surface d'un réseau de petites règles compliquées, minutieuses et uniformes, à travers lesquelles les esprits les plus originaux et les âmes les plus vigoureuses ne sauraient se faire jour pour dépasser la foule ; il ne brise pas les volontés, mais il les amollit, les plie et les dirige ; il force rarement d'agir, mais il s'oppose sans cesse à ce qu'on agisse ;

¹¹⁹ De la Démocratie en Amérique, Flammarion, 2008.

il ne détruit point, il empêche de naître ; il ne tyrannise point, il gêne, il comprime, il énerve, il éteint, il hébète, et il réduit enfin chaque nation à n'être plus qu'un troupeau d'animaux timides et industrieux, dont le gouvernement est le berger. [...] Nos contemporains sont incessamment travaillés par deux passions ennemies : ils sentent le besoin d'être conduits et l'envie de rester libres »¹²⁰.

Il n'est pas surprenant, après vérification, de constater que « De la Démocratie en Amérique » figure dans la bibliographie de Foucault, notamment lorsqu'il travaille sur la gouvernementalité des autres.... !

Clegg et Courpasson reprennent les analyses du philosophe pour l'appliquer au management de projet et expliquent que pour que la centralisation soit une forme efficace de gouvernement, deux caractéristiques doivent être requises :

- 1) Des professions spécifiques dont le devoir est de contrôler l'ordre et les comportements des subordonnés ainsi que la mise en place de règles homogènes. En effet le pouvoir central est d'autant plus fort et durable qu'il manage à distance.
- 2) Le pouvoir centralisé est d'autant plus approprié dans des conditions d'extrême incertitude, où l'urgence et la rapidité sont requises pour faire face aux difficultés externes.

Ainsi les auteurs font le parallèle avec les caractéristiques de l'organisation en projet qu'ils envisagent comme un mouvement en direction d'une sophistication de la science administrative que sont chargés d'appliquer des managers intermédiaires contrôlés par des procédures managériales et des réseaux plutôt que par un contrôle direct personnalisé. S'ajoute à ces modes de contrôle le contrôle par l'allocation du capital puisque les pilotes de projet sont rémunérés en fonction de critères de performance, dans les cas étudiés par Courpasson et Clegg. Le management de projet est donc un mariage ambigu entre une certaine décentralisation (les pilotes de projet disposent d'une certaine autonomie et ils ont en charge la gestion d'équipes ainsi que la gestion des contradictions...) et la prééminence d'un pouvoir central, distribué à de multiples servants chargés de produire une « conformité créative » ou une « créativité conforme ». Ce pouvoir particulier distribué aux pilotes de projet crée un régime politique endogène, comparable aux bureaucraties, qui améliore à la fois l'autonomie opérationnelle des projets, et le contrôle par le pouvoir central.

Aux côtés des règles et procédures entourant les pilotes de projet, ceux-ci vivent aussi dans la crainte de se voir retirer le projet, ils travaillent avec le risque permanent de ne pas parvenir à s'imposer, à convaincre, à disposer de la légitimité nécessaire pour faire avancer le projet (pressions extérieures, incertitudes, place souvent inconfortable dans la hiérarchie, ...).

¹²⁰ Ibid

Les auteurs en arrivent peu à peu à considérer que les formes hybrides de contrôle du management de projet sont fondées sur la rénovation de procédures bureaucratiques plutôt que leur renonciation. Ils concluent que le management de projet n'induit pas l'abolissement de l'organisation hiérarchique, mais permet la recombinaison de certains de ses aspects et la confirmation d'autres ; de plus, il ne supprime ni le contrôle, ni les tensions, puisque bien au contraire, il en crée, spécifiques au mode projet. Enfin, il s'avère être un mode de contrôle à distance.

Puisque l'objectif était de proposer une typologie, Clegg et Courpasson concluent par trois modalités, qui, selon eux, reflètent la spécificité du mode projet :

- 1) **Le contrôle par la réputation** (nous interprétons les explications des deux auteurs comme une sorte de 360° permanent).
- 2) **Le « calculative control »** que nous traduisons par **le contrôle par les chiffres** et qui rejoint les outils de type bureaucratique et contrôle de gestion que nous avons traités dans la première partie du chapitre 2.
- 3) **le contrôle « professionnel »**, qui est à rapprocher du processus de professionnalisation que nous avons étudié dans la deuxième partie du chapitre 2.

Les auteurs ne traitent pas spécialement de la question de la résistance, mais d'après leurs propos, nous pensons qu'elle peut exister dans le fait que le pilote de projet, travaillant à l'intersection entre plusieurs services, hiérarchies, divisions, cultures, métiers, apprend, accumule, mémorise des informations et des connaissances uniques et parfois tacites ; les auteurs parlent d'un « *apprentissage informel considérable* » et ils écrivent que les pilotes de projet « *glanent des informations à travers leur propre mobilité et migrations entre projets différents* ».

Nous retenons de l'ensemble de ces travaux deux types d'enseignement :

→ Leur offre au niveau des typologies est intéressante afin de cerner les diverses modalités de contrôle autour des managers de projet, et les comparer ensuite à celle que nous avons recensé à partir de l'analyse des chapitres précédents

→ Cependant il est tout à fait insuffisant, pour prétendre comprendre la réalité du management de projet, de s'arrêter à une typologie. Les deux premiers types de travaux incitent d'ailleurs, explicitement et implicitement à une analyse plus fine, plus qualitative, plus sociologique, afin d'appréhender toute la complexité des rapports de pouvoir, leur densité, toute l'ambiguïté du contexte de travail des pilotes de projet, ainsi que la multiplicité et la variété des tensions qui pèsent sur eux ; c'est bien l'ambition du travail de Clegg et Courpasson, et cela confirme le choix d'une démarche plutôt interprétative et qualitative.

Ainsi concernant plus précisément les travaux de Clegg et Courpasson, nous retenons :

→ Que le mode projet fait appel à des modes de contrôle variés, les uns restant très bureaucratiques, les autres peu coercitifs mais n'empêchant pas un renforcement de la centralisation du pouvoir des « seniors managers » et des directions générales.

→ Que les pilotes de projet bénéficient (ou souffrent) d'une « réserve de légitimité » : à eux de l'alimenter tout au long du projet sans la laisser se vider par des logiques de « dé-légitimation » ; ceci vient en complément de ce que nous avons dit sur l'absence, a priori, d'autorité hiérarchique du pilote, et est lié à la configuration des projets.

→ Nous conservons les trois modes de contrôle présentés par les auteurs :

- le contrôle « par la réputation », que nous incluons dans des modes plus larges que sont les modes de contrôle de type incitatifs
- le contrôle « par les chiffres », qui entre lui aussi dans une catégorie plus large que sont les modes de contrôle de type bureaucratiques
- le contrôle « professionnel » qui fait partie plus généralement des modes de contrôle sociaux

→ Que les pilotes de projet pourraient être vus comme des courroies de transmission du pouvoir des directions générales ; nous pensons que c'est une vision un peu simplifiée de la réalité et pas tout à fait exacte ; nous la voyons plus nuancée et plus contrastée

→ Enfin nous ne partageons pas l'idée selon laquelle le pouvoir centralisé est d'autant plus adapté dans des conditions d'extrême complexité et incertitude, où l'urgence et la rapidité sont nécessaires : l'organisation en projet est spécifique et plus complexe que cela ; elle n'obéit pas pour nous aux principes classiques sur la centralisation / décentralisation (continuum de Mintzberg par exemple). Notamment elle décentralise selon nous au maximum un bon nombre de pouvoirs limités et surtout de contraintes et de contradictions, et elle maintient, pour que les DG ne perdent pas tout pouvoir, une forme de gouvernement par un système de téléguidage presque automatique (auto contrôle) ; ce système repose sur des modes de contrôle variés, tels une batterie d'outils de gestion bureaucratiques, de nombreux outils incitatifs relativement puissants, des outils conduisant à l'appropriation de projet par son pilote, occasion formidable pour lui de donner enfin sens à son action, de donner une épaisseur à son rôle dans l'entreprise.

C'est sur la base de ces diverses conclusions que nous allons, à notre tour, proposer une typologie :

3.2.2 Notre typologie

Notre typologie est construite de la façon suivante :

1/ au niveau de la structure générale, et du fond au niveau global, elle s'inspire de celle d'Ouchi, puisqu'elle contient les trois modes de contrôle qu'il propose. Nous ajoutons deux autres modes de contrôle : celui, qui peut paraître au premier abord, paradoxal, « d'absence d'autorité hiérarchique »¹²¹, et celui de « systèmes d'incitation ». D'après ce que nous avons lu d'Ouchi, il a bien pris en compte les bonus par exemple, comme nous le faisons, mais il les a intégrés dans le contrôle par le marché, ce qui peut bien évidemment se discuter. Dans le cas précis des pilotes de projet, les aspects incitatifs jouent un grand rôle, les variables de rémunération sont complétées par la carrière, l'évaluation formelle positive par sa hiérarchie, l'évaluation formelle dans le cas de 360° ou informelle par ses pairs et contributeurs. Nous rappelons, conformément à ce qui a été dit dans le chapitre 1, que ces modes de contrôle sont loin d'être exclusifs les uns des autres ; nous avons par exemple insisté sur les effets de contrôle social que pouvaient avoir indirectement les outils de types bureaucratiques. Dans la vision foucaldienne, cela se traduit par le fait que « *la surveillance hiérarchique, les sanctions normalisatrices, l'examen, sont autant de procédures normalisatrices qui sollicitent des procédures mentales* » (Le Blanc, 2006).

2/ Au niveau de la structure interne, pour chaque mode de contrôle, nous précisons des « *mécanismes de contrôle* », comme cela avait été conçu au chapitre 1. Ensuite pour chaque mécanisme de contrôle, nous précisons les « *vecteurs du contrôle* » qui constituent les moyens (techniques, sociaux, ...) par lesquels les mécanismes de contrôle s'appliquent. Nous avons vu qu'Etzioni y faisait également référence sous le terme de « support », Chiapello également au point 6 de son analyse. Nous préférons réserver le terme « support » au support matériel sur lequel le vecteur d'appuie : par exemple, parmi les modes de contrôle de type « bureaucratique », on trouve le mécanisme de contrôle « outil de gestion des projets », parmi eux le vecteur « diagramme de gestion du temps » qui s'appuie soit sur des supports papier, soit, et c'est davantage le cas aujourd'hui, sur des écrans partagés et renseignés en temps réel provenant de logiciels de gestion du temps ou de logiciels-outils tels Excel.

3/ Enfin en comparaison avec la typologie présentant les vingt-trois mécanismes de contrôle de Nieminen et Lehtonen, voici comment se situe la nôtre : nous sommes d'accord avec le mode de contrôle de type bureaucratique et les divers mécanismes de contrôle qui le composent ; à la différence près que les auteurs distinguent deux familles de mécanismes de contrôle dans cette catégorie : les « *boundary mechanisms* » qui contiennent nos mécanismes et les « *diagnostic mechanisms* » qui contiennent les mécanismes d'incitation qui nous avons traités à part. Ensuite nous suivons les deux auteurs pour les modes de contrôle de type sociaux, avec bien évidemment des différences sur la nature des mécanismes qui les composent. Nous ajoutons que notre typologie conserve le contrôle par le marché, alors que les deux

¹²¹ Nous rappelons que les pilotes de projet doivent dans la plupart des cas construire leur légitimité tout au long du projet, car leurs contributeurs (les membres de leur équipe projet) restent sous l'autorité de leur supérieur hiérarchique.

auteurs l'ont supprimé. Enfin leur typologie retient comme mode de contrôle le « self control », comme l'a établi Kirsch, mais nous avons expliqué pourquoi nous le classions dans les modes de contrôle sociaux. Les auteurs relient ce mode de contrôle au mécanisme d'autonomie, et distinguent trois niveaux : le pouvoir de décision sur les événements quotidiens du projet, sur les méthodes de travail du projet, et sur les objectifs du projet.

Nous avons expliqué pourquoi la question de l'autonomie n'était qu'une partie du problème du pouvoir des pilotes de projet : nous considérons que le concept de gouvernementalité de soi et des autres, dont la composante « processus de professionnalisation » des pilotes de projet tient une place primordiale, permet davantage d'embrasser la complexité de la question. C'est pour cette raison que nous présentons un schéma récapitulatif et un tableau :

→ **Le schéma récapitule les modes de contrôle et les mécanismes de contrôle associés, intégrant les concepts de Dispositifs et de Conduite de Soi**

→ **Le tableau propose une liste de « vecteurs » et de « supports » des principaux mécanismes de contrôle, qui nous avons commencé à établir au chapitre 2 (tableau n°5) en analysant le Dispositif.**

Nous précisons que l'initiative consistant à relier les valeurs-projet à celle de la culture managériale, elle-même en relation avec la culture néolibérale sont en cohérence avec la vision du philosophe qui voyait dans le libéralisme la capacité à éviter l'écueil de trop gouverner : pour Foucault, « *le libéralisme se conçoit comme l'ensemble des pratiques minimales de gouvernement* » (Le Blanc, 2006).

La première partie avait pour objectif de construire un assemblage, même fragile et précaire, des concepts, de leur relation, et de progresser dans sa construction pour proposer une compréhension du système de management des pilotes de projet. Ce travail a finalement conduit à un triple résultat :

→ Une description des éléments du système de management, que nous avons appelés « les dispositifs », et qui inclut des modes de contrôle au sens large

→ Une analyse de ces modes de contrôle, conduisant à préciser leur nature, leur logique, les rationalités qu'ils contiennent

→ Les prémisses de ce que pourrait être une théorie du contrôle visant à intégrer les systèmes de management dans les « soft bureaucraties », pour reprendre l'expression de Courpasson.

La partie qui suit analyse les données obtenues à l'issue des entretiens et se termine par une discussion entre ces résultats et notre construction théorique.

Schéma n° 11 : Des modes de contrôle à la Gouvernamentalité

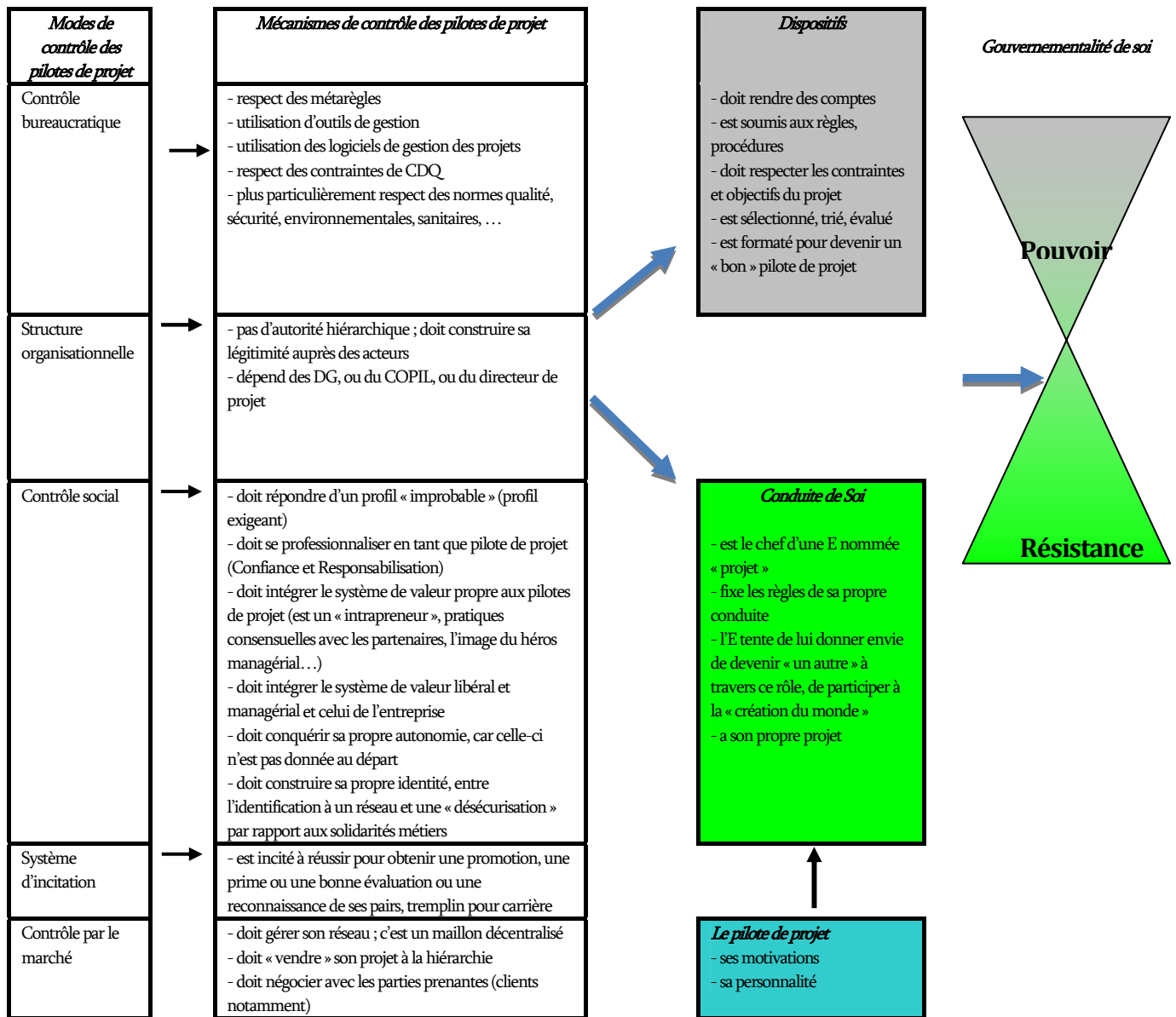


Tableau n°9 : Les vecteurs des modes de contrôle

Profil de poste très exigeant	<ul style="list-style-type: none"> - à quelle occasion, dans quelles circonstances sont sélectionnés les pp - qui sélectionne - sur la base de quels critères - que fait-on, que dit-on à ceux qui ne sont pas choisis
Est incité par les primes, les perspectives de carrières, les systèmes d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - nature du système d'évaluation a priori formel dont les critères peuvent être liés aux résultats, aux comportements, mais aussi éventuellement à l'ancienneté - systèmes d'évaluation plus informels, tels la reconnaissance et/ou le jugement à travers le regard des pairs - la gestion des carrières peut contenir un aspect ambigu dans la mesure où le passage par le projet peut tout aussi bien jouer le rôle de tremplin vers des postes à responsabilité mais aussi provoquer la mise au placard (attention aux grilles des conventions collectives) - parfois des primes sont distribuées, fonction de l'importance ou de la taille du projet
Doit respecter les outils de gestion des projets et doit rendre des comptes (TB, Pert, RP, TQM...)	<ul style="list-style-type: none"> - respect des métarègles - doit renseigner régulièrement des TB de diverse nature, des diagrammes de gestion du temps (Gantt, Potentiel, Pert, ...), doit réaliser régulièrement des revues de projet au cours des quelles on fait le point sur la situation et on compare avec le prévisionnel, on analyse les écarts déjà réalisés et ceux prévisibles - doit utiliser des outils de gestion des coûts particuliers, au-delà des TB et des analyses d'écarts classiques : coûtéance, Design to cost, ... - doit utiliser les outils produits par le paramétrage des logiciels - doit enfin respecter toutes les normes de sécurité, environnementales, sanitaires...
Est plus ou moins imprégné de la culture libérale, managériale, d'entreprise...	<p>Concernant la culture managériale et libérale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - journaux papier, radio, télévision, site internet, actes de colloques, revues spécialisées... - programmes de formation des écoles, universités, ... - cahiers des charges décrivant les contenus de formation négociés avec les organismes de formation, cabinets de consultants, ... - discours à travers les réunions, documents distribués par les syndicats ou associations (Medef, UIMM, CGPME, ...). <p>Concernant la culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - charte d'entreprise, projet d'entreprise, journaux internes, intranet, sites internet, ... - discours des dirigeants, managers, collègues, ... - formations internes, transmission des connaissances, valeurs, savoirs, échanges informels, ...
Est plus ou moins imprégné de la culture du management de projet	<ul style="list-style-type: none"> - programmes de formation des écoles, universités, actes de colloques, revues spécialisées... - cahiers des charges décrivant les contenus de formation négociés avec les organismes de formation, cabinets de consultants, ... - discours des dirigeants, managers, collègues...
Est incité à se professionnaliser	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilisation - confiance - autonomie
Doit passer des contrats, négocier avec les contributeurs et parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - doit convaincre, motiver - doit utiliser des sources fiables et précises - doit maîtriser les aspects techniques - peut jouer sur les relations de confiance, de réseau

Tableau n°10 : Les supports des modes de contrôle

Profil de poste très exigeant	<ul style="list-style-type: none"> - organigramme - documents tels définitions de poste / profils de poste
Est incité par les primes, les perspectives de carrières, les systèmes d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - fiches d'évaluation, supports d'outils type « 360° », ... - grilles de compétences, grilles des conventions collectives - documents récapitulant les négociations, décisions relatives au calcul des rémunérations des pilotes de projet - documents GPEC, ou documents récapitulant des prévisionnels de carrières des « hauts potentiels », ...
Doit respecter les outils	<ul style="list-style-type: none"> - TB de gestion

de gestion des projets et doit rendre des comptes (TB, Pert, RP, TQM...)	<ul style="list-style-type: none"> - règles administratives / comptables / gestionnaires ... - graphes de planification des délais - documents types mis au point par l'E / cabinets de formation / consultants (revues de projet par exemple) - méthodes de calcul des coûts, de réalisation de prévisionnels, de calcul des écarts - logiciels spécifiques - manuels de procédures qualité, documents récapitulant les normes diverses à respecter, ...
Est plus ou moins imprégné de la culture libérale, managériale, d'entreprise...	<p>Concernant la culture managériale et libérale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - journaux papier, radio, télévision, site internet, actes de colloques, revues spécialisées... - programmes de formation des écoles, universités, ... - cahiers des charges décrivant les contenus de formation négociés avec les organismes de formation, cabinets de consultants, ... - discours à travers les réunions, documents distribués par les syndicats ou associations (Medef, UIMM, CGPME, ...). <p>Concernant la culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - charte d'entreprise, projet d'entreprise, journaux internes, intranet, sites internet, ... - discours des dirigeants, managers, collègues, ... - formations internes, transmission des connaissances, valeurs, savoirs, échanges informels, ...
Est plus ou moins imprégné de la culture du management de projet	<ul style="list-style-type: none"> - programmes de formation des écoles, universités, actes de colloques, revues spécialisées... - cahiers des charges décrivant les contenus de formation négociés avec les organismes de formation, cabinets de consultants, ... - discours des dirigeants, managers, collègues...
Est incité à se professionnaliser	Tous les supports déjà décrits dans le tableau
Doit passer des contrats, négocier avec les contributeurs et parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - documentation technique - cahier des charges - matrice des responsabilités - bases de données - contrats

SYNTHESE – CONJECTURES

Alors que le pilote de projet est présenté comme un manager stratégique pour l'entreprise, au sens où il est à l'origine et même l'origine de processus de création de valeur, celui-ci semble après observation se trouver au centre de tensions et d'ambiguïtés de toutes sortes. Pourquoi ? Qu'en est-il exactement ?

→ QUELLE EST LA NATURE DES MODES DE CONTROLE DONT IL FAIT L'OBJET ?

CONJECTURE 1 : L'organisation en projet conduit à placer les pilotes au centre de tensions multiples. Celles-ci semblent tenir à la fois aux exigences, à la spécificité du mode projet, aux moyens dont ils disposent, à leur positionnement hiérarchique, aux modes de contrôle bureaucratiques et sociaux pesant sur eux, et enfin aux incitations dont ils sont la cible.

Nous percevons plusieurs facteurs d'ambiguïté :

- ambiguïté hiérarchique
- ambiguïté du rapport fins / moyens
- ambiguïté du rapport autonomie / contrôle

Notre objectif est de comprendre la cohérence, s'il y a en a une, entre ces éléments, et ainsi de structurer les concepts utiles à cette analyse par une mise en relation, non définitive, entre eux :

CONJECTURE 2 : Alors que nous étudions un système de management visant à manager des individus en partie autonomes, nous venons d'identifier la présence d'un Dispositif autour du pilote de projet ; ce dispositif contient une multiplicité de formes de contrôle, visant la conformité des comportements, et basé sur une dynamique savoir/pouvoir.

Le concept de Dispositif foucauldien décrit une partie des pratiques de management identifiées, mais pas la totalité :

CONJECTURE 3 : L'action en conformité n'est pas suffisante pour décrire et/ou tenter d'expliquer le comportement des pilotes de projet ; ceux-ci sont également incités à la conduite de soi ; ce processus s'exerce selon deux logiques complémentaires et en interaction permanente :

- une « surveillance de soi », afin de rester en cohérence entre ce qu'est le manager et ce que l'entreprise lui demande d'être
- une « construction de soi », s'appuyant sur les leviers habilitants des modalités de contrôle, et qui permet ainsi au manager de s'inventer un nouveau personnage

Le concept de « Conduite de Soi » permet d'identifier des formes de contrôle plus indirectes, plus informelles, et plus souples. Mais concrètement, comment s'exercent-elles ?

CONJECTURE 4 : La conduite de soi est rendue possible à travers le processus de professionnalisation des managers de projet, basé sur deux modes de contrôle sociaux : la confiance qui leur est accordée et leur responsabilisation par rapport au projet.

Réussir à manager par la confiance et/ou la responsabilisation n'est possible que s'il existe un minimum d'adhésion de la part des chefs de projet : cette adhésion est obtenue à travers des processus d'intégration de normes et de valeurs, dont les mécanismes sont la formation, l'éducation, le contact avec les dirigeants et les « top managers » ; dont les vecteurs sont les organismes de formation, les cabinets de consultants, l'université, les écoles de management, la presse, les discours des managers, ...

CONJECTURE 5 : La Responsabilisation et la Confiance, caractérisant le processus de professionnalisation des pilotes de projet, sont possibles à travers une adhésion forte à des normes et des valeurs ; celles-ci découlent d'une « culture projet », elle-même encadrée dans la culture managériale, variante microéconomique de la culture néolibérale.

Si les managers sont installés dans des processus de subjectivation, est-il possible, dans ce cas, d'imaginer des formes de « résistance », puisqu'ils deviennent, du coup, le sujet de leur propre assujettissement ?

CONJECTURE 6 : La capacité de résistance des pilotes de projet peut probablement s'exprimer de différentes façons et notamment par les processus de performativité, en modifiant, consciemment ou non, lentement, au quotidien, les modes de contrôle dont ils font l'objet, ou bien par des comportements « subversifs ».

Nous précisons ici, même si le chapitre 4 est consacré à la présentation des aspects épistémologiques, que ces conjectures ont pour objectif de mettre de l'ordre, de structurer le système d'observation afin d'améliorer la compréhension des logiques managériales.

Le but poursuivi n'est donc pas de produire des lois universelles, mais il est de proposer de nouveaux concepts, de nouvelles articulations entre eux ; ces articulations étant établies de la façon la plus rigoureuse possible.

Ainsi il ne s'agit pas d'une démonstration logique, c'est à dire découlant d'un enchaînement de relations de causes à effets éprouvées, mais de propositions, de prémisses, qui conduiront peut être à une compréhension nouvelle ou enrichie de la réalité, voire, une fois testées, à de nouvelles théories (Thiétard, 1999).

PARTIE 2 : A LA RENCONTRE D'UN ELECTRON SOUS TENSION

Cette deuxième partie commence par aborder la question des choix épistémologiques et méthodologiques : Le chapitre 4 de cette thèse a la particularité de faire référence, pour ces aspects également, au cadre théorique foucauldien ; ainsi la cohérence entre la question de recherche et le positionnement épistémologique est justifié ; ensuite, est expliqué le lien entre celui-ci et l'approche méthodologique.

Cette phase conduit à la stratégie de recherche puis aux résultats, présentés dans le chapitre 5, recouvrant les données des entretiens exploratoires et celles des entretiens approfondis.

Enfin, la discussion est lancée dans le chapitre 6, afin de confronter le contenu des ces données et la revue de littérature.

CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

L'approche épistémologique découlant d'un projet critique, nous justifierons nos choix dans une première partie, notamment leur cohérence avec l'analyse foucauldienne (4.1). Ensuite nous nous focaliserons sur les aspects méthodologiques, en terminant par la stratégie d'accès au terrain et la méthode d'analyse des données (4.2).

Schéma n°12A : Démarche abductive



Ce schéma représente la démarche abductive en général, vue sous l'angle systémique. Le schéma suivant retrace la vision « déroulée », et spécifique de notre démarche :

Schéma n°12B : notre cheminement méthodologique



PREAMBULE : APPROCHE CRITIQUE ET SCIENCES DE GESTION

L'approche critique à travers les CMS

L'approche critique en gestion est véhiculée par un courant large et riche, **les CMS**¹²² ou « *Critical Management Studies* ». « *Les CMS visent à remettre en question l'ordre existant et les arrangements institutionnels à l'origine des phénomènes de domination sociale, économique, idéologique et symbolique. Elle mettent en évidence le potentiel d'émancipation des sociétés mais aussi la manière dont celui-ci est perpétuellement menacé par des processus d'aliénation des individus* » (Huault, 2008).

Ce courant est désormais installé dans la recherche internationale et contribue à bousculer, questionner les recherches plus « orthodoxes » (Golsorkhi, Huault, Leca, 2009).

La communauté des CMS s'exprime à travers des conférences telles la « Critical Management Conference » ou la « Standing Conference on Management and Organization Inquiry », des revues académiques à comité de lecture (Organization, Ephemera, Tamara) et enfin grâce à un site web (<http://cmsorg.wikispaces.com/>). Il existe enfin aujourd'hui une base d'articles-clés proposant synthèses et/ou historiques de cette approche (Fournier et Grey, 2000 ; Alvesson et Willmott, 2003 ; Grey et Willmott, 2005 ; Alvesson et Deetz, 2006 ; Adler, Forbes et Willmott, 2007¹²³).

Par contre le courant reste timide et commence seulement à être exploité en France, alors que paradoxalement, il s'inspire d'auteurs français, tels Foucault, Derrida, ou Lacan. Les chercheurs français s'emparent aujourd'hui du courant des CMS pour analyser le champ du management : en contrôle de gestion (Chiapello, 2007 ; Lambert, Pezet (A), 2007 ; Ramirez, 2001 ; en management (ouvrage sous la direction de Pezet (A) et Sponem, 2008) ; ouvrage sous la direction de Golsorkhi, Huault et Leca, 2009) ; en gestion des ressources humaines (Brabet, 1993 et Brunstein, 1999 ont initié une réflexion critique sans nécessairement se référer aux CMS ; puis Pezet (E), 2004 ; Igalens, 2008 ; Dany, 2009).

Comme le montrent Fournier et Grey (2000), le courant des CMS comprend **des domaines très variés** (marxisme, féminisme, poststructuralisme, ...) ; c'est d'ailleurs ce qui fait pour le moment **sa**

¹²² Pour un bref historique, voir encadré p 316 dans Huault, 2008.

¹²³ Ouvrages cités par Golsorkhi, Huault, et Leca, 2009.

grande richesse (à l'origine d'ailleurs de l'émergence de thèmes et de méthodes nouvelles), **mais aussi l'impression d'un manque d'homogénéité**. Il existe cependant aujourd'hui **un socle solide de déclinaisons sur lesquelles les différents courants se rejoignent (Golsorkhi, Huault, Leca, 2009)**

:

- La mise en lumière de relations de pouvoir historiquement et socialement constituées ; notamment la dénonciation des idéologies qui sous-tendent les choix économiques et managériaux
- L'analyse de ce que Foucault appelle « *les pratiques discursives* » (discours, langages, ...) à l'origine des « processus de subjectivation » des individus
- La mise en évidence des phénomènes de domination, d'autant plus invisibles que les dominés acceptent leur situation, pensant que celle-ci est « normale » ou « utile » ou « qu'il n'y a pas d'autres alternatives¹²⁴ »

Afin de développer leurs analyses, les chercheurs du CMS s'appuient sur des théories et des concepts tels la sociologie critique, les théories marxistes ou néo-marxistes, l'école de Francfort (particulièrement hétérogène mais riche de courants relativement radicaux dans leur critique des formes de rationalités dominantes), et enfin la « French Theorie », comme la désigne Cusset (2003).

Nous constatons que les CMS qui traitent de « management » se basent souvent sur des théories de champs connexes mais différents de la gestion (sociologie, philosophie, psychologie, économie, ...), ce qui laisserait sous-entendre que les sciences de gestion ne réserveraient, pour le moment, que peu de place pour la réflexivité.

Sciences de Gestion et Réflexivité

Bourdieu pensait que définir les sciences de gestion comme une ingénierie sociale ayant pour fonction de fournir aux managers une rationalisation de leur connaissance pratique correspondait à une vision étriquée car cela ne permettait pas d'opérer une remise en question radicale (Huault, 2008).

Il nous semble que les sciences de gestion devraient davantage contenir dans leur projet ce travail de réflexivité ; en effet, celles-ci visent, selon nous :

- **à comprendre, voire expliquer le fonctionnement des organisations** : notamment la façon dont on décide, organise, manage, mesure les résultats, contrôle Cette compréhension et ces relations de causes à effets permettent de créer des outils de gestion qui orientent le fonctionnement des organisations vers la performance ; ils favorisent aussi l'anticipation et la prévision des résultats de l'action collective.

¹²⁴ Voir les travaux sur la fabrication du consentement développés par de nombreuses disciplines aujourd'hui. Par exemple : « La fabrication du consentement : de la propagande médiatique en démocratie », N. Chomski et E. Herman ; Contre-Feu ; Agora ; 2008.

- mais elles ont aussi pour projet de comprendre, analyser les impacts de ces pratiques sur les comportements, les schémas de pensée, la qualité de vie au travail ; non seulement à l'intérieur des organisations, mais aussi à l'extérieur (impact sociétal, en termes d'externalités négatives notamment, si nous sommes dans le projet critique).

Autrement dit, les sciences de gestion ne doivent-elles pas contribuer à veiller à ce que les moyens de l'emportent pas sur les fins (Kant) ? Si la finalité des entreprises, et dans le système actuel, il ne peut en être autrement, reste bien souvent de nature financière et/ou économique, celle des chercheurs (notamment les chercheurs en GRH) ne doit-elle intégrer le projet humaniste ? Les sciences de gestion n'appartiennent-elles pas aux sciences humaines ? Cela semble d'autant plus nécessaire que le rôle de vecteur d'intégration de l'entreprise dans nos sociétés n'a jamais été aussi fort, à la fois dans ses aspects symboliques, culturels, et matériels¹²⁵.

La question qui est posée ici ressemble aux doutes que l'on pourrait avoir quant à l'intérêt d'une dimension éthique dans le domaine médical : on commence par exemple à maîtriser les techniques de clonage, doit-on pour autant cloner tout et n'importe quoi ? Quelles sont les conséquences de ces pratiques sur le sens de l'humanité ?

C'est dans cette perspective que notre travail de thèse s'inscrit, et il confirme les travaux critiques naissants en France, nous le précisons bien, **en gestion**, car les travaux critiques sur le monde du travail existent depuis bien longtemps en sociologie, en psychologie ou encore en philosophie.

Il s'agit à présent de montrer en quoi l'approche foucauldienne, que nous avons choisie pour cadre théorique, permet d'exercer ce regard critique sur le management de projet, attitude découlant de cette réflexivité, nécessaire en sciences de gestion comme ailleurs.

4.1 CHOIX EPISTEMOLOGIQUES

Le choix du cadre théorique foucauldien permet de « *dénaturaliser les processus managériaux* », en suivant le principe de Fournier et Grey. Analyser de façon critique le management de projet, c'est « *résister au managérialisme* » qui tient pour acquis à la fois la légitimité et l'efficacité des modèles établis de pensée et d'action (Golsorkhi, Huault et Leca, 2009).

Comme nous l'avions précisé en introduction, notre travail n'est pas une recherche « *pour le management* », mais « *sur le management* » (Adler, Forbes et Willmott, 2002 ; Alvesson et Willmott, 2003). Cela signifie que sur un plan global, on ne se satisfait pas de penser que les choix managériaux,

¹²⁵ Paradoxalement, il existe aujourd'hui aussi une aspiration à séparer nettement vie professionnelle et vie privée (la première ne devant pas empiéter sur la deuxième). Cette contradiction est étudiée par exemple par Meda, Schnapper ou Rifkin.

les outils de gestion, les politiques financières, sociales, commerciales, ... sont neutres sur les représentations des acteurs, sur les comportements, ou encore sur la qualité de vie au travail. Dans le champ du management de projet, cela signifie que l'on scrute sous un œil sceptique les bienfaits de l'organisation en projet ainsi que la liberté, l'autonomie, la responsabilité, le pouvoir, du pilote de projet. La critique dans l'optique foucauldienne est entendue comme « *analyse des conditions historiques selon lesquelles se constituent les rapports à la vérité, à la règle et à soi-même* » (Foucault, cité par Huault, 2008). L'approche critique foucauldienne est fondée sur deux piliers importants : le statut de la réalité et le statut de la vérité (4.1.1), qui conduisent aux questionnements sur le pouvoir dont Foucault problématise les effets (la folie, la sexualité, le capitalisme) (4.1.2).

4.1.1 Réalité et Faits concrets

Un objet analysé peut très difficilement rendre compte fidèlement de la réalité car il est difficile de le dissocier des structures à travers lesquelles l'observateur le connaît. Ces structures sont assimilées chez le philosophe à des Discours, à des Dispositifs¹²⁶, c'est-à-dire des prismes à travers lesquels, à chaque période de l'histoire, les hommes perçoivent les choses, pensent et agissent ; ces Discours s'imposent aux dominants comme aux dominés, ce sont des « *régimes de vérité* ». Ceux-ci représentent la façon dont une norme, une règle, une idée, une mode, s'installent lentement, de façon parfois insidieuse, sans que personne n'en soit précisément la source.

Le rôle du chercheur consiste à « *dépouiller*¹²⁷ » les événements, les discours de tous les jours de leurs appartenances marquées qui les banalisent et les rationalisent.

Comme de nombreux chercheurs ou intellectuels (Weber ou Allais par exemple), Foucault préfère partir du terrain, du détail des pratiques, et faire l'effort ensuite d'explicitier les discours. Pour lui c'est une méthode plus féconde (mais aussi plus difficile) que de partir des idées générales, bien connues et souvent bien acceptées aussi. Sinon on prend le risque de rester enfermé dans le prisme de ces idées et ne pas s'apercevoir qu'une autre lecture de la réalité est possible. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous aurions pu partir de la revue de littérature sur le management de projet, vue par la grande majorité de chercheurs du domaine, français notamment, et proposer un modèle à partir des hypothèses et problématiques identifiées par eux. Nous aurions pu proposer les sujets suivants :

¹²⁶ Le vocabulaire varié utilisé par le philosophe pour nommer des concepts proches voire semblables, rend parfois la compréhension de son œuvre difficile ; outre le fait que sa pensée ait évolué tout au long de sa vie. Par exemple, Dispositif au sens large (nous l'avons plutôt utilisé au sens strict dans ce travail) peut être assimilé chez Foucault à Epistémé qu'il a fréquemment utilisé, et peut-être à Paradigme qu'il n'écrira, à notre connaissance, jamais.

¹²⁷ C'est ce qu'il fait lorsqu'il cherche à « *éplucher* » les discours sur la folie, plus tard sur la sexualité

- Quelles sont les compétences exigées du pilote de projet pour manager efficacement son équipe ?
- Quels sont les styles de management que doit maîtriser un pilote de projet ? varient-ils selon les phases du projet ?
- Quelles qualités le pilote de projet doit-il développer afin d'obtenir une bonne entente entre les structures hiérarchiques et les structures transversales ?
- Quels modes d'évaluation des projets et des acteurs projets faut-il privilégier afin d'obtenir l'implication maximum de leur part ?
- Comment le pilote de projet peut-il développer son capital social, et notamment son réseau de partenaires internes et externes ?
- ...

Or après avoir lu sur le management de projet, nous avons préféré aller immédiatement sur le terrain afin de nous rendre compte par nous même du métier des pilotes de projet, des compétences mobilisées par eux, des aspects positifs et négatifs de cette organisation et de ce type de management...C'est à partir de là que nous avons défini notre problématique, c'est à partir du terrain que nous avons compris que le rôle de pilote de projet posait problème, que les managers avaient finalement davantage à dire sur la façon dont ils étaient managés par leurs directions générales et sur leur environnement de travail que sur le management de leur propre équipe. Nous avons alors repris une revue de littérature ciblée sur la vision critique du management de projet et plus orientée aussi vers les pilotes de projet. Cela nous a conduit vers une revue de littérature plus sociologique, puisque la gestion ne s'est pas trop investie encore sur ce sujet comme nous l'avons dit précédemment, et aussi plus internationale, puisque peu de travaux français existaient jusqu'alors. C'est à partir de là qu'ont émergé nos 6 conjectures.

Cependant, la discussion sur la réalité est liée à celle sur la vérité

Dans la perspective critique foucauldienne, **il n'y a pas de vérité adéquate des choses puisque nous sommes limités à envisager, regarder, atteindre une chose qu'à travers l'idée que nous nous en faisons à chaque époque.** Les faits humains ne découlent pas (que¹²⁸) d'une définition spécifique et biologique de l'être humain, comme on pourrait l'affirmer des plantes. Ainsi les faits, les comportements observés, constatés, sont le fruit des hasards, de conjonctions uniques, originales, complexes, de causalités qui se rencontrent ou se percutent (Veyne, 2008) ; il faut donc « *repérer la singularité des évènements, hors de toute finalité monotone : hors de tout fonctionnalisme* » (Foucault, DE, II).

¹²⁸ C'est nous qui l'ajoutons car cela correspond à notre vision des choses ; ce n'est pas ce que pensait Veyne de Foucault, à partir de ses derniers travaux.

Cela signifie que les concepts ne dérivent pas d'une origine, ils n'ont pas été fabriqués par pré-formatage, par croissance naturelle, mais « *ils se sont constitués au fil du temps par degrés imprévisibles, bifurcations, accidents, rencontres avec d'autres séries de hasard, vers un aboutissement non moins imprévu* » (Veyne, 2008). Cela rejoint l'idée de Scheaffër, cité par Veyne, selon laquelle la connaissance est une interaction entre deux réalités spatio-temporelles : l'individu et son milieu. Jean d'Ormesson, condisciple de Foucault à l'ENS et à l'agrégation de philosophie écrit : « *Chacun ne peut penser que comme on pense de son temps* ». Veyne confirme : « *A chaque époque, les contemporains sont enfermés dans des discours comme dans des bocaux faussement transparents, ignorent quels sont ces bocaux et même qu'il y ait bocal* ». Donc la méthode pour accéder à la connaissance consiste à essayer de percevoir le sens des choses, c'est-à-dire les comprendre au-delà des faits bruts ; Foucault propose ainsi une attitude « *herméneutique*¹²⁹ ».

Il définit le « *positivisme herméneutique* » de la façon suivante : comme la pensée mêle l'objet étudié et son contexte, elle peut difficilement être capable d'extraire une expérience objective de son contexte ; l'expérience est déjà, en partie, une manière de penser.

Concernant notre recherche, peu importe sans doute de dire que le paradigme choisi est un positivisme aménagé ou de l'interprétativisme. L'essentiel est d'expliquer que selon nous, même s'il existe des tendances qu'on pense trouver avec une certaine probabilité, parce qu'elles répondent à des comportements dont la composante rationnelle des acteurs l'a emporté, parce qu'un certain nombre de contraintes s'imposent de la même façon aux différents acteurs (ce que nous appellerons des quasi-lois), on ne peut se satisfaire de ce niveau d'analyse, et, non seulement on doit regarder dans quelle mesure et pourquoi les quasi-lois s'éloignent des lois que l'on pourrait qualifier de « générales », mais aussi quelles sont les éléments qui interviennent à la fois dans l'interprétation des acteurs, et dans l'interprétation de l'observateur.

Si on considère par exemple que le modèle du management de projet se répand dans de nombreuses entreprises, c'est une réalité organisationnelle, même si on observe dans certains cas que les raisons de ce choix ne sont « pas toujours très rationnelles » ; cette formule signifie ici que les raisons ne sont pas celles qui ont conduit les chercheurs à imaginer des lois comportementales générales. Autre exemple : si on considère aujourd'hui qu'il existe une crise du « middle management », c'est une réalité sociale, même si elle ne s'exprime pas de la même façon partout et pour tous ; si enfin on constate une utilisation croissante des TIC dans la communication liée au management de projet, c'est une réalité technique, qui a des impacts psychosociologiques. On peut tenter d'analyser des réalités de la façon la plus objective possible ; mais, en suivant la pensée de Foucault et de bien d'autres auteurs favorables à un positivisme aménagé ou à une démarche interprétativiste, il n'en demeure pas moins que ces réalités

¹²⁹ L'herméneutique consiste à interpréter des signes comme éléments symboliques d'une culture.

passent par la pensée pour être vécues, pour faire événement, pour être discutées, analysées, interprétées d'une certaine façon et pas d'une autre ; la crise du « middle management » est vécue différemment selon les acteurs et son impact est différent selon les contextes.

Dans le cadre de notre travail, au lieu de partir des universaux comme grille d'intelligibilité des pratiques de management de projet, nous avons réalisé d'abord des entretiens exploratoires afin de cerner des problématiques de terrain, afin de tenter d'observer la réalité avec un regard le plus averti possible. Les universaux sont souvent considérés comme des vérités alors que finalement cette vérité ne correspond qu'à un chemin parmi tant d'autres ; d'autres lectures existent, d'autres façons de penser la réalité, d'autres diagnostics, et donc d'autres solutions existent.

Lorsqu'on nous vante les mérites des organisations post-tayloriennes ou post-bureaucratiques, doit-on le croire ? Est-on certain que ces organisations sont moins rigides, que l'affaiblissement des paramètres bureaucratiques est synonyme de davantage de liberté, d'épanouissement, d'expression des personnalités ? Est-on persuadé que ces organisations libèrent les acteurs de contrôles coercitifs, leur offre responsabilité, autonomie, confiance, création de sens ? La démarche de Foucault consiste à découvrir comment les choses et les gens sont gouvernés, parce que son projet est de trouver les clés qui leur permettent d'être un peu moins gouvernés. Nous avons expliqué au cours du chapitre 3 pourquoi il était impossible et non souhaitable de n'être pas du tout gouverné ; il s'agit plutôt de tenter de peser sur la façon dont on est gouverné ; pouvoir s'exprimer ou tenter d'en modifier les critères, les principes. Il faut une certaine acuité au chercheur pour percevoir ce qui est caché ou non visible ; car l'objet des dispositifs est bien de rendre visible et accessible la vérité que les gouvernants souhaitent voir et/ou que le système a, par un enchaînement de hasards, plus ou moins installé au fil du temps. **Ce n'est pas une tâche facile pour le chercheur, car plus les idées, les normes, les règles, les habitudes sont familières, plus elles se dérobent sous son regard.**

En fait, le point de vue de Foucault sur l'épistémologie a évolué au cours de sa vie.

Au début il est plutôt positiviste, car il est proche de penseurs dits « structuralistes », il cherche à observer avec un regard le plus objectif possible un objet (la folie par exemple) et à analyser le plus scientifiquement possible les différents éléments, sédiments, à l'origine de ce que représente le concept de folie et leurs conséquences sur les pratiques en milieu hospitalier par exemple (*c'est l'analyse archéologique*). Un peu plus tard, au cours des années 70, il cherche à développer une nouvelle méthode ; elle consiste à conserver une analyse archéologique qui a l'avantage d'opérer une distance vis à vis de l'objet étudié, tout en lui ajoutant une dimension interprétative. Celle-ci tient compte du fait que le chercheur est toujours « situé » et qu'il doit tenter de comprendre de l'intérieur les comportements

des individus qu'il observe : *ce sera l'analyse généalogique*, qui s'intéresse à la compréhension du sens profond du sujet et de ses pratiques.

Au cours d'une discussion, Foucault disait à Veyne que pour Heidegger, la grande question était de savoir quel était le fond de la vérité ; pour Wittgenstein, c'était de savoir ce qu'on disait lorsqu'on disait vrai ; « *Mais, à mon avis, la question est : d'où vient que la vérité soit si peu vrai ?* », dit alors Foucault à Veyne (Veyne, 2008). En effet la problématique qu'il a poursuivie tout au long de sa vie était non pas « *rien n'est vrai* » mais « *Comment une certaine définition, certains discours, certaines pratiques, certaines façons de penser sont entrées dans un Dispositif qui en fait une réalité* » ?

Dans la quatrième de couverture de l'ouvrage de Dreyfus et Rabinow¹³⁰, ceux-ci écrivent : « *La leçon de Foucault est que nous n'avons plus rien à attendre ni d'une fausse connaissance objective ni des illusions de la subjectivité pure, mais tout à apprendre et à comprendre d'une généalogie des pratiques qui nous fait ce que nous sommes* ».

4.1.2 Vérité et Pouvoir

Foucault voit en la relation entre vérité et pouvoir le fait que **ce qui est tenu pour vrai se fait obéir** : tout est dit ! **Car sans qu'aucune violence ne soit exercée sur eux, les gens acceptent de se conformer à des règles, suivent des coutumes qui leur semblent évidentes et bonnes pour eux.**

La notion de pouvoir, moins coercitive, moins physique que la notion de violence qui caractérisait les premiers travaux du philosophe, évolue elle-même pour devenir finalement « *la capacité de conduire non physiquement les conduites d'autrui, de faire marcher les gens sans leur mettre de sa main les pieds et les jambes dans une position adéquate. C'est la chose la plus quotidienne et la mieux partagée ; il y a du pouvoir dans la famille, entre deux amants, au bureau, à l'atelier et dans les rues à sens unique. Des milliers de petits pouvoirs forment la trame de la société dont les individus forment la liste. Il s'en suit qu'il y a de la liberté partout, puisqu'il y a du pouvoir partout : on constate que certains regimbent, tandis que d'autres se laissent faire*¹³¹ ».

Pour faire accepter sa vérité, le pouvoir utilise, selon Foucault, les sciences, les experts, la rationalité, l'information. Nous constatons 30 années plus tard l'actualité de ses propos.

Notre travail consiste donc à appliquer l'affirmation précédente : « Ce qui est tenu pour vrai se fait obéir », au management de projet.

¹³⁰ Michel Foucault, un parcours philosophique – Edition Gallimard pour la traduction française 1984 – Version 1982 par l'université de Chicago

¹³¹ Veyne, 2008, à partir des propos de Foucault dans DE, IV.

En effet, les discours sur le management de projet, les paroles des formateurs en management de projet, les principes et valeurs qu'ils transmettent, celles des collaborateurs avec qui les jeunes pilotes de projet travaillent, les articles de presse quotidienne et spécialisée sur le sujet, les cours diffusés dans les universités, écoles de commerce et management, les ouvrages de gestion et de management, les outils accompagnant le management de projet, aussi bien les outils de planification des projets que les outils de reporting, ont tendance à sonner comme « vrai », car ils sont non seulement en parfaite harmonie avec l'idéologie managériale, mais aussi avec les aspirations nées de la critique bureaucratique, comme l'ont bien remarqué Boltanski et Chiapelleo (1999) : aspiration à l'initiative, à l'autonomie, au pouvoir de décision, aspiration à la suppression des pesanteurs administratives, des hiérarchies lourdes, des cloisonnements de fonctions et de métiers, aspiration à devenir si possible son propre entrepreneur, l'entrepreneur de sa propre vie.

Le mode projet en est en quelque sorte une promesse, c'est d'ailleurs pour cela qu'il apparaît comme étant l'un des modèles post-bureaucratiques le plus représentatif (cf. chapitre 1). Le projet de cette thèse est de montrer que le management de projet contenait des éléments de pouvoir qui pouvaient être, selon les contextes, assez puissants, au moins aussi puissants que les modes de contrôle bureaucratiques. En effet, les vérités qui lui étaient associées paraissaient des plus évidentes, des plus criantes, des plus rationnelles aussi compte tenu des spécificités de l'environnement actuel et des exigences qu'il implique du côté des entreprises, et enfin des plus cohérentes avec les attentes des salariés : **une réponse qui fait finalement consensus pour tous.**

Nous avons tenté de montrer que ce pouvoir était d'autant plus fort qu'il fonctionnait à la fois sur la base *d'un processus d'objectification des managers* (faire en sorte qu'ils soient les « courroies de transmission » des directions générales) et *d'un processus de subjectivation des managers* (faire en sorte que le manager prenne en main son propre destin, devienne l'entrepreneur de sa propre mission). Ainsi est apparue la question de la capacité de résistance des pilotes de projet, puisque nous avons l'air de dire qu'il était difficile pour eux d'échapper à une logique qui les sert dans leur projet personnel et/ou professionnel. Nous avons trouvé dans le concept de **Gouvernementalité de Soi** une réponse qui nous semblait correspondre au cas particulier des managers de projet : ayant au départ un rôle plus ou moins stratégique (variable selon les entreprises et les contextes, comme nous l'avons compris dès nos entretiens exploratoires), ayant donc à se conformer aux directives des directions générales, tout en devant constituer une force de proposition et résoudre des problèmes complexes, les pilotes de projet sont soumis en réalité à une sorte d'injonction à la conformité et, paradoxalement, à l'autonomie et la responsabilisation (chapitres 2 et 3). Jusque-là, la résistance paraissait difficile. Mais, à travers **la Conduite de Soi**, rappelons-le, qui correspond à un processus de subjectivation qu'appellent les directions générales, le manager opère une forme de réflexivité qui peut l'amener finalement à prendre du recul par rapport à son environnement de travail, qui lui permet de vivre dans le désordre et

l'incertitude caractérisant son environnement de travail, qui lui permet de trouver du sens à son action. Mais la réponse n'est pas donnée d'avance : pourquoi tel manager choisira de se conformer strictement aux procédures, directives, valeurs qu'on lui demande d'appliquer, pourquoi tel autre choisira de faire les choses différemment. D'autre part, parce qu'une routine n'est jamais parfaitement reproduite, même de façon inconsciente, et parce qu'il existe toujours une façon de faire différemment, la routine ne se répètera jamais à l'identique (concept de performativité).

La Gouvernamentalité de Soi (indirectement l'acte de résistance) implique pour les managers de projet d'accepter d'être gouvernés, mais de refuser de l'être de cette façon ; ici la résistance assume la présence de pouvoirs, mais en refuse les critères, la rationalité, ou même les bases dans certains cas. Elle signifie la rencontre entre des techniques de domination et des techniques de soi : cette rencontre se produit notamment avec *le processus de professionnalisation des managers*.

Nous allons à présent dégager les principaux choix méthodologiques en cohérence avec notre analyse épistémologique.

4.2 CHOIX METHODOLOGIQUES.

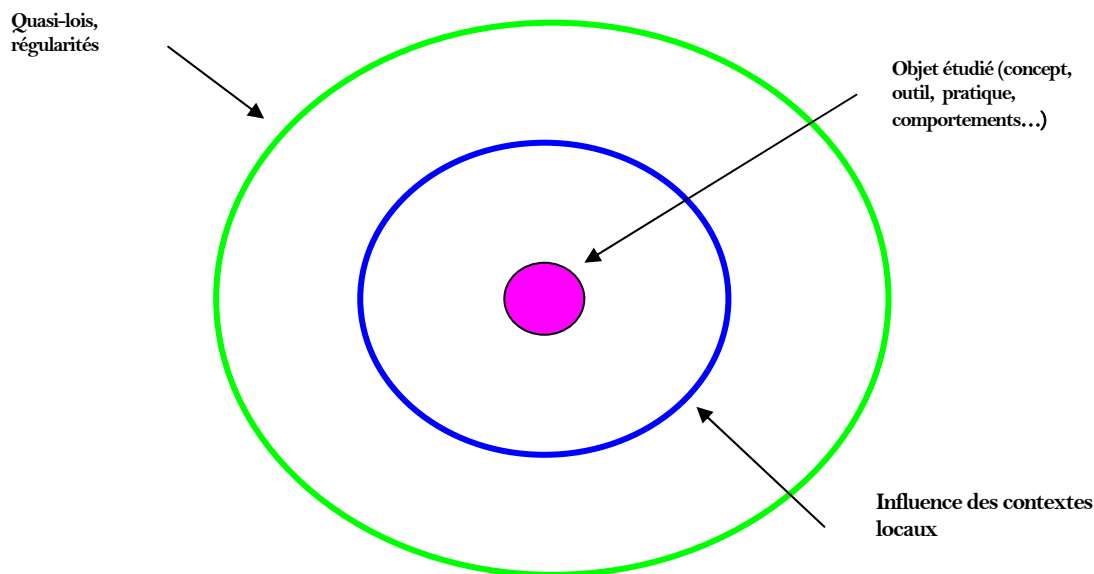
La première sous-partie traitera de la cohérence entre les choix méthodologiques et les choix épistémologiques (4.2.1)

Le deuxième justifie le choix de l'approche qualitative, présente la composition des échantillons, la collecte des données ainsi que la méthode d'analyse des données (4.2.2).

4.2.1 Cohérence entre l'approche méthodologique et l'approche épistémologique.

Origine des choix méthodologiques

Schéma n° 13 : positionnement épistémologique



Nous considérons en effet qu'il peut exister des « quasi-lois » qui correspondent à des tendances générales que l'on peut repérer dans le monde de la gestion, des régularités que plusieurs observateurs pourraient repérer, en dehors de leur système de représentation. Ces quasi-lois ont en quelque sorte transcendé les contingences locales ou contextuelles, parce que dans ces cas-là les forces qui poussent les acteurs à agir, penser, décider d'une certaine façon, obéissant a priori à une forme de rationalité collective, ont pris le dessus par rapport aux pouvoirs et interprétations locales, personnelles, plus ou moins rationnelles ; ou bien parce que certains membres du Dispositif sont plus influents que d'autres. Ceci ne veut pas dire que les contingences locales auraient tout à coup disparu ; mais elles seraient momentanément moins puissantes.

Si nous prenons l'exemple des configurations organisationnelles, il se peut, à un moment donné, sur une période précise, qu'une majorité d'entreprises aient tendance à se structurer d'une certaine façon ; c'est une quasi loi. Mais ce regard ne suffit pas, il faut d'abord en chercher l'explication, car celle-ci n'est pas nécessairement rationnelle (effets mimétiques par exemple, ou impact des cabinets de consultants) ; cela implique qu'il faille chercher à comprendre ce qui se passe autour et au niveau des acteurs. Ensuite il faudra tenter de comprendre par exemple pourquoi d'autres entreprises n'ont pas fait les mêmes choix. Nous n'en restons pas à une approche de type « positiviste » (la phase archéologique, selon Foucault) puisque nous y ajoutons une vision « interprétativiste » (la phase généalogique), mais sans pour autant affirmer qu'il n'existerait aucune loi, ni aucune régularité. Comme il faut trancher, nous classerons notre travail dans **le paradigme interprétativiste**¹³², car c'est cet aspect qui domine, compte tenu de l'esprit dans lequel la question de recherche a été traitée.

¹³² Sans doute ne sommes-nous pas très éloigné de la conception positiviste-logique aménagée d'Huberman et Miles, 1991.

Conformément à ce paradigme, et en cohérence avec notre vision et la vision foucauldienne présentée plus haut, l'essence de l'objet peut difficilement être atteinte et parfois même n'existe pas, par opposition à la conception positiviste pure, pour laquelle on considère qu'il existe une essence propre à l'objet de connaissance (Girod-Séville, Perret, 1999). Ensuite concernant la nature de la réalité, nous avons vu avec Foucault qu'elle n'existe pas en tant que telle, c'est-à-dire en dehors de ceux qui la vivent, mais elle existe à travers les discours, les visions, les interprétations des sujets. Enfin l'objectif premier ne consistera pas à découvrir des lois, reliant des éléments entre eux par des relations de causes à effets, mais à interpréter le monde en tentant de comprendre les rationalités ou les écarts à la rationalité qui ont conduit les acteurs à se comporter de telle ou telle façons. L'ambiguïté du domaine de la gestion, qui explique d'ailleurs la difficulté à trancher entre plusieurs paradigmes, tient au fait qu'il existe dans ce domaine aussi bien des objets qui s'imposent de l'extérieur aux individus (lois ou règlements ou normes laissant peu de marges de manoeuvre, auxquels eux n'ont pas participé, mais d'autres oui), que des objets qui sont en grande partie des constructions mentales et/ou sociales dans lesquelles ils interviennent plus ou moins.

Concernant ensuite **notre objet de recherche, il s'agit d'étudier la nature des modes de contrôle qui pèsent sur le pilote de projet**. Pour arriver à cela, nous avons commencé à nous intéresser au champ des organisations post-bureaucratiques, nous avons justifié pourquoi nous avons choisi les organisations en projet, pourquoi nous nous sommes intéressée au champ des modes de contrôle, et nous avons expliqué pourquoi cet angle d'attaque était selon nous un critère discriminant de ces organisations post bureaucratiques (chapitre 1). Enfin nous avons choisi le cadre théorique foucauldien, dans une perspective critique. **Notre objet de recherche traduit un projet de connaissance compréhensif**; comprendre à quoi ressemble vraiment les organisations a priori les plus en rupture avec les organisations bureaucratiques et vérifier si elles ressemblent bien aux organisations flexibles, souples, créatrices de sens pour les acteurs, génératrices d'autonomie et de responsabilisation, comme la plupart des manuels de management des décrivent.

Enfin, et avant d'aborder l'aspect méthodologique pur, nous terminons par rappeler que dans le paradigme positiviste, il existe des critères de validité précis, tels **la vérifiabilité** (selon les premiers positivistes, « *le chercheur doit s'assurer de la vérité de ses énoncés au travers d'une vérification empirique* »¹³³), **la confirmabilité** (en s'inspirant de Carnap, le chercheur tentera d'énoncer des théories hautement probables, ici la preuve est remplacée par la probabilité¹³⁴), et **la réfutabilité** (critère proposé par Popper, définissant selon lui le caractère scientifique d'une loi : comme on ne peut vérifier une loi, on va

¹³³ Girod-Séville et Perret, 1999.

¹³⁴ Ibid

tenter d'en trouver des contre-exemples, ce qui permettra de l'invalider). Dans ce cas la démarche est celle d'une démonstration logique, basée sur des liens de causalité, fonctionnant par déduction, grâce à des règles d'inférence, partant de prémisses et aboutissant à des conclusions a priori solides.

La démarche interprétativiste préfère¹³⁵ la logique inductive, c'est-à-dire qui part d'observations particulières pour aller vers des énoncés généraux, ainsi ce type de raisonnement conduit « à légitimer un énoncé universel à partir d'une série finie d'énoncés particuliers » (Girod-Séville, Perret, 1999). On en déduit aisément que les critères de validité seront différents : ce sont « d'une part **le caractère idiographique des recherches** (*l'étude de l'objet doit être accompagnée par une analyse très fine, précise et pertinente du contexte dans lequel se trouve inséré l'objet, puisqu'on ne cherche pas de lois générales, mais au contraire des événements singuliers*) et d'autre part **les capacités d'empathie** (*faculté à comprendre et ressentir les réalités telles que les acteurs du terrain les vivent*) que développe le chercheur » (Girod-Séville, Perret, 1999).

Le projet de connaissance

Concernant plus précisément notre objet de recherche, répondant à un projet de connaissance précis, Allard-Poesi et Maréchal (1999) proposent quatre points de départ : soit le projet vise des théories, des concepts, ou encore des modèles ; soit une méthodologie ; soit un problème concret ; soit enfin un terrain.

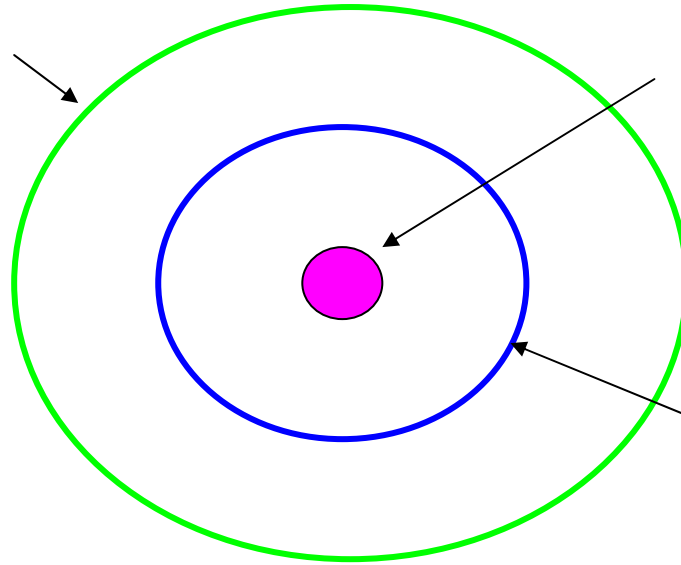
Notre objet est à la fois empirique et théorique ; en effet, ce n'est pas un projet empirique « pur » puisque nous questionnons aussi, indirectement, les récurrences d'une entreprise à l'autre au regard des modes de contrôle utilisés dans le cadre du management de projet. Ce n'est pas non plus un projet théorique « pur » puisque nous n'étudions pas par exemple comment fonctionne le management de projet, de façon atemporelle et « acontextuelle » ; nous interrogeons la nature réelle des modes de contrôle dans les organisations de type post bureaucratique ; ces modes de contrôle ne sont ni forcément tout à fait les mêmes d'une entreprise à l'autre, d'un projet à l'autre, ni vécus de la même façon selon les individus. Nous proposons de reprendre le schéma précédent et d'y intégrer quelques exemples liés à notre travail, à titre d'illustration :

Schéma n° 14 : Notre recherche, objet théorique et empirique

¹³⁵ Il ne faut pas cloisonner complètement les choses, une recherche de type positiviste peut emprunter la démarche inductive, de même qu'une recherche interprétativiste peut user de la démarche déductive.

Quasi-lois, ex :

- XXI^e s : tendances post-bureaucratiques
- Orga en projet = rupture / modèle bureaucratique
- la société se « projective »
- choix des modes de contrôle ?
- ...



Objet : quels sont les modes de contrôle, les systèmes de management utilisés par les entreprises pour manager les pilotes de projet ?

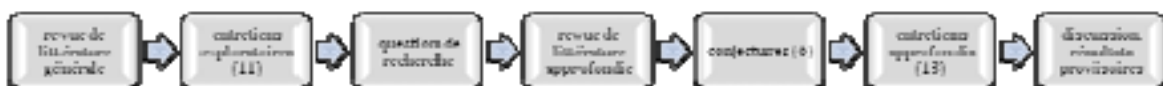
Influence des contextes locaux, ex :

- culture allemande
- culture familiale
- divorce entre pilote projet et DG : retrait et cynisme de la part des pp
- choix des modes de contrôle ?
- ...

Remarque : Si nous prenons l'exemple des modes de contrôle, nous constatons qu'ils relèvent autant de quasi lois ou de régularités, que de l'influence de contextes locaux.

Démarche

Ensuite, le choix de la méthodologie à proprement parler, c'est-à-dire la façon dont on doit mener une recherche, la manière d'explorer, de tester, se fait en général entre démarche déductive et démarche inductive ; **une variante consiste à proposer une démarche dite « abductive » (Eco, 1990, cité par Charreire, Durieux, 1999), c'est celle que nous avons choisie ; en effet, conformément au schéma présenté en début de chapitre, et que nous reproduisons ici :**



Nous avons commencé par ouvrir nos yeux, oreilles, dans des milieux variés (chercheurs, entreprises, livres, revues, journaux, ...) en ayant pour objectif de sélectionner des thèmes, des problématiques, des idées qui pourraient être porteuses de renouveau dans le domaine de la théorie des organisations et du management. Cette sélection s'est faite bien évidemment en filtrant uniquement (processus d'ailleurs quasi-inconscient) ce qui nous motivait, nous tenait à cœur ou encore faisait mystère pour nous. Celle-ci nous a conduit à sélectionner deux questions :

1) A quoi ressemblent vraiment ces organisations en projet que l'on vante comme étant les organisations les plus modernes et surtout, les plus aptes à générer de l'innovation ou des renouvellements de gammes rapides et efficaces? Quelle forme prend le management dans ces organisations ?

2) Comment évoluent les modes de contrôle dans les organisations dites « post-bureaucratiques »? Sont-ils si souples qu'on veut bien le dire? Les individus dans ces organisations sont-ils effectivement assimilés à des êtres autonomes, responsables, innovants, entrepreneurs, débarrassés définitivement du carcan bureaucratique, des rigidités structurelles et ne souffrant plus de modes de contrôle coercitifs et de cloisonnements des fonctions ?

Il était alors urgent pour nous d'aller sur le terrain et de réaliser quelques entretiens auprès de pilotes de projet afin de définir le sens que pourrait prendre notre question principale de recherche : nous avons réalisé 11 entretiens exploratoires.

A l'issue de cette phase, nous avons décidé de rapprocher nos deux questions, l'une sur le management de projet, l'autre sur les modes de contrôle, tout en nous focalisant sur un acteur en particulier, le pilote de projet. Mais à ce stade, plusieurs possibilités s'offraient à nous ; nous aurions pu étudier par exemple les modes de contrôle utilisés par le pilote de projet pour manager les membres de son équipe. Or nous avons été frappé, au cours de nos entretiens exploratoires, de constater que le pilote de projet semblait être un individu soumis à une certaine « précarité », à des difficultés dans son travail quotidien, à des pressions venant de toutes part, à des modes de contrôle venant des directions générales ou des COPIL, bref, à des de multiples tensions. En effet, nous avions plutôt a priori l'image de managers passionnés, des héros de l'entreprise à l'origine de produits et services à succès, à qui les DG donnaient « carte blanche » pour la réussite des projets. A partir de là, nous avons établi la question de recherche principale, nous engageant résolument dans un projet à visée critique.

Dans la 4^o étape, la plus longue de ce travail, nous sommes partie des données issues du terrain et de nos intuitions. Nous avons réalisé une revue de la littérature afin de tenter de leur donner corps, de les organiser, de les ordonner, en concepts et en relations entre concepts. Cette revue de la littérature s'est faite en cherchant systématiquement des articles ou ouvrages traitant soit des organisations post-bureaucratiques, soit des modes de contrôle, soit du management de projet et des pilotes de projet, soit enfin du cadre théorique foucaldien. Nous proposons en **annexe 5** une bibliographie structurée selon ces quatre thèmes ; cela nous a permis de confirmer l'originalité de notre travail puisque très peu d'articles comportaient les « 4 croix ». Nous précisons également que nous avons été surpris de trouver très peu de travaux critiques sur le management de projet en France, exceptés ceux de Courpasson, ou encore Boltanski et Chiapello (sociologie), ou encore Boutinet, mais en anthropologie. En gestion, nous avons surtout trouvé des articles mettant en avant les avantages du mode projet, mais aussi les difficultés qu'il comporte (Midler, Jolivet, Garel, ou encore Zannad, dont la thèse a porté précisément sur les problèmes de management de projet chez Renault) ; Asquin, Garel, et Picq, sur les traces de Courpasson commencent à identifier la face « noire » du management de projet.

Cette phase a abouti aux six conjectures présentées dans la première partie de la thèse. Nous précisons ici qu'une « conjecture » est une sorte d'« hypothèse », ou de « proposition de recherche » mais contrairement aux hypothèses de la démarche déductive, qui sont des réponses provisoires issues de relations de cause à effet entre des concepts, celles-ci sont le produit d'une observation terrain et d'une réflexion issue de la revue de littérature. Elles sont plus fragiles que les hypothèses, car ces dernières s'appuient sur des théories déjà éprouvées. Les conjectures pourront d'ailleurs plus tard faire l'objet d'un test si on veut les élever au statut de généralités pour conduire éventuellement à des théories substantives (Glaser et Strauss, 1967, cités par Charreire, Durieux). Cela signifie que le chercheur n'est pas contraint de tester ensuite le résultat de son exploration ; cela peut constituer, comme nous le montrerons pour notre travail, des pistes pour de futures recherches, en vue d'une construction théorique plus solide, celle-ci étant, en l'état, provisoire.

Une fois ce travail terminé, nous avons de nouveau préparé une phase terrain, mais cette fois-ci sur la base d'une grille mettant en relation les conjectures avec les descripteurs (voir annexe 6), c'est-à-dire les indicateurs qui nous permettraient d'interroger, de tester nos conjectures et ainsi d'apprécier la fiabilité de notre construction théorique. C'est bien là l'objectif de l'abduction : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjectures sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (Koenig, 1993, cité par

Charreire et Durieux, 1999). Il s'agit en fait de procéder par allers-retours entre observations et connaissances théoriques.

La dernière étape a consisté à rédiger à discuter à partir de l'analyse des derniers entretiens réalisés, en les confrontant aux concepts, au cadre théorique et aux conjectures rapportés dans la première partie de la thèse.

Notre positionnement dans la grille de lecture de Burrell et Morgan

Dans leur analyse de la nature de la science, Burrell et Morgan (2006 ; 1979 pour la première édition) proposent de s'appuyer sur 4 hypothèses, dont ils décrivent à chaque fois les caractéristiques des pôles extrêmes :

- **L'hypothèse « ontologique »** réfléchit sur le statut de la réalité. L'un des pôles avance que la réalité à étudier est externe à l'individu, car elle est de nature objective ; ainsi la réalité s'impose de la même façon à tous les êtres humains. L'autre pôle prétend au contraire que la réalité à étudier est le produit de la conscience, de la cognition individuelle.

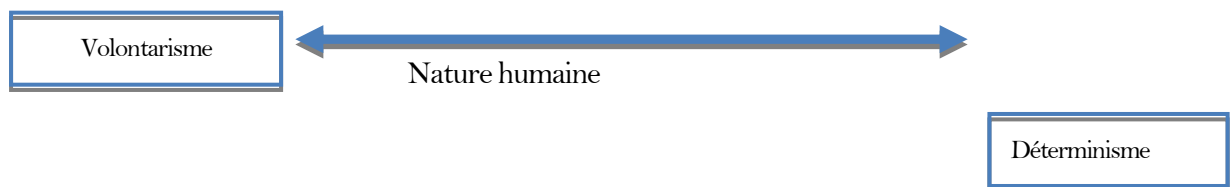


- **L'hypothèse « épistémologique »** traduit le mode d'acquisition et de communication des connaissances. L'une des positions extrêmes consiste à affirmer que la connaissance peut effectivement être acquise telle quelle, à partir de son existence propre dans le monde, distinct du monde de l'individu. L'autre position prétend à l'opposé que la connaissance ne peut qu'être expérimentée individuellement.



Epistémologie

- **L'hypothèse sur « la nature humaine »**, qui se demande quelle est la nature de l'interaction entre l'homme et son environnement. Le premier axe met en avant l'hypothèse « déterministe », selon laquelle les êtres humains et leurs expériences sont regardés comme des produits de leur environnement. Le deuxième, plus optimiste a priori, préfère l'hypothèse « volontariste » : les êtres humains sont cette fois-ci créateurs de leur environnement, ils sont capables de le contrôler et ne sont pas assimilés à des « marionnettes », victimes d'un système qui leur échappe.



- Enfin **l'hypothèse « méthodologique »**, qui pose la question de la stratégie d'accès au terrain, de la façon dont on enquête et dont on obtient la connaissance du monde social. Ainsi selon une première hypothèse, le monde social est une réalité formelle, externe, et objective : il convient par conséquent d'analyser les relations et les régularités entre les différents éléments qui composent le monde social. Selon l'hypothèse opposée, ce qui est important, c'est l'expérience subjective des individus dans la création du monde social : comment l'individu crée, modifie, interprète le monde dans lequel il évolue, voilà la tâche principale. Au final, selon cette hypothèse, ce qui est unique et spécifique de tel ou tel individu compte davantage que ce qui relie de façon universelle les individus entre eux.



Notre positionnement par rapport à cette grille est le suivant :

- **Hypothèse ontologique :** *Selon nous il ne s'agit pas d'une opposition entre les deux pôles, mais d'une superposition*, nous proposons de revenir aux schémas n°13 ou 14 pour le montrer. Nous pourrions presque ajouter un 3^o cercle encore plus grand pour montrer qu'il peut exister des lois dans le domaine de la gestion ou de la sociologie, car il ne faut pas oublier que l'être humain est social, certes, mais il est aussi un « animal », même s'il est un animal particulier. Ainsi certains travaux de la biologie, de la psychologie ou de la sociologie ont montré des récurrences dans les comportements humains qui pouvaient être énoncées comme des lois (besoin de se nourrir, instinct de survie, phénomène d'inertie ou de résistance face à l'incertitude,...)

- **Hypothèse épistémologique :** *Nous positionnons nos travaux de façon incontestable d'une côté de l'hypothèse 2*, à savoir que quelle que soit la nature des lois ou régularités observées, nous considérons que toute loi, même si elle rend effectivement compte d'un phénomène objectif ou observable (les marées, la pesanteur, ...nous prenons là volontairement des exemples issus des sciences dites « exactes »), passe tôt ou tard par le filtre des représentations des individus chargés de les observer, d'en rendre compte, de les formaliser, de les communiquer aux autres êtres humains. A fortiori lorsqu'il s'agit de quasi lois ou d'explications locales.

- **Hypothèse sur la nature humaine :** *ici nous pensons qu'il ne s'agit pas d'une opposition mais d'une construction ; l'analyse binaire n'est pas appropriée*. En effet, nous considérons au départ que l'hypothèse 1 est la bonne. Les êtres humains naissent effectivement dans un environnement dans lequel ils évoluent tout au long de leur enfance et qui, consciemment ou inconsciemment, qu'ils le veuillent ou non, influence leur façon de penser, de raisonner, et de se projeter dans le monde. Cependant, il faut insister sur deux aspects :
 - Tout d'abord, cette prégnance de l'environnement sur l'individu a un double effet. Certes il est contraignant, c'est l'aspect qui est le plus souvent évoqué, mais il est aussi habilitant, car l'individu puise dans cet environnement des idées, des guides d'actions, des ressources pour évoluer
 - Ensuite, en nous inspirant du concept de Gouvernamentalité de Soi foucauldien, nous pensons que les individus s'appuient justement sur les systèmes de contraintes et de Gouvernamentalité des Autres installés plus ou moins volontairement par les gouvernants pour influencer à leur tour l'environnement ; ils le font soit de manière volontaire et consciente,

soit de façon involontaire, comme nous l'avons expliqué à partir du concept de Performativité inspiré des travaux de Butler.

- **Hypothèse « méthodologique »** : *Ici ce n'est pas une opposition mais une simultanéité des deux pôles* : Il existe des lois (très peu dans notre domaine), des quasi lois, des régularités, mais en même temps :
 - Ces lois ou quasi lois sont à un moment donné observées, vécues, interprétées, analysées par des être humains, donc elles entrent à cet instant dans un champ subjectif
 - Certains objets ne peuvent être appréhendés par des lois, ils seront analysés selon une logique compréhensive (contingences locales et/ou individuelles) et ne peuvent être expliquées par des relations de cause à effets générales et invariantes.

Pour conclure, la visée compréhensive que nous avons recherchée veut dire que l'on cherche à comprendre la ou les significations que les acteurs donnent à leur action, la signification qu'ils donnent à l'objet qu'étudie le chercheur ; c'est pour cela que les deux formes de subjectivités s'entremêlent, celle du chercheur et celles des acteurs.

La démarche abductive s'accorde donc bien avec la posture interprétativiste. La différence, selon nous, avec la posture constructiviste, tient dans le fait que selon cette logique, le chercheur co-construit le problème ou la solution avec les acteurs de terrain, avec un objectif transformatif (Charreire, Huault, 2002) ; il peut s'agir aussi d'une situation dans laquelle la relation du chercheur à l'objet suppose des interactions mutuellement transformatives entre lui-même et les acteurs (Gavard-Perret et Al, 2008). La posture interprétativiste ne cherche pas à changer la réalité, mais simplement à mieux la comprendre, en comprendre la rationalité, donc à la saisir à travers les logiques de réflexion des acteurs et les spécificités contextuelles.

4.2.2 Stratégie d'accès au terrain

Nous présentons successivement l'objectif, le choix de l'approche, la composition des échantillons, la méthode de collecte des données et enfin nous préciserons les particularités concernant les entretiens approfondis.

L'objectif est donc de comprendre la nature des modes de contrôle dont les pilotes de projet font l'objet. S'il avait été d'énumérer ces modes de contrôle, et de se soucier de la fiabilité de la typologie obtenue, nous aurions opté pour une méthodologie quantitative, avec un échantillon le plus large possible d'entreprises et de projets. Ici, au delà du fait de les recenser, le but était d'analyser leur vraie nature, afin d'en déduire des informations sur les comportements et la représentation des managers. Nous avons donc opté pour **une approche qualitative** ; celle-ci s'avère a priori efficace pour explorer des phénomènes complexes, c'est à dire des phénomènes qui ne peuvent être appréhendés simplement à travers un ensemble de mesures précises ou à travers des valeurs particulières que prendrait un ensemble de variables déterminées.

L'échantillon est choisi parmi le secteur des entreprises industrielles (soit de grandes PME, soit de PME appartenant à de grands groupes, soit de grandes entreprises) qui pratiquent l'organisation en projet pour le développement de leurs produits. Trois raisons ont motivé ce choix :

- tout d'abord, compte tenu de ce qui a été expliqué au chapitre 1 sur les projets, à savoir qu'il existe en réalité une très grande variété de projets (explications complémentaires en annexe 1), il était plus judicieux de choisir un échantillon de projets de même nature ; même si l'objectif final n'était pas de faire des comparaisons, nous aurions comparé des cas qui d'emblée étaient différents
- ensuite les régions dans lesquelles nous avions des contacts étaient des régions plutôt industrielles (Bourgogne – Franche Comté – Rhône Alpes)
- enfin, par goût, depuis longtemps, nous avons une attirance pour le secteur industriel (sans doute dû à la variété et la richesse des rapports qui se dessinent dans ce secteur : entre l'individu avec sa machine, entre l'individu et son œuvre (pièce mécanique, produit fini ou semi-fini, ...), entre l'individu et le groupe, ...).

Le tableau suivant décrit la composition de l'échantillon :

Tableau n° 11 : Composition de l'échantillon 1

NOM entreprise	Région	Initiales des managers	Fonction de la personne interrogée	Durée entretien
S1	Bourgogne	TC	Responsable développement produits + pilote de projet	2H
P	Franche Comté	ADO	Pilote projet industrialisation et ponctuellement pilote projet installation usine	2H
M1	Franche Comté	JLC	Pilote projet développement produits	1H
S2	Rhône Alpes	CM	Pilote projet développement gammes CH	1H
M2	Rhône Alpes	JCF	Pilote projet développement RO	1H
S2	Rhône Alpes	PD	A été pilote de plusieurs projets – Aujourd'hui responsable études anticipation FX	2H
S2	Rhône Alpes	FB	Pilote projets industriels (développement produits et développement procès)	1H
M2	Rhône Alpes	LK	Responsable qualité produits et pilote projets	1H30
S2	Rhône Alpes	JC	Pilote projets développement CH-A	1H30
S2	Rhône Alpes	JMG	Pilote projets Achats MP	1/2H
S2	Rhône Alpes	JLM	Pilote projets développement CH-AT	1H

A partir de là, plusieurs techniques de **collecte de données** sont possibles : entretien, « focus group », groupes de discussion, association, analyse transactionnelle, techniques expressives, jeux de rôle, Le choix se fait en fonction par exemple du caractère dévoilé ou non de l'objet de la recherche, en fonction de la nature des données, plutôt « signe » ou plutôt « symbole ». **Nous avons choisi l'entretien qui est particulièrement utilisé en sciences de gestion et qui correspond à une conversation au cours de laquelle « un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Freyssinet-Dominjon, 1997¹³⁶).** Ainsi au cours d'un entretien, les données sont coproduites entre le chercheur et l'interviewé, et elles sont reconstruites à travers la mémoire du répondant.

Il existe plusieurs formes d'entretiens, nous avons préféré l'entretien individuel, particulièrement adapté **pour explorer des processus individuels complexes** (il s'agit bien ici de récolter l'opinion, le ressenti, la vision des managers de projet sur la façon dont ils sont contrôlés), **ou des sujets confidentiels** (Gavard-Perret et Al, 2008) : il est vrai que demander à des pilotes de projet un exercice de réflexivité, voire critique sur leur propre sort est délicat. En effet, même si l'entretien démarrait avec une « tournure » relativement neutre, nos questions les conduisaient inévitablement à un effort de réflexivité. Cela nous a permis aussi de mettre en évidence des différences individuelles (ce qui découlait

¹³⁶ Méthode de recherche en Sciences Sociales – collection AES – Ed Montchrétien

de façon implicite de notre question de recherche à visée critique). **Concernant la nature des entretiens (exploratoires ou approfondis) nous avons opté pour des entretiens semi directifs, afin d'orienter l'interviewé vers nos questions tout en lui laissant la possibilité de s'exprimer.** Cependant, en fonction de la façon dont les entretiens se déroulaient, nous avons adapté notre méthode et parfois, au fil de l'entretien, nous avons senti que la personne se « livrerait mieux », ou avait davantage à dire, si nous la laissions s'exprimer. Ou bien, lorsque nos questions, notre vocabulaire semblaient être mal compris par la personne, nous avons préféré la laisser s'exprimer et retraduire nous-mêmes ensuite selon nos propres mots, en faisant attention à ne pas trop déformer ou interpréter les propos perçus.

Les premiers entretiens (exploratoires) se sont déroulés de façon relativement ouverte, l'objectif étant de mieux cerner le métier, la réalité du quotidien des pilotes de projet. Ainsi, nous demandions d'abord des explications sur la structure de l'entreprise et sur la façon dont les projets s'y rattachaient ; nous souhaitions savoir aussi depuis quand l'organisation en projet existait et pourquoi elle avait été choisie : ces données conditionnent non seulement les questions que nous serions amenée à poser dans la suite de l'entretien, mais aussi l'interprétation, voire l'explication de certaines réponses. Ensuite, nous laissions dans la plupart des cas le manager s'exprimer de façon relativement libre à partir de questions ouvertes du type : « *Quel est votre rôle au sein de l'entreprise en tant que pilote de projet ?* » ou « *Comment se déroule un projet ?* » ou encore : « *quelles sont, selon vous, les qualités essentielles pour piloter un projet, et comment sont-ils nommés ?* » ou encore : « *le pilote de projet est-il selon vous, un acteur autonome ?* ». Si la discussion s'égarait de nos objectifs ou bien si l'interlocuteur passait trop de temps sur un point qui n'était pas pertinent pour nous, nous relançons le dialogue à partir de questions plus ciblées autour du management des projets et des outils associés, du type : « *Vous avez parlé d'outils de suivi des projets, quels sont-ils et comment les utilisez-vous ?* ».

A l'issue de ces entretiens, nous avons sélectionné 4 thèmes qui structurent la présentation des données dans le chapitre suivant. Auparavant, nous allons présenter la technique sur laquelle nous nous sommes appuyée : le codage à visée théorique.

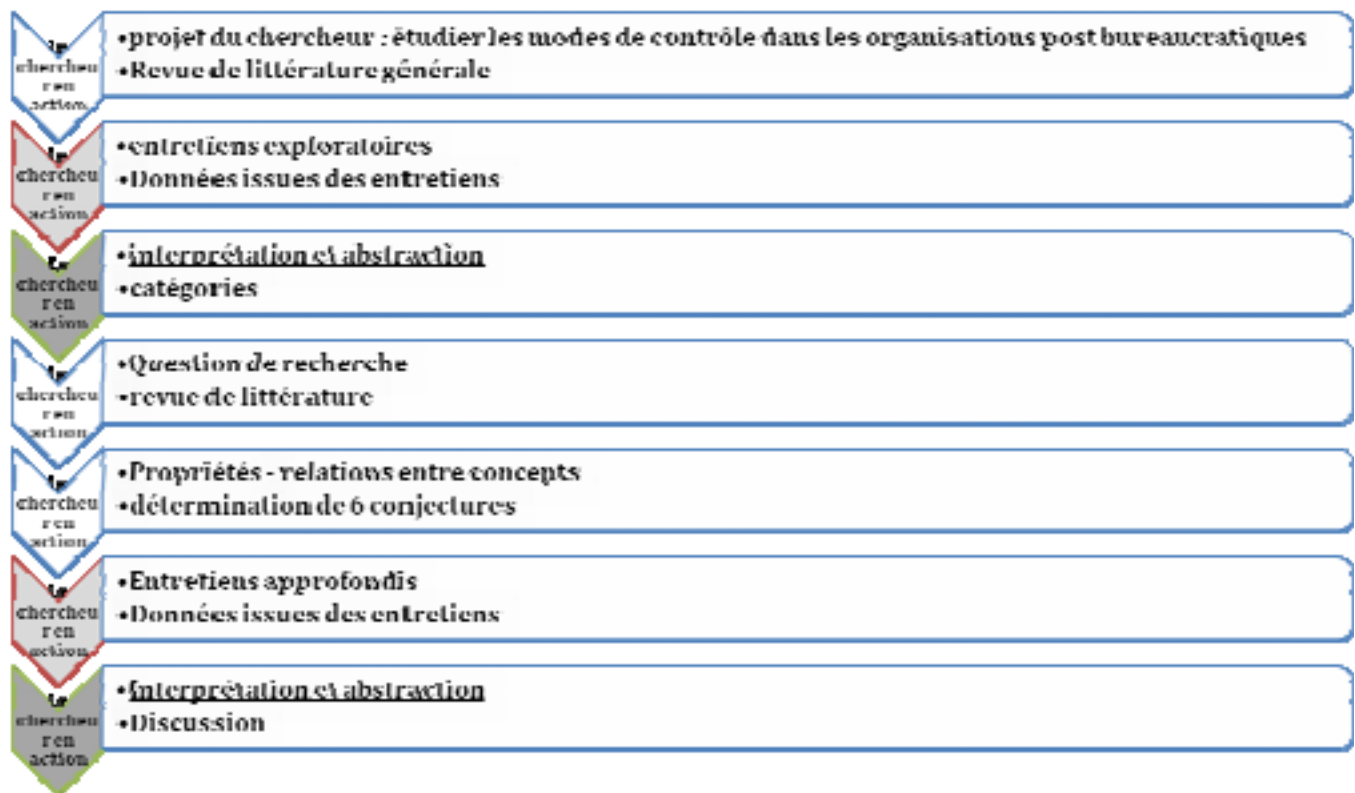
Si l'**opération de codage** consiste à partir des données issues du terrain, à effectuer à partir d'elles une sélection, une simplification, une abstraction afin de les présenter sous une forme organisée (catégories)¹³⁷, le **codage à visée théorique** passe par l'interprétation du chercheur, sa réflexion, sa réflexivité, sa capacité à donner du sens à ce qu'il a entendu, vu ou lu, et vise à trouver une organisation

¹³⁷ Nous nous inspirons des définitions de Miles et Huberman (1994) et de Allard-Poesi (2003)

provisoire en concepts, tout en proposant aussi des relations entre ces concepts, et des propriétés possibles pour ceux-ci (Point et Voynet Fourboul, 2006).

Il est possible de condenser les données en partant d'un jeu de catégories analytiques (approche déductive), ou bien de les construire progressivement, lorsqu'on privilégie une approche inductive (on parle de codage de type « bottom-up »). Il s'agit ici d'une démarche abductive, consistant à réaliser des allers-retours entre les données recueillies et les interprétations du chercheur ; Pierce (1934) écrit que l'abduction est « *la seule forme de raisonnement permettant de découvrir quelque chose de nouveau* » (cité par Point et Voynet Fourboul). Le schéma suivant présente notre méthode :

Schéma n°15 : Le codage dans la démarche



Commentaires : La nature du travail du chercheur varie au cours de la thèse : en blanc, les périodes de lecture / réflexion, en gris clair les phases d'exploration du terrain, et en gris foncé, le travail d'exploitation des données issues du terrain.

Plus précisément, concernant les entretiens exploratoires, nous avons procédé de la façon suivante :

Etape 1 :

Nous avons commencé par reprendre les notes relatives à un premier entretien, et, à partir de celles-ci, nous avons établi une liste de données pertinentes pour notre sujet.

Etape 2 :

Nous avons poursuivi ce travail avec les autres entretiens en nous posant à chaque fois la question suivante : cette donnée est-elle déjà inscrite ou bien est-elle nouvelle, auquel cas vient-elle enrichir nos résultats ?

Ainsi soit nous notions une croix devant la donnée déjà inscrite car déjà repérée, soit nous l'ajoutions à notre liste. Ceci permettait donc au passage de savoir si une donnée était « rare » ou « fréquente ».

Etape 3 :

Enfin au regard de l'ensemble des données obtenues, nous avons établi 4 thèmes permettant une synthèse et une mise en ordre, et nous conduisant vers une problématique précise : Comment sont managés les pilotes de projet ? Quels sont les modes de contrôle dont ils font l'objet ?

Concernant les entretiens approfondis, la préparation s'est faite après avoir réalisé la revue de littérature et après avoir posé 6 conjectures.

Nous rappelons que ces conjectures ont été établies à partir de la confrontation entre les données du terrain issues des entretiens exploratoires et de la revue de littérature : celle-ci permet d'avoir à disposition un ensemble de règles ou d'explications ou de relations de causes à effets, d'implications, ou encore de théories qui permettent de comprendre les comportements des acteurs à défaut de les expliquer toujours. Ainsi, cet ensemble théorique appliqué aux données du terrain incite à poser des hypothèses qui ne sont que partiellement vraies, donc plus fragiles que des hypothèses (définition des conjectures) ; il existe une certaine probabilité pour que l'interprétation faite de la réalité ne soit pas exacte, car il se peut que le choix théorique ne soit pas pertinent, que les conditions, le contexte dans lequel la théorie a été établie ne soient pas identiques à celui de la recherche effectuée, que l'interprétation que fait le chercheur ne soit pas fidèle ; il est également possible que la théorie ne soit pas assez complète ou assez riche pour embrasser les cas particuliers repérés dans l'analyse de terrain.

Ainsi la dernière étape a consisté à tester des conjectures, les confirmer, les infirmer ou les modifier, à partir de la définition des « descripteurs » : ce sont des expressions qui décrivent les différents « indicateurs » liés aux concepts clés qui structurent le travail de recherche ; à partir de ces descripteurs, il est possible de décliner des exemples, des modalités qui serviront à donner à l'interlocuteur des pistes pour l'aider à livrer sa vision des choses quant à la façon dont il est managé, notamment dans le cas où il ne le fasse pas spontanément. Nous reproduisons ici uniquement la structure du tableau des descripteurs présenté en annexe 6 car le tableau est volumineux :

CONCEPTS CLES	CONCEPTS LIES	Descripteurs	Exemples modalités
---------------	---------------	--------------	--------------------

Ainsi cette fois-ci, alors que les premiers entretiens avaient été assez ouverts, il était logique de réaliser des entretiens semi directifs avec l'objectif assez précis de vérifier la validité de nos conjectures ; mais il ne fallait pas non plus être sourd quant aux interprétations possibles que nous n'aurions pas prévues.

Les 13 entretiens menés furent en moyenne plus longs que les premiers ; contrairement aussi à la structure des premiers entretiens, où nous n'avions interrogé que des pilotes de projet, nous avons cette fois-ci interrogé aussi un DRH qui a eu à gérer de nombreux managers de projet, et un directeur de site, ayant sous sa direction des pilotes de projet, dont un que nous avons interrogé ; un directeur de projet également, qui dirige des projets, eux-mêmes subdivisés en plusieurs « sous-projets ».

Nous précisons que nous avons eu pour idée d'utiliser un microphone pour enregistrer ces entretiens, car nous avons peur de perdre des informations importantes, sachant que nos entretiens seraient cette fois-ci plus longs et plus délicats ; nous l'avons expérimenté une fois, mais nous avons eu la très nette impression que cet outil capable de mémoriser tout ce qui allait être dit, avait empêché les managers de se livrer ; en effet, en termes de « performance », ce fut le plus « mauvais » entretien. Nous entendons pas « performance », notre capacité à donner envie à l'interviewé de se confier, liée à notre capacité d'empathie ; c'est aussi notre capacité à lui montrer que les informations qu'il nous livre sont précieuses pour permettre au chercheur de progresser. Ainsi, nous n'avons pas réitéré l'opération, peut-être à tort...

Le guide d'entretien que nous avons élaboré se trouve en annexe 7, et la composition de l'échantillon est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n° 12 : Composition de l'échantillon 2

NOM entreprise	Région	Initiales Des managers	Fonction de la personne interrogée	Durée entretien
S3	Franche Comté	BG	DRH	1 + 2,5 = 3,5H
P	Franche Comté	ADO	Responsable industrialisation et pilote de divers projets : installation usine (2006) et informatique (2009) (= gros projets) + divers petits projets entre temps	2,5H
D1	Franche Comté	BLT	Directeur de projets industriels	2H
D1	Franche Comté	CB	Pilote projet développement produits industriels	1H
CC	Franche Comté	JM	Consultant (ayant piloté plusieurs projets pour le compte d'entreprises), formateur en management de projet	2H
M	Rhône Alpes	YF	Pilote de développement de produits industriels (industrie pharmaceutique) ; est aujourd'hui pilote de projet senior	2,5H

S4	Ile de France	SC	Pilote de projet (anciennement industriels, aujourd'hui projets marketing)	1 + 2 = 3H
S5	Rhône Alpes	JPA	Directeur de Site industriel et encadre des pilotes de projets industriels	1,5H
S5	Rhône Alpes	RG	Pilotes de projets installations solutions techniques (France + étranger surtout)	1,5 + 1 = 2,5H
S2	Rhône Alpes	PJ	Ancien pilote de projets chez S2 ; a été également directeur du service achat, a donc, à ce titre, dirigé des pilotes de projets ; aujourd'hui consultant	2,5H
S1	Rhône Alpes	ABB	Pilote de projets industriels	2H
S6	Rhône Alpes	FL	Pilote de projets industriels	1,5H
S7		FJ	Pilote de projet à la retraite, ayant piloté des grands (et gros) projets, d'ouvrage notamment (tunnel sous la manche ...)	Questionnaire écrit, transmis par internet

NB : Lorsque nous avons précisé deux durées (par exemple : 1h + 2h), cela signifie que nous n'avons pas terminé d'interroger la personne lorsque le temps prévu s'était écoulé ; nous avons demandé un deuxième entretien, parfois téléphonique.

Concernant l'exploitation des données issues des entretiens approfondis, nous avons repris les descripteurs pour constituer un tableau que nous avons complété à l'aide des notes prises au cours des entretiens. La méthode choisie (de façon spontanée) a été d'inscrire les informations pertinentes (selon notre jugement, subjectif, bien évidemment) en donnant à chaque manager interviewé une couleur ou une police de caractères différente ; nous avons pris les entretiens un par un, et avons rempli un tableau avec une structure proche du tableau des descripteurs. Ensuite, nous sommes remontée peu à peu vers les principaux thèmes en relation avec nos conjectures, afin de préparer la dernière phase de discussion, puisque l'objectif est bien de discuter de la pertinence des conjectures émises au cours de la revue de littérature.

Nous présentons les résultats dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS

Nous présentons dans un premier temps les données issues des entretiens exploratoires (5.1), qui nous ont permis de mieux cibler notre question de recherche principale, et d'avoir un regard plus concret sur les projets que celui apporté par la revue de littérature générale sur le sujet. Puis nous exposons celles issues des entretiens « approfondis », à la suite d'une revue de littérature et d'une construction de conjectures sur notre question de recherche. Nous ajoutons également les résultats de données secondaires (5.2).

5.1 RESULTATS DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

[Nous tenons à préciser que le choix que nous avons fait du plan de la thèse nous a conduit à traiter dans ce chapitre 5 les résultats des entretiens. Ainsi la démarche chronologique de la thèse ne correspond pas exactement au plan (voir les deux schémas présentés en fin d'introduction générale); cela signifie que les résultats que nous présentons ici ont servi à la rédaction du chapitre 1]

Après avoir retranscrit les différentes réponses en les classant en 8 thèmes relatifs au management de projet, nous avons effectué une synthèse à partir de 4 questions susceptibles de soulever des problématiques inhérentes au contexte de travail du pilote de projet, en partant du contexte général des projets pour aller jusqu'à identifier un paradoxe posant particulièrement problème pour les pilotes de projet (question 1 à 3). La question 4 traite des modalités de gestion de la ressource humaine « pilote de projet » :

- 1/ L'organisation des projets dans les entreprises
- 2/ Le projet : un univers à géométrie variable
- 3/ Les pilotes de projet au centre d'une dialectique autonomie/contrôle
- 4/ Le parcours d'un pilote de projet

1 - Comment s'organisent les projets dans les entreprises ?

En tentant de répondre à cette question à travers les entretiens réalisés, nous avons constaté que les projets n'avaient ni la même signification ni le même poids selon les entreprises :

Sur les 5 entreprises dont nous avons rencontré les pilotes de projet, 2 pratiquaient depuis longtemps cette forme d'organisation du travail, 2 l'avaient mise en place au cours des dernières années, et une disait le pratiquer sans le faire réellement :

- Pour les deux premières, S2 et M2 (appartenant au même groupe d'ailleurs, ce qui n'est pas un hasard), ce mode d'organisation est en place depuis une trentaine d'années. C'est ancré dans la culture de l'entreprise et dans les mentalités, et cela ne semble pas poser problème, si ce n'est les aspects inhérents au management de projet, de façon presque « classique » et indépendamment de l'entreprise concernée. L'entreprise a même organisé au cours des dernières années une formation systématique au management de projet pour toutes les personnes qui ont à travailler de près ou de loin dans ou avec des structures projet. Il convient d'ajouter que le secteur d'activité dans lequel travaille cette entreprise implique d'organiser en permanence des innovations incrémentales, si ce n'est radicales.
- Pour S1, tout d'abord, le pilote de projet a expliqué que l'introduction du mode projet avait eu du mal à prendre. La première fois que cela fut tenté, ce fut un échec : celui qui portait le projet n'avait pas su convaincre, n'avait pas été soutenu par les principaux responsables hiérarchiques qui n'y croyaient pas, et n'avait pas été suffisamment appuyé par le directeur du site. Il n'avait pas su construire sa légitimité au sein de l'entreprise. Cependant, il y avait un besoin fort pour ce type de structure, répondant de façon pertinente à la nécessité pour l'entreprise de réduire ses cycles de fabrication tout en répondant davantage aux attentes des consommateurs, à qui l'entreprise vend directement.

Pour P, ensuite, l'organisation en projet avait été introduite au fur et à mesure, davantage, semble-t-il, pour des raisons de rentabilité et d'opportunité pour de nouveaux parcours professionnels, que pour des raisons commerciales ; mais il faut relativiser avec le fait que le secteur d'activité de cette entreprise la conduit à vendre pour d'autres entreprises industrielles et non directement au client.

- Concernant l'entreprise M1, nous avons vite constaté que la personne que nous interrogeons et que l'entreprise nommait « chef de projet » était en réalité un « chargé d'affaires ». Ainsi durant l'entretien, nous n'avons pas retrouvé les « fondamentaux » que nous avons relevés sur les projets au cours de nos lectures, discussions ou présence à des colloques. Cet entretien-là a donc peu enrichi notre enquête, si ce n'est pour montrer que tout ce qu'on appelle « projet » dans les entreprises n'en est pas nécessairement.

Ces données nous permettent de montrer que l'organisation des projets dépend de l'entreprise, notamment de son histoire, de sa structure initiale, de sa culture, et de ses métiers.

Ensuite que le poids, c'est à dire l'importance stratégique donnée aux projets, impacte la légitimité et l'autorité dont dispose le pilote de projet au départ, même si sa légitimité est à consolider au fur et à mesure de l'état d'avancement du projet ; ainsi la configuration des projets le met en position plus ou moins favorable pour réussir son projet et négocier avec les divers contributeurs.

En effet, nous observons que cette construction se fait à plusieurs niveaux :

- **Au niveau de l'organisation** si le mode projet n'est pas ancré dans la culture de l'entreprise ; ceci ne peut se faire que si la DG et les responsables hiérarchiques sont favorables à cette forme d'organisation ; si ces derniers perçoivent les pilotes de projet comme des concurrents au pouvoir de décision, il peut y avoir des résistances et des tensions ; nous avons constaté que lorsque le pilote de projet garde un rôle hiérarchique, les choses semblent plus faciles.
- **Au niveau des principaux responsables hiérarchiques** avec qui il doit négocier la disponibilité des subordonnés qui travaillent dans son projet ; cela revient pour lui à les convaincre de la priorité de certains lots de travaux du projet par rapport aux activités traditionnelles.
- **Au niveau des contributeurs**, qu'ils soient internes (membres du groupe projet, réguliers ou occasionnels) ou externes (sous-traitants, partenaires divers, organisations publiques, collectivités locales, clients, ...)

2 - Le projet : un univers à géométrie variable

Conformément à ce que nous avons lu sur l'organisation en projet et sur le management de projet, les interviews ont confirmé, en l'accentuant de façon importante, l'aspect « modulaire » de l'environnement des projets (sachant que nous avons ciblé uniquement les projets de développement de produits industriels, nous aurions pu avoir des résultats légèrement différents) :

- **la durée des projets** : variable et limitée dans le temps
- **la composition des équipes projet** : variable au fil du projet
- **les informations nécessaires à la prise de décision** : incomplètes et pas nécessairement fiables, à la fois au niveau des informations transmises par la DG ou les COPIL, au niveau de celles transmises par les contributeurs et qui concernent l'avancement technique du projet, et au niveau de celles en provenance de l'environnement et des partenaires externes (clients, fournisseurs, sous-traitants, ...) : ceci est un sentiment général et donc confirmé par la majorité des managers.
- **l'espace des projets** : ouvert et transversal (« organisation en plateaux » chez S2)
- **la répétitivité des activités** : assez faible, sauf par exemple pour les renouvellements de gammes de produits avec peu d'innovation technologique (chez S2, qui fabrique des produits dont le design est primordial, même dans le cas de renouvellement de gammes, « *on ne fait jamais la même chose* »).
- **la nature des compétences mobilisées par le pilote de projet** : les compétences sont exigeantes et très variées (à la fois techniques et transversales, ou managériales, et on ne mobilise pas les mêmes selon les étapes du projet : cela est dit par tous les managers)
- **les tensions à gérer** : cet environnement de travail à géométrie variable entraîne pour le chef projet une multiplicité de tensions à gérer, situées à des niveaux très différents. En effet, celui-ci est soumis à des pressions de diverses natures, et comme un certain nombre d'entre elles apparaissent comme étant contradictoires, elles se traduisent par des tensions que doivent apprendre à gérer les managers de projet (exemple : pressions en provenance de la DG, du marché, des clients, des supérieurs hiérarchiques avec qui il faut négocier la disponibilité des contributeurs, ... ; ainsi le chef projet est pris en tension entre plusieurs logiques, telles l'obligation de respecter scrupuleusement des procédures et contraintes, et être capable en même temps d'innover, gérer les priorités tout en ayant une vision à moyen terme du projet afin d'en anticiper les risques,

prendre des risques à condition qu'on puisse en mesurer les conséquences, laisser de l'autonomie aux contributeurs mais être fermes quant aux contraintes CQD à respecter, apprendre à porter plusieurs casquettes en fonction des interlocuteurs que l'on a en face soi : tantôt celle de la DG (devant les contributeurs ou les clients), tantôt celle du pilote de projet (devant la DG ou les clients), tantôt celle des clients (pour négocier devant la DG)

Il est possible de conclure momentanément que le rôle de manager de projet est un rôle exposé (en termes de risque et de soumission à des difficultés de diverses natures) et exigeant (en termes de compétences, de disponibilité et d'énergie dépensée pour orchestrer une équipe dans un environnement interne qui n'est pas nécessairement fait pour ça (les structures hiérarchiques gardent encore le dessus dans bien des cas) et dans un environnement externe mouvant pour toute entreprise.

Parmi les contradictions et tensions repérées, nous avons sélectionnée la tension autonomie / contrôle :

3 - Le pilote de projet au centre d'une tension autonomie / contrôle :

Nous observons d'après les témoignages obtenus que l'obligation pour le chef de projet de faire remonter systématiquement et régulièrement les informations sur l'avancement du projet est une contrainte incontournable et fondamentale dans le management des projets par les DG et les COPIL ; cela traduit apparemment une volonté de la part des directions de garder l'entière maîtrise de l'évolution des projets, et de considérer les pilotes de projet comme des exécutants infaillibles chargés de mettre en application la stratégie de l'entreprise. On perçoit l'exigence en provenance des DG d'un dévouement sans faille de la part des chefs projet ; **on peut parler de l'attente d'un comportement « loyal » de la part des pilotes de projet.** Cela se retrouve aussi dans les réponses sur les compétences ou qualités nécessaires, lorsque les pilotes disent qu'ils doivent bien connaître, avoir intégré et faire partager aux contributeurs la culture de l'entreprise. Cette loyauté s'exprime par le fait de respecter la culture de l'entreprise et de porter les choix stratégiques au devant des contributeurs du projet, **parce que le pilote de projet adhère nécessairement aux objectifs de la DG (c'est une évidence pour tous les managers).**

Ceci se voit à travers « l'esprit » dans lequel se fait ce suivi et à travers « l'outillage » utilisé : l'esprit est exprimé directement par les pilotes de projet qui disent que « *c'est leur devoir* », « *qu'ils sont payés pour ça* », « *qu'ils savent ce qui les attend* » en acceptant la fonction de pilote de projet, ... L'outillage est multiple et varié. Les échéanciers sont des outils indispensables au pilote de projet, mais quels que soient les vecteurs utilisés (logiciels permettant de faire des diagrammes de temps et d'enchaînements

d'étapes), ils conviennent tous qu'ils n'ont pas besoin d'avoir le document sous les yeux, le schéma est dans leur tête, il est même leur obsession permanente. Ils ont notamment en tête le fameux « chemin critique » qui rassemble des étapes dont la durée peut bloquer l'avancement du projet sur d'autres étapes. Le plus souvent ce type de document est partagé avec les contributeurs du projet (intranet par exemple) et s'il est correctement renseigné, chacun obtient les informations en temps réel. De nombreux pilotes de projet ont cité le logiciel Microsoft Project et ont recours à Excel pour des représentations personnalisées et simplifiées, utilisées en temps réel ou/et en réunion.

Le pilote de projet a recours aux outils de gestion des risques, tels les matrices occurrence/gravité, qui permettent de savoir si on doit négliger le risque et ne rien faire, ou le traiter.

Des réunions avec les membres de l'équipe sont régulièrement prévues et le pilote de projet convoque souvent une partie de l'équipe lorsqu'un problème survient. Lors de ces réunions, de nombreux documents sont utilisés¹³⁸, ils constituent une base de travail qui permet de parler le même langage et d'avoir une vision commune du projet.

Ainsi nous sommes surpris par ce caractère contraignant du pilotage des projets, et nous nous demandons comment il peut se combiner avec l'objectif initial des projets, qui est de faire mieux, plus vite, différemment, ou d'innover complètement, en tous cas dans le cadre des projets de développement de produits industriels. Quelle est la nature réelle des modes de contrôle entourant le pilote de projet ?

4 - Le parcours de carrière d'un pilote de projet

Nous déduisons des témoignages que le passage par la « case projet » semble être **le meilleur test pour vérifier si tel ou tel manager possède les qualités suffisantes pour faire un bon responsable hiérarchique ou pour lui confier de plus gros projets** (la taille des projets s'exprime le plus souvent par le budget confié, mais aussi par le nombre de contributeurs à gérer); en effet, si on juxtapose **la loyauté du manager envers l'entreprise et la légitimité qu'il est capable de construire, on obtient déjà deux qualités essentielles que les entreprises attendent aujourd'hui.**

Dans le cas où ce passage par la « case projet » ne conduit pas à une forme quelconque de promotion, il permet soit, en occupant des postes dits « transversaux » de **développer de nouvelles compétences**, soit malheureusement, comme nous l'ont confié certains pilotes de projet à demi mots, conduire à une sorte de « **mise au placard** ». La raison peut provenir d'un manque de postes disponibles à proposer au manager, ou de l'échec du manager dans la conduite d'un ou de plusieurs projets. Cela peut donc se

¹³⁸ Nous avons récupéré des documents mais ils sont confidentiels.

terminer par une forme de sanction, sachant que la DG peut aussi en cours de projet retirer le projet à un manager soit pour le clore, soit pour le confier à un autre manager...ce qui n'est pas très bon signe pour la carrière du pilote en question.

Mais si nous nous rappelons des modalités du système hiérarchique et bureaucratique, nous remarquons que nous en sommes assez éloignés ici puisque le pilote de projet semble évoluer comme une sorte d'électron libre à l'intérieur des organisations : il n'est plus rattaché à une famille de métier et doit développer son réseau pour progresser et renforcer sa compétence « capital social » qui lui permettra plus tard de mieux négocier avec les parties prenantes lorsque des événements critiques surviendront au cours d'un projet.

Concernant les compétences qu'un manager de projet doit développer, nous avons recensé principalement :

- **Savoir négocier, être diplomate**, à la fois envers les contributeurs de l'équipe, envers les membres du COPIL ou de la DG, et envers les parties prenantes extérieures au projet (fournisseurs, sous-traitants, clients, ...)
- **Faire preuve de fermeté**, envers les contributeurs, car les objectifs des projets étant ambitieux, le pilote de projet est exigeant avec lui-même et avec ses contributeurs ; il doit montrer l'exemple.
- **Savoir laisser faire les contributeurs**, ne pas vouloir se substituer à eux, chacun est spécialiste de son domaine, le pilote est le chef d'orchestre, il ne joue pas la partition des musiciens.

- **Savoir communiquer** : à la fois d'une manière générale, pour les raisons qui viennent d'être évoquées, mais aussi de façon pertinente afin que toute la structure, et plus particulièrement les responsables métiers, soient au courant et convaincus de l'intérêt des projets pour l'entreprise.
- **Savoir animer son équipe** : « *Il faut aussi savoir faire parler chacun et écouter chacun à l'intérieur du groupe, car la force du groupe tient au fait que les décisions doivent être comprises et acceptées par tous* » (manager de S2)
- **Un minimum de formation technique** est bien évidemment nécessaire, mais le profil généraliste semble plus avantageux.
- **Capacité à comprendre et intégrer les enjeux des projets et les problématiques** ; cela suppose de bien avoir intégré la culture de l'entreprise et d'avoir une vision globale des choses.
- **Savoir faire émerger à temps les contradictions, savoir anticiper les problèmes, savoir évaluer les risques** ; sinon cela sera reproché au pilote dont c'est le rôle (« *il est payé pour ça* »).
- **Savoir arbitrer** entre des informations multiples, incomplètes, et les priorités CQD
- **Savoir « prioriser »** sur le court, moyen et long terme et savoir arbitrer entre opportunités et risques : ces deux qualités semblent être les plus difficiles à maîtriser selon les propos d'un pilote.
- **Ne pas être perfectionniste**, sinon on n'avance jamais
- **Savoir construire sa légitimité** sur les expériences passées lorsqu'on doit convaincre les contributeurs projets : « *Il faut pouvoir amener des éléments tangibles dans la discussion* » (manager de S2)
- « **Savoir coordonner, savoir trancher et savoir s'adapter** » : ce sont les 3 qualités les plus importantes selon l'un des managers.
- « **savoir manager dans l'incertitude** » est une des qualités principales, selon un autre pilote.

A la suite de cette première étape, nous constatons qu'il existe en réalité une multiplicité de formes de contrôle permettant de manager les pilotes de projet : les structures (spécificité de l'organisation en projet), les compétences, les systèmes d'incitation, les contraintes/enjeux/objectifs du projet, et bien évidemment, les outils formels de suivi des projets.

5.2 EXPLOITATION DES ENTRETIENS APPROFONDIS

Nous rappelons, car les explications ont été données à la fin du chapitre précédent, que nous avons recensé les données dans un grand tableau sur la base des descripteurs en attribuant une couleur ou une police particulière pour chaque pilote de projet ; ensuite nous avons synthétisé les données sur la base de 4 thèmes afin de préparer la discussion :

- Comment le pilote de projet perçoit (les perçoit-il ?) les tensions dont il fait l'objet ?

- Comment traduit-il ce qu'on attend de lui ?
- Quel est le degré ou la nature de l'autonomie qu'il perçoit ?
- Quelle description fait-il de la gestion des ressources humaines dont il fait l'objet ?

1 – Les tensions autour du pilote de projet

- **Concernant la façon dont les pilotes de projet envisagent le projet**, la grande majorité ne les prend pas comme un défi ou une aventure, mais plutôt comme une manière de travailler parmi d'autres. Cela ne les empêche pas de considérer que c'est difficile, éprouvant, passionnant parfois. Certains font remarquer que lorsqu'il s'agit de la conception ou du développement d'un nouveau produit, c'est pour eux la mise au monde d'un « *nouveau bébé* ». Par contre, lorsqu'on évoque avec eux la question de savoir si cette « aventure » est plutôt personnelle ou collective, ils ont des points de vue très personnels et des façons assez différentes de l'exprimer. Avec du recul, nous retenons qu'il y a presque toujours une part d'engagement très personnelle, et qu'il est quasiment impossible de réussir et de « *bien vivre* » les projets s'il n'y a pas une bonne cohérence collective. Nous avons remarqué d'ailleurs que certains managers trouvent (voire cherchent) dans cette forme d'organisation du travail « *le plaisir de travailler ensemble* ». L'un d'entre eux semble « convenir », « admettre », que « *dans ce type d'activité, l'ego est sollicité* ».
- **Le fait que le projet soit chronophage n'a échappé à aucun pilote de projet**, cela semble même une banalité que de l'exprimer. L'un d'entre eux s'y arrête tout de même pour expliquer comment il s'organisait durant son dernier projet : « *J'arrivais à 6H30 afin de traiter mon travail de responsable industriel, et ce jusqu'à 9h environ; ensuite je travaillais sur le projet jusqu'à 17h; puis je terminais par les affaires courantes jusqu'à 20h, voire 21h, dans certains cas* ». Sans que nous ayons eu besoin de le lui demander, il a évoqué brièvement les conséquences négatives sur sa vie familiale (manager de P). Un autre manager explique que si piloter un projet est enrichissant (sinon, qui aurait envie de faire des projets ?), « *ils pompent également de l'énergie de façon insidieuse; parfois, on est obligé de passer le flambeau; d'ailleurs, chez nous, il y a un groupe dont le rôle est justement de gérer la fin des projets* » (nous précisons que dans cette entreprise, les projets sont particulièrement longs; manager de S5). Il est intéressant de remarquer que les pilotes de projet ont tendance à évoquer la difficulté à résoudre les problèmes, les conflits, les contradictions, comme les principales sources de cette « consommation insidieuse d'énergie ».
- **De façon plus précise, lorsqu'on interroge directement les managers sur le terme « tensions » autour du projet : d'abord, ce terme leur a semblé à l'unanimité correspondre**

De façon inévitable, les sommets du triangle (CQD¹³⁹) exercent en permanence des tensions sur le travail du pilote, mais cela leur paraît plus « naturel » dans la mesure où ces contraintes sont la raison d'être des projets.

Un autre élément est tout particulièrement évoqué : le manque d'informations pour faire avancer le projet. Un manager explique que « *cela peut être dévastateur pour le projet* ». Cela provient soit du fait que la DG n'a pas donné l'information nécessaire¹⁴⁰, soit, et c'est le cas le plus courant, qu'elle ne les connaît pas. Cela contraint les managers à travailler « à vue », et « *c'est un handicap pour manager correctement l'équipe, qui a besoin de points de repère et de confiance* ». C'est particulièrement difficile en phase d'avant-projet, car c'est une étape pour laquelle il ne faut rien laisser au hasard, il faut tout chiffrer précisément (définir correctement le plan de charge), sinon « *cela nous retombe inévitablement dessus* ».

Nous remarquons que le manque de légitimité donnée d'emblée au pilote de projet est cité par l'un des managers comme étant une des sources de tension principale : « *le chef de projet est censé être le patron, hé bien ça, on ne l'a jamais expliqué dans l'entreprise. Quand j'ai commencé à travailler en projet, il*

¹³⁹ Le triangle se décline en fonction des secteurs d'activité : dans l'automobile par exemple, on ajoutera "P" pour la contrainte "poids" du véhicule.

¹⁴⁰ Ce qui nous paraît surprenant

fallait 6 mois à tout le monde avant de savoir comment ça marche ! ». Un autre manager explique : « *le pilote de projet connaît la ligne de partage des pouvoirs* » ; un autre exprime : « *on attend du pilote qu'il sache trancher entre différentes solutions, dans la limite du périmètre de pouvoir qui lui est imparti* ». Autre témoignage : « *on choisit des pilotes de projet qui ont de l'expérience [...] et qui ont compris comment ne pas « froisser » les supérieurs hiérarchiques* ».

Un autre élément s'ajoute à la liste des origines des tensions : « *le pilote de projet se doit d'avoir un comportement exemplaire, tant au regard de l'extérieur (il véhicule l'image de l'entreprise) qu'au regard des membres de l'entreprise (s'il veut être suivi, et s'il veut construire sa légitimité) ; c'est un rôle exigeant* ».

SYNTHESE : LES TENSIONS AUTOUR DU PILOTE DE PROJET

Tension 1/ Activité intéressante, enrichissante, parfois passionnante, mais également difficile, éprouvante, chronophage ; on y va car l'ego est sollicité au départ ; on vous fait confiance pour y aller ; mais on teste vos limites, on vous demande l'impossible.

Tension 2/ Le pilote de projet doit résoudre en permanence des conflits, des problèmes, des contradictions (d'ordre technique, liés aux ressources limitées, aux rapports de pouvoir, à l'organisation du travail, ...)

Tension 3/ Les contraintes liées aux spécifications du projet (CQD dans la plupart des cas, sachant que la qualité se décline en différents aspects selon les produits (attrait, utilité, fiabilité, esthétique par exemple) et sachant qu'il y a souvent d'autres variables telles des normes HQE, ou le poids)

Tension 4/ Le manque d'informations en provenance de la DG (non volontaire dans la plupart des cas) ce qui implique de piloter dans l'incertitude

Tension 5/ Le fait que le manager doit porter plusieurs casquettes et en changer en permanence (celle de la DG devant ses contributeurs ou devant les clients ; celle du projet devant la DG et devant les clients et devant les responsables hiérarchiques ; celle des clients devant la DG ou devant son équipe, ...)

Tension 6/ Le manque de légitimité ; à quelques exceptions près, il existe tout de même une légitimité « de base », liée au fait d'avoir été choisi pour piloter le projet ; mais ensuite, il faut la construire tout au long du projet devant les parties prenantes

Tension 7/ Le pilote de projet « se doit » d'avoir un comportement exemplaire : c'est l'image, la représentation qu'on les managers de leur rôle qui s'exprime ici.

2 – Ce qu'on attend du pilote de projet

Les attentes seront présentées de la façon suivante : tout d'abord nous exposerons ce qui se dégage de la plupart des entretiens comme étant les attentes les plus importantes aux yeux des pilotes de

projet (confirmé par les directeurs de projet ou membres des COPIL que nous avons rencontrés ; il s'agit essentiellement de la capacité à anticiper les problèmes et à se débrouiller avec ses problèmes, aussi surprenant que cela puisse paraître ; et de la capacité à rendre compte de façon transparente et précise.

Ensuite nous précisons les attentes à l'égard des parties prenantes, et enfin les attentes en termes de qualités ou compétences exigées.

- **Les principales attentes à l'égard des managers :**

- Le pilote de projet doit « *avoir la solution ou la trouver* » ; il y a une sorte d'injonction à être capable, une « *injonction à faire des propositions* » selon l'expression d'un des managers (nous sommes d'ailleurs surprise de l'utilisation du terme « injonction », que nous n'avons pas soufflé).
- On attend de lui qu'il se débrouille. Nous avons été très étonnée d'entendre un pilote de projet dire (au discours un peu différent des autres, certes, car utilisant tantôt un discours de vérité, tantôt ironique) : « *un bon pilote de projet ne ramène pas ses problèmes ; on s'attend, en le nommant, à ce qu'il ne demande pas trop d'aide ; il doit être autonome, débrouillard* ». Dans le même sens, tous les managers ont expliqué que **l'une des attentes les plus fortes était qu'ils soient capables d'anticiper les problèmes qui sont susceptibles de retarder le projet.** En effet, sinon, traiter les problèmes une fois qu'ils sont là est source de coûts, retards, difficultés supplémentaires et mauvaise image du projet et de l'entreprise ; le pilote doit « *anticiper les points bloquants* ».
- Il doit être capable de rendre compte de façon synthétique à la DG ou au COPIL afin que ceux-ci puissent disposer d'une image précise, la plus exacte possible de l'état d'avancement du projet.
- Il doit aussi respecter les procédures, les règles, et nous avons vite compris qu'il existait de nombreuses règles et codes implicites, car les comportements attendus sont rarement explicités de façon formelle. Par exemple, un manager explique : « *je sais exactement jusqu'où je peux aller dans les décisions que je peux prendre ; ensuite je sais que je dois m'en remettre à la DG, mais je dois lui apporter le maximum d'informations et d'arguments afin qu'elle ait les moyens de trancher* ». Un autre manager explique : « *le pilote de projet sait très bien quel est son périmètre d'action, d'ailleurs, c'est un peu pour ça qu'on l'a choisi* ».
- Il doit savoir gérer les dérapages (CQD)
- « *Il ne doit pas faire d'acharnement technique : c'est à dire rester à sa place de chef d'orchestre et ne pas jouer la partition des industriels par exemple : ce n'est pas à lui de trouver des solutions techniques ; ce qui peut être tentant car c'est souvent quelqu'un de compétent sur ce plan-là* ».

- Il doit « *animer la prise de décision* », aussi bien à l'intérieur de l'équipe qu'au cours des discussions avec le COPIL
- Si le chef de projet ne fait pas l'affaire, on peut être conduit à en changer (ce n'est pas bon pour lui), ou bien on le fait seconder s'il a accumulé trop de connaissances sur le projet.
- Une des attentes les plus fortes également semble être la franchise, la loyauté : « *le pilote doit être capable de porter le projet contre vents et marrées jusqu'au bout, en informant de tout ce qui pose problème* ».

Enfin quelques témoignages nous ont paru un peu différents ou surprenants :

- « *On n'attend rien de moi, c'est moi qui attend de moi : une organisation performante, une technique bien maîtrisée, une rigueur professionnelle, une excellente préparation et la satisfaction des clients et de collaborateurs* »
- « *un projet requiert un degré d'implication unique ; les gens portent les projets aux tripes ; ce sont des mercenaires* »
- enfin : « *dans notre entreprise, il y a un divorce entre la direction et les managers ; ça ne se passe pas très bien et les gens se mettent en position de retrait par rapport à l'implication, y compris pour gérer les projets. Il y a un accroissement des phénomènes bureaucratiques car les gens se protègent, se cachent derrière des règles, afin de ne pas être trop exposés, trop responsabilisés ; d'ailleurs l'entreprise ne retient pas les jeunes, c'est un signe* ».

- **Comportements attendus à l'égard des parties prenantes :**

- La majorité des managers pensent que ce sont les relations de confiance et de négociation qui permettent aux projets de fonctionner et de réussir ; ils font une nuance entre les relations avec les contributeurs internes et les contributeurs externes : pour les premiers, le projet doit apparaître attrayant pour eux, il faut leur donner envie, donc on joue sur la force de conviction, la convivialité, les compétences ; avec les deuxièmes, ce sont plutôt des négociation d'ordre marchand, mais on essaie d'instaurer aussi de la confiance.
- Le plus difficile est de ne froisser personne puisqu'on ne peut s'appuyer sur des relations d'ordre hiérarchique

- **Compétences, qualités utiles au pilote de projet :**

- il faut être un bon chef d'orchestre, savoir regrouper les informations, coordonner les compétences et les énergies

- Lorsqu'on propose les 4 types de compétences suivantes au pilote de projet : techniques, relationnelles, organisationnelles et politiques ; il y a un accord général pour dire que ce sont les compétences relationnelles les plus utiles : *« il faut savoir nouer des contacts, tant en interne qu'en externe »* ; *« les compétences relationnelles sont les plus importantes car il faut savoir mettre son équipe en confiance, la rassurer (car il y a souvent de nombreux points d'interrogation autour d'un projet) ; au départ le chef de projet est un chef des armées, ensuite il devient le chef d'orchestre »*. Nous avons aussi entendu : *« la qualité principale d'un chef de projet est l'autorité, basée sur les compétences techniques mais surtout relationnelles : il faut avoir de l'autorité sur des personnes auprès de qui, au départ, on n'a aucune légitimité. En réalité, les bons managers sont assez rares »*. Un autre manager explique : *« les qualités sont au départ le leadership naturel, ensuite c'est du savoir faire qui s'acquiert avec l'expérience »*.

Ils sont assez d'accord pour dire que les compétences techniques doivent être là, un minimum en tout cas (nécessaires mais non suffisantes) ; car *« il faut aller vite dans la compréhension et la résolution des problèmes »*. Nous rappelons que nous avons essentiellement interrogé des managers de projets de développement de produits industriels.

Les compétences organisationnelles sont validées mais elles paraissent évidentes et n'ont pas suscité de remarques particulières de la part des managers.

Par contre nous avons observé des réactions étonnantes par rapport à ce que nous avons appelé « des compétences politiques » :

Le terme « politique » sonne de façon péjorative aux oreilles des chefs de projet : ils ont tendance à l'associer à des pratiques proches de « magouilles » ou de « copinage ». Cependant, en essayant de poser différemment la question, et en donnant une connotation plus « neutre » au terme « politique », nous avons fini par obtenir des réponses : *« politique, oui, mais pas dans le sens « copinage » ; dans le sens où il faut bien connaître ce qui est important pour l'entreprise, ses enjeux ; et bien savoir où sont nos appuis, où sont les bons leviers, par qui on est soutenu et par qui on ne l'est pas »*. Un autre manager évoque l'idée qu'il faut une « *intelligence politique* » pour être capable d'adhérer totalement au fonctionnement de l'entreprise. Un autre pilote de projet « semble concéder » qu'on arrive au pilotage des projets « *par réseau* » et par « *relationnel* » : *« c'est cohérent avec la logique projet »*, ajoute-t-il. Enfin l'un des chefs de projet parle de son expérience de conduite d'un gros projet informatique au sein du groupe : il explique qu'il a du cette fois-ci (contrairement aux projets industriels qu'il avait conduits jusque là) user de « compétences politiques » : *« il a fallu savoir quels étaient les personnes influentes, les appuis que je pouvais obtenir, et comprendre et intégrer les limites de mon pouvoir »*.

Au delà des 4 types de compétence, les pilotes de projet expliquent qu'il y a une grande partie des compétences qui sont en réalité des aptitudes, au sens où elles peuvent difficilement s'acquérir : « *on a la fibre projet ou on l'a pas* », affirme l'un d'entre eux. Un autre explique qu'il est important de savoir prendre de la hauteur par rapport aux événements ; il faut avoir une bonne capacité de synthèse. « *La formation permet d'acquérir des compétences supplémentaires, mais l'essentiel est en nous* » ; « *il existe d'ailleurs peu d'école ou de centre de formation en France qui correspondent à nos besoins, c'est pour cela que nous sommes en relation avec une école américaine* ». Un autre manager fait référence à la « fibre créativité ».

- **l'utilisation des outils de gestion des projets**

- d'une manière générale, les managers ne sont pas surpris par la liste d'outils que nous leur citons : ils les valident, pour l'essentiel ; s'attardent sur ceux qui leurs semblent importants, ou bien, mais ceci est notre interprétation, ceux qui leur posent problème ... !
- la totalité des pilotes interrogés disent construire leurs outils de gestion des projets sur mesure, et ils ont l'air fiers et heureux de l'exprimer. Lorsque nous leur posons la question des outils standardisés (PMI ou PMBOK), ils expriment leur distance et leur critique en disant que non seulement ces outils ne sont pas bons, mais que dans ce domaine, la standardisation ne permet pas de gérer efficacement les projets. Un manager va même jusqu'à dire : « *la standardisation à outrance, c'est ce qui tue les projets* ».
- La plupart insiste sur l'importance des plannings, quel que soit le support utilisé (le tableur a l'air de convenir dans de nombreux cas) et sur la nécessité de partager ces plannings (réunions fréquentes et/ou consultation et renseignement en temps réel via un intranet) : « *le planning est très important ; l'objectif est que chacun sache où il est en et où on en est* » est un exemple de phrase qui revient souvent. Les managers insistent aussi pour dire qu'eux, en tant que pilote, ont le planning dans la tête en permanence et n'ont pas besoin de le voir écrit. Ils tiennent aussi à parler du reporting, qui leur semble plus efficace pour se coordonner entre eux (entre contributeurs) que pour rendre compte à la DG (qui fait rarement des retours...elle veut être informée, c'est tout). Ils mentionnent aussi les outils de gestion des risques qui, c'est l'impression que se dégage en tout cas, leur permettent de se « couvrir » éventuellement face à la DG ; nous remarquons que nous décrivons ici une situation purement bureaucratique !

- **responsabilisation**

- Les pilotes de projet en grande majorité insistent pour dire qu'ils doivent rendre des comptes (on remarque que cela revient toujours, presque quel que soit le sujet abordé), ils doivent justifier.
- Un autre aspect paraît être crucial : la responsabilisation en cas d'échec est « violente » : un manager exprime : « *en cas d'échec, le pilote de projet est le fusible qui saute* ». Un autre dit « *en cas d'échec, c'est assez violent, c'est la mise au placard assurée* ». Ou encore : « *on choisit des gens dont on sait qu'ils auront envie de se défoncer [...] mais on peut boire le bouillon, et ça, ce n'est pas bon pour la carrière* ».
- Enfin le dernier aspect important tient dans le fait que les pilotes se sentent responsabilisés parce qu'on les a choisis et parce qu'on leur fait confiance : « *On me fait confiance, donc je dois être à la hauteur ; chez nous, on est autant responsabilisé sur l'échec que sur le succès ; le succès permet de « prendre du galon » ; on va vous respecter de plus en plus* ». Ou encore : « *si vous voulez que la direction vous soutienne, il faut jouer le jeu et être transparent* ».

SYNTHESE : QU'ATTEND-ON DU PILOTE DE PROJET ?

Être assez compétent et débrouillard pour résoudre les problèmes qu'il rencontre dans le projet ; les

compétences sont : relationnelles > techniques > « politiques » ; il faut un minimum d'aptitudes au départ.

Savoir où commence et où s'arrête son autonomie de décision

Respecte les procédures et rendre compte régulièrement et de façon transparente à la hiérarchie ; savoir utiliser les outils de gestion des projets comme de véritables outils de management : les plannings, les TB, et les outils de gestion des risques notamment. Il existe apparemment un contrat passé tacitement du type : « on vous choisit et vous donne l'opportunité de développer votre capital social, votre employabilité, soyez à la hauteur ». La responsabilisation sur l'échec semble forte et entraîne des conséquences sur la carrière.

Etre capable d'intégrer la stratégie de l'entreprise et ainsi les contraintes CQD du projet (les prendre à son propre compte)

Pouvoir porter plusieurs casquettes et être capable d'en changer en permanence

La nature des relations avec ces contributeurs semble être un mélange de confiance et de relations contractuelles.

Etre capable de construire sa propre légitimité : à quelques exceptions près, il existe une légitimité « de base », liée au fait d'avoir été choisi pour piloter le projet ; mais ensuite, il doit la construire tout au long du projet devant les parties prenantes.

Avoir un comportement exemplaire : c'est l'image, la représentation qu'ont les managers de leur rôle qui s'exprime ici.

3 – Une autonomie conditionnelle et « sous surveillance »

- **L'autonomie**

- La majorité des managers explique que l'autonomie s'acquiert au fur et à mesure de la réussite des projets, dans la mesure où il sera un peu plus écouté lorsqu'il donne son sentiment, son point de vue, et peut donc penser peser sur le cours des choses. L'une des personnes l'exprime de la façon suivante : « *la confiance, la crédibilité, se construisent au fur et à mesure, une culture de la réussite s'installe, et l'autonomie se développe comme cela* ».
- La construction de cette autonomie est liée à celle de la légitimité déjà évoquée précédemment : les pilotes de projet n'ont pas de pouvoir hiérarchique ; leur légitimité est mise en balance avec celle des hiérarchiques ; cette légitimité est à construire auprès des contributeurs et des parties prenantes au projet.
- La majorité des managers mentionne non seulement que cette autonomie est conditionnée au fait de devoir rendre compte de façon régulière ; mais aussi que cette autonomie n'est pas totale : ils ne considèrent pas, à quelques exceptions près, qu'ils disposent de davantage de pouvoir au sens où ils peuvent participer et peser sur les décisions stratégiques. L'un d'entre eux dit « *gagner du pouvoir sur des petites décisions* ».
- Les avis sont partagés quant à la possibilité de modifier le triangle des contraintes CQD : ils disent devoir essentiellement rendre compte et justifier s'ils proposent des orientations différentes. En insistant un peu, on obtient qu'ils parviennent à desserrer les contraintes, mais ils précisent qu'il faut un pouvoir de conviction fort, une forte personnalité. C'est assez ambigu, car on a des témoignages du type : « *il existe des marges de manœuvre, mais c'est le COPIL qui arbitre, car lui seul peut vérifier la cohérence entre les projets ; on me fait confiance pour agir conformément aux contraintes, mais aussi pour faire l'impossible pour résoudre toutes les équations qui vont se poser à moi tout au long du projet* ». Cependant dans l'une des entreprises visitées, dominée par une culture allemande, le pilote de projet fait référence à « *des cadres de travail très structurants ; on ne doit pas sortir des objectifs et contraintes* ».
- En fait l'expression qui semble le mieux refléter l'apparente contradiction entre initiative, innovation / contraintes, est « ***innover sous contraintes*** ». L'un des managers dit : « *le pilote de projet doit trouver le bon compromis entre le rôle de courroie de transmission de la direction générale le rôle d'explorateur de nouvelles solutions ; mais il n'est pas facile de négocier le triangle ...* ».
- Nous remarquons que dans le cadre des projets sortis (1 cas sur 13), les choses sont très différentes : le manager a carte blanche à partir du moment où les risques majeurs ont été visés par la DG.

- **la discipline du pilote de projet**

- La majorité des managers font référence, sous une forme ou une autre, à une auto discipline ou un auto contrôle ; elle s'appuie sur l'expérience, qui permet de « *savoir ce qu'il peut faire et ne peut pas faire* », sur des règles, sur des valeurs, selon les termes utilisés par les managers. L'un d'entre eux détaille et parle de courage, d'intégrité, d'honnêteté, et de beaucoup de « *don de soi* ». Un seul pilote de projet réagit « violemment » par rapport au terme discipline : il pense qu'il n'est pas approprié et explique qu'il fait les choses « *comme il les sent* ».
- Dans la totalité des cas des formations ont été organisées ; surtout pour les jeunes pilotes de projet. Dans l'une des entreprises, la formation se fait en partenariat avec une école aux USA ; dans une autre entreprise, dont nous avons interrogés 8 pilotes de projet au cours de nos entretiens exploratoires¹⁴¹, tous les pilotes ont suivi la même formation, et nous avons été surpris de constater qu'il y avait un discours commun et même du vocabulaire identique utilisé par les uns et les autres (concernant le rôle de la formation, nous y reviendrons dans les données secondaires).
- La réponse à la question de savoir s'il existe une « culture projet » est difficile à obtenir : non seulement, elle n'est pas spontanée, mais nous percevons qu'il est difficile pour les managers de la dissocier de la culture d'entreprise. Certains insistent en disant qu'il est difficile de mener à bien un projet si on n'a pas intégré complètement et parfaitement la culture de l'entreprise. Nous constatons, dans au moins 3 cas, que le respect du système de valeur de l'entreprise est plus fort que le respect du système de valeur « projet » (culture BTP, culture nationale des dirigeants différentes de celles des pilotes de projets, culture d'entreprise liée aux risques de type Seveso). Les managers admettent malgré tout « *qu'en projet, il faut faire appel à des comportements différents de ceux mis en œuvre dans une gestion classique (hiérarchique)* », et lorsqu'on leur demande d'essayer de caractériser cette culture, on obtient : « *c'est une culture proche de la culture ingénieur, mais avec une forte orientation client* ». L'un des managers relativise en expliquant que malgré tout, cela reste une culture « hybride » car il faut parfois avoir recours aux « classiques » : fermeté, ordres, et système coercitif pour manager son équipe.

- **le pilote de projet est-il (se voit-il comme) un entrepreneur ?**

Sur cette question, les réponses obtenues sont ambiguës et il sera difficile d'en tirer des conclusions définitives :

- Certains répondent de façon catégorique : non, car « *la structure garde le dessus* » (dans le sens où la hiérarchie a plus de pouvoir que les projets en transversal). L'un d'eux dit clairement : « *l'idée d'entrepreneur est un mythe* ».

¹⁴¹ Dans cette partie nous n'analysons que les entretiens approfondis, mais nous faisons une exception pour le sujet de la formation, car elle vient compléter le thème de l'auto contrôle.

- D'autres répondent oui, car il y a la notion de plaisir, oui quand on vit bien ses projets, oui car on est son propre patron : *« on a le sentiment d'apporter du grain ; et puis le pilote de projet est, quelque part, un manager du changement ; on trouve du sens à ce que l'on fait ; on a l'opportunité de traiter les choses de A à Z ; on participe directement à la réussite de l'entreprise »*, dit l'un d'entre eux.
- Cette question du SENS revient plusieurs fois dans les témoignages, et à travers cette question, les managers expriment en fait ce qu'ils trouvent d'intéressant dans les projets, qu'ils ne trouvent pas ailleurs. L'un d'entre eux explique qu'il apprend beaucoup des personnes qu'il rencontre : il a la possibilité de côtoyer des chefs d'entreprises (PME) quand il manage des projets, et il trouve cela très enrichissant.
- Enfin d'autres formulent une réponse mitigée : *« oui, dans le sens où il y a un objectif au départ, et plusieurs chemins : on est entrepreneur dans le sens où le choix du chemin est à notre discrétion ; mais de là à dire que l'on est notre propre patron...peut-être pas »*.

- **la possibilité de déroger aux règles**

- *« Oui, mais pas n'importe comment, il y a des choix « interdits », « sacrés » »*.
- Plusieurs *« Oui »*, timides...associés toujours avec un *« mais »*
- *« Oui, car on est obligé de « sabrer » certaines étapes ; mais non, car comme on se sent seul (non soutenu par la hiérarchie), on préfère ne pas prendre de risque »*
- une réponse ferme : *« non »*, sans autre explication
- un *« oui, c'est évident »*

SYNTHESE : QUELLE AUTONOMIE POUR LE PILOTE DE PROJET ?

L'autonomie est liée à la légitimité, qui, elle, est donnée de façon partielle et qui est à construire (voir plus haut : il faut transformer l'essai).

L'autonomie vue dans le sens de « pouvoir » (pouvoir peser sur le cours des choses) se construit elle aussi au fil de la réussite des projets. Mais ce pouvoir ne va pas jusqu'à pouvoir peser sur les décisions stratégiques ; il concerne des « petites décisions ».

L'autonomie semble **contractuelle** (en échange de rendre compte régulièrement, une autonomie des moyens ou de modifier les contraintes, peut être accordée), elle est **limitée** (au pouvoir de décision du COPIL), elle est **liée à une forme « d'injonction à l'initiative »**, elle-même liée à une injonction à l'innovation (trouver de nouvelles façons de faire, puisque nous sommes dans le développement de produits et non dans l'innovation pure). Autrement dit les managers n'ont pas « carte blanche » : rarement au niveau des moyens, jamais au niveau des objectifs.

On perçoit, sans surprise, que le pouvoir dont dispose les managers est lié à leur personnalité, plus ou moins forte selon les cas.

Le fait que le terme d'auto-contrôle convienne à la majorité des managers est lié au fait que : pour que les pilotes de projet puissent innover, un minimum de confiance et d'autonomie sont nécessaires ; ainsi les DG misent plus sur l'auto-contrôle des pilotes que sur la supervision directe par exemple, qui serait impossible ici. Cet auto-contrôle se construit à partir de règles, de valeurs : courage, intégrité, honnêteté, don de soi. Le vecteur de la formation a l'air d'être un puissant vecteur culturel.

La question du pilote de projet comme entrepreneur ne confirme que partiellement ces résultats. Une remarque : les managers nous livrent indirectement, à travers cette question, les raisons profondes qui les poussent, malgré la difficulté et les risques inhérents aux projets, ce qui les motive à y aller : le SENS ; ils trouvent sens à ce qu'ils font, il y a une cohérence entre leur rôle et celui de l'entreprise ; ils contribuent directement à la création de la valeur.

Dans une grande majorité, les managers estiment qu'ils peuvent déroger aux règles, mais selon deux logiques différentes que nous avons identifiées : soit sous condition de rester dans certaines « limites » ; soit parce que le pilote sait (savoir tacites) que dans certains cas (créer davantage de valeur ou réduire les coûts ou les délais), on lui reprocherait de ne pas l'avoir fait (c'est assez subtil...).

4 - La gestion de la ressource humaine « pilote de projet »

- **l'évaluation**

- D'une manière générale, les réponses sont très diversifiées, et on voit bien qu'il n'existe pas de système d'évaluation pensé spécifiquement pour cette catégorie de manager : dans la plupart des cas, nous constatons que le système d'évaluation reste celui utilisé pour l'organisation métier.
- Il faut dissocier l'évaluation des projets et l'évaluation des pilotes de projet :
 - au niveau des projets, pour la plupart des managers interrogés : si le projet réussit, toute l'équipe est félicitée et valorisée ; dans le cas contraire, c'est plutôt le pilote de projet qui en subit les conséquences, comme cela a été vu au sujet de la responsabilisation. Les managers préfèrent utiliser le terme de « bilan » pour le projet, plutôt qu'« évaluation ». Dans l'une des entreprises qui fonctionne sur la base de coûts de cessions internes, il existe un suivi à travers un indicateur qualité associé à chaque projet ; cet indicateur tient compte de la somme des dégradations sur les différents postes du projet et il est calculé tous les trois mois en Revue d'affaires ; à la fin de l'année, on calcule la somme et on attribue une prime d'intéressement au pilote.
 - sur le plan de l'évaluation individuelle, il est très surprenant là aussi de constater que dans la majorité des cas, le manager est évalué par son supérieur hiérarchique direct, et essentiellement sur son activité de métier (donc pas d'évaluation sur l'activité projet !). De même que le pilote de projet n'évalue pas ses contributeurs : ils le sont par leurs supérieurs hiérarchiques directs. Les deux exceptions identifiées concernent une entreprise qui, non seulement tient compte de l'activité

projet dans l'EAE¹⁴², mais qui établit des liens formels avec la rémunération et la carrière ; l'autre entreprise est à part au niveau de la configuration des projets (projets sortis + BTP → évaluation par les résultats).

- **la rémunération**

- compte tenu de ce qui vient d'être dit, nous devrions constater qu'il n'existe pas de relation entre le performance des projets et la rémunération. Or les réponses sont mitigées. Quand cette relation existe, les managers précisent qu'elle n'a de réelles conséquences que pour les « gros projets » (en budget et/ou en effectifs et/ou en moyens) ; dans ce cas, les bonus ou primes sont proportionnels au poids du projet dans l'activité de l'entreprise. L'un des managers nous a cependant répondu qu'il existait un bonus, mais que selon lui, il n'était pas incitatif. Nous avons également le cas de l'entreprise qui distribue un intéressement fonction d'un indicateur qualité.
- Concernant l'exemple du projet sorti (BTP), sans surprise, l'impact sur la rémunération joue à 100%.

- **les promotions**

- Sur les 13 entretiens approfondis menés, 11 pilotes constatent que le fait de « *passer par la case projet* » est un « *accélérateur de carrière* ». Ils ne sont pas tous d'accord, en revanche, pour dire que ce passage est systématiquement un « test » pour des postes de direction. Les expressions sont diverses : « *tremplin* », « *accélérateur* », ou encore : « *c'est une école du management qui ouvre les portes à la fonction de directeur* ». Nous percevons également le « revers de la médaille » lorsqu'un manager explique : « *en cas d'échec, l'image, le signal donné à la hiérarchie sera négatif : cet échec l'empêchera de piloter d'autres projets ou d'obtenir certaines promotions : il va trainer des casseroles, et cela n'est jamais bon* ». Deux managers ont mentionné que piloter un projet n'avait pas de conséquences particulières sur la carrière, invoquant soit la taille de l'entreprise, soit la faible importance stratégique accordée aux projets dans leur organisation.
- Enfin nous avons eu la confirmation qu'il n'existe pas (encore ?) de grilles de conventions collectives formelles pour la fonction « pilote de projet » ; l'un des managers confirme l'existence de ce type de grille dans le BTP et l'informatique. De plus tous les managers disent qu'il n'existe

¹⁴² Entretien Annuel d'Evaluation

pas de « réseaux » de pilotes de projet, à l'exception de l'un d'entre eux, membres du Club de Montréal.

SYNTHESE : OUTILS DE GRH ET PILOTES DE PROJET

Concernant l'évaluation du projet, elle est plutôt de nature collective lorsqu'elle est positive, et elle est de nature individuelle (concerne le pilote de projet) lorsqu'elle est négative. Dans tous les cas, il s'agit d'un bilan, plus ou moins formel.

Concernant l'évaluation des managers de projet, assez curieusement, elle n'existe pas ; ils restent évalués de façon traditionnelle par leurs supérieurs hiérarchiques directs.

Il peut exister un lien entre la performance du projet et la rémunération du pilote de projet, mais cela concerne plutôt les projets atteignant une certaine taille et les entreprises qui valorisent ce type d'activité.

Piloter des projets semble bien être un levier dans la carrière, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise, ou à l'intérieur du groupe dont l'entreprise fait partie. De plus, le fait d'avoir demandé à chaque manager, en début d'entretien, de faire un bref historique de leur parcours, a montré que cela permet aussi de faire carrière d'une entreprise à l'autre.

SYNTHESE : DONNEES DIVERSES

L'hypothèse du coaching n'a donné aucun résultat, si ce n'est l'un des managers disant que son supérieur hiérarchique direct avait joué ce rôle envers lui ; par contre, sans que le terme ne soit utilisé, on a le sentiment, à travers ce que racontent les managers, qu'eux-mêmes sont conduits à jouer le rôle de coach pour les contributeurs.

L'hypothèse de l'existence de « métarègles » n'a donné également aucun résultat, sauf pour le manager de projet qui est à l'origine du concept !!!

Le retour d'expérience est rare, et ce pour plusieurs raisons : il prend du temps ; une grande partie des compétences développées par les managers sont de nature « tacites » ; enfin il est assez rare que les projets se ressemblent : il est possible de travailler sur la méthodologie, et encore... , elle s'invente aussi souvent en fonction des contextes et des personnes.

Remarques diverses de la part de managers :

- « *le mode projet accentue les différences entre dominés et dominants dans l'entreprise* » (un des managers n'a-t-il pas parlé de « boulets » pour qualifier ceux à qui on ne confiera jamais de projets ...)
- « *au fur et à mesure que l'on manage des projets, une sorte de « sagesse » s'installe en nous* »
- « *piloter des projets, cela permet de capitaliser des compétences transférables : mais attention, il ne faut pas faire que ça, ce n'est pas bon non plus pour la carrière (on perd le fil du développement de nos compétences techniques, et on prend ainsi le risque de ne plus trouver de place dans les métiers, or on sait qu'il n'y a pas de place pour tout le monde pour piloter des projets (il n'y a pas toujours de projet non plus d'ailleurs))* ».
- « *une des vertus du mode projet, c'est de casser les habitudes : quand je suis en projet, je ne fais jamais la même chose* »
- un ancien pilote de gros projets regrette l'individualisation qui semble caractériser de plus en plus les modes de gestion actuels ; il écrit : « *si le projet est basé sur de l'individualisation, c'est l'échec assuré* ».

Nous terminons cette présentation des données par une énumération des données secondaires :

- articles de presse sur le management de projet (exemple des cas de suicide au techno centre de Renault)

- colloques sur le sujet (une demi-journée organisée par Dauphine sur les projets et un congrès AGRH avec deux présentations sur les projets)
- documents récupérés ayant servis de support de cours pour la formation de 8 pilotes de projet interviewés dans le cadre des entretiens exploratoires
- discussions via internet avec un pilote de projet membre du Club de Montréal.

Concernant les données issues des supports de formation, un bon nombre d'éléments confirment les données obtenues plus haut :

- une attente évidente d'action en conformité de la part des pilotes de projet (nous ne pouvons pas reproduire les phrases (et les dessins !!) des documents, mais ils sont très parlants)
- un rôle de courroie de transmission par rapport à la DG
- une exigence très forte en termes de disponibilité, de variété de compétences ; le contexte très complexe des projets est reconnu et expliqué
- le fait de porter plusieurs casquettes est exprimé à travers l'idée que le manager doit savoir regarder devant, derrière, au-dessus, au-dessous, à droite et à gauche
- concernant l'ambiguïté qui caractérise sa légitimité, là aussi, il est clairement écrit que le manager ne peut pas donner d'ordre, mais uniquement des orientations. Une diapo entière est consacrée à l'autorité, et il est expliqué que dans le mode projet, les formes classiques ne conviennent pas, le pilote de projet doit surtout user de son autorité charismatique et d'expertise.
- Le fait de devoir rendre compte régulièrement apparaît également de façon claire car le manager doit donner de la visibilité aux informations qui lui parviennent, tant auprès de sa hiérarchie qu'auprès des contributeurs.
- La question de l'autonomie « limitée » est également abordée : le pilote de projet doit savoir où se trouve l'autorité de décision ; si elle incombe au COPIL, il doit préparer des solutions, en en présentant à chaque fois les avantages et les inconvénients
- Enfin sur l'énergie déployée, il est précisé que contre vents et marées, le manager doit savoir entraîner son équipe sans faillir et qu'il est animé par un esprit combatif et tenace.

Par contre, un aspect nous a paru très important tout au long des documents, sans que nous l'ayons particulièrement isolé au cours des entretiens : la notion d'engagement moral.

Cet aspect revient non seulement plusieurs fois, aussi bien dans les documents relatifs aux futurs pilotes qu'aux futurs contributeurs, mais également exprimés différemment à l'intérieur d'un même document. Par exemple il est expliqué que pour déléguer, il faut établir un contrat d'engagement moral ; les deux parties (pilote et contributeur ou pilote et DG) doivent s'efforcer à honorer le contrat). On explique également comment le manager de projet doit s'approprier les objectifs du projet : il doit en être le

garant. Cependant cet aspect moral est mêlé à un aspect marchand, dans le sens où il est écrit que le pilote doit savoir vendre son projet, à la hiérarchie, aux clients, aux acteurs.

Ce sont donc ces résultats qui vont donc être confrontés aux conjectures et, plus largement, à la revue de littérature, dans le dernier chapitre de ce travail.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION

La discussion porte sur les conjectures associées aux concepts ou théories développés dans la revue de littérature.

La première partie concerne l'analyse des tensions et des modes de contrôles ; elle confirme la plupart des hypothèses émises, en relativisant certains aspects cependant (la présence des modes de contrôle de type bureaucratiques paraît relativement évidente aux managers ; ils ne se considèrent pas nécessairement comme des « entrepreneurs », pour prendre deux exemples) (6.1).

La deuxième partie confirme complètement la pertinence du concept de « Conduite de Soi » pour illustrer la spécificité des modes de contrôle des pilotes de projet, par rapport aux systèmes traditionnels (6.2).

La dernière partie confirme l'utilité du concept de Gouvernamentalité de Soi et des Autres pour penser le dépassement de l'apparente contradiction entre autonomie et contrôle ; mais les formes de résistances qui avaient été déduites de la revue de littérature sont enrichies par les données du terrain (formes de « retrait » de la part des managers ; ou « accumulation des compétences et d'informations non transmissibles ») (6.3).

6.1 LE PILOTE DE PROJET EST-IL REELLEMENT ASSIMILABLE A UN ELECTRON SOUS TENSION ET SOUS CONTROLE ?

6.1.1 : L'électron sous tension

Autant le concept de « tensions » a été validé à 100% par les pilotes de projets interrogés, autant l'idée « d'électron » n'a pas convaincu.

En effet les managers ne se sont pas reconnus dans l'image de « l'entrepreneur », ou même « d'intrapreneur », ou encore de « chef de leur propre entreprise ». Dans le même sens, l'idée de se trouver devant un défi, un challenge, une aventure, ne les a qu'à moitié séduits. Nous pensons que le choix de s'être concentré sur des projets de développement de produits industriels constitue une explication. En effet, seul le manager ayant une grande expérience dans les projets de type BTP ou gros ouvrages a réagi favorablement à ces images. En effet ce type de projet correspond non seulement à des « projets sortis », c'est à dire déconnectés de la structure hiérarchique de l'entreprise, mais également à des projets qui nécessitent l'intervention de plusieurs entreprises ou organisations (des régions, des municipalités, ou des organismes européens voire internationaux). Le fait que toutes les entreprises que nous avons contactées soient organisées en structure matricielle ne favorise pas pour un pilote de projet le sentiment de gérer sa propre entreprise.

Concernant le concept de « tensions », nous proposons de discuter à partir d'un tableau récapitulatif des éléments recensés :

Tableau n°13 : Le pilote de projet sous tension

Le pilote de projet, un acteur sous tension	
Difficile, épuisant, usant	Energisant, parfois passionnant
Exigent (compétences très diverses et spécifiques)	Permet de développer de nouvelles compétences, transversales notamment
Chronophage	Permet de rencontrer d'autres personnes, d'enrichir son réseau
Multiples casquettes	Plaisir de travailler en équipe
Avancer dans l'incertitude	Sentiment de peser sur le cours des choses
Gérer les conflits, surtout en interne	Donne du sens au travail ; « la mise au monde d'un nouveau bébé »
(faire) trouver des solutions, résoudre des contradictions (CQD)	Égo sollicité, confiance → comportement exemplaire
L'entreprise teste les limites du manager de projet, lui demande l'impossible	Permet de toucher des primes importantes en cas de gros projets
La légitimité est à construire	Permet d'acquérir de la légitimité au sein de l'entreprise, auprès des pairs, des supérieurs et des subordonnés
Soumission à une multiplicité de modes de contrôle	

NB :

- Les éléments de ce tableau n'ont pas été organisés « face à face » ; autrement dit, les éléments ne sont pas « ordonnés » à l'intérieur des colonnes
- La présentation induit une lecture binaire, alors que pour les managers, les éléments de la colonne 1 sont mêlés avec ceux de la colonne 2, ce qui explique l'apparent paradoxe de cette situation.

Commentaires du tableau :

Alors que la revue de littérature « managériale » (celle que l'on rencontre dans la plupart des manuels de gestion ou de management et dans les brochures proposées par les organismes de formation essentiellement) est très positive sur le mode projet, la revue de littérature critique en prend le contrepied en évoquant tous les effets pervers et destructeurs. **Or pour nous, il restait une zone d'ombre que notre travail nous a permis peu à peu de découvrir.**

Si effectivement, le mode projet conduisait à de tels dysfonctionnements, néfastes tant pour la performance des organisations que pour la motivation et la santé des individus, comment expliquer la persistance de l'implication des managers ? Cette question se rapproche de celle que posait Courpasson

(2003) en soulevant le paradoxe suivant : « *Pourquoi des individus qui ont finalement un attachement éphémère à leur organisation devraient-ils donner le maximum d'eux-mêmes pour réussir le projet ?* »

En observant ce tableau, on peut comprendre que les aspects positifs sont très recherchés par les managers, à un moment donné de leur carrière ; ils seraient ainsi prêts à se plier aux contraintes et conditions, même si celles-ci sont parfois très exigeantes et difficiles à vivre. Autrement dit, la possibilité pour les managers de peser sur le cours des choses, de voir directement l'impact de leur contribution sur les performances de l'entreprise, n'aurait pas de prix.

Ainsi nos résultats confirment les propos de Lewis et Al (2002), selon lesquels la réussite des projets de développement de produits exige nécessairement des tensions managériales : le pilote de projet doit se débrouiller avec des contextes et parfois des partenaires (internes ou externes) incertains, fluctuants, et il doit malgré tout conduire de front innovation et efficacité.

Concernant les propos de Courpasson (2000), présentant au final le management de projet comme une machine à exiger, à juger, à sélectionner, et à exclure, nous estimons d'après les témoignages que nous avons entendus que s'il est au départ une machine à fabriquer de la performance par la création de valeur pour l'entreprise, une machine à créer du sens pour les pilotes de projet, il provoque un certain nombre d'externalités négatives : celles-ci concernent les managers eux-mêmes, lorsqu'ils ne parviennent pas à contrôler la limite entre investissement intense et épuisement professionnel, entre vie professionnelle et vie privée ; elles concernent aussi les autres managers, c'est à dire ceux qui ne sont pas assez compétents pour espérer devenir pilote de projet et qui se sentent mis à l'écart ; elles impactent ainsi le marché du travail, les critères de sélection, les modalités de recrutement. Elles concernent également les modes de fonctionnement, les systèmes de valeurs dans les organisations, et la nature des relations entre les individus : nous avons notamment perçu à la fois une dimension collective intéressante et en même temps une logique d'individualisation. Le problème de la première, correspondant au fait que les managers aiment travailler en groupe, aiment diriger, orchestrer les projets, les mener jusqu'au bout et réussir, tient au fait que ces collaborateurs ne sont pas toujours les mêmes à chaque projet ; si effectivement et fort heureusement des relations de confiance s'installent, ces relations ont également une nature contractuelle si ce n'est marchande. La logique d'individualisation est relativement évidente (des parcours professionnels, de l'évaluation, des rémunérations, ...). C'est ce que nous explique Courpasson (2003) lorsqu'il nous alerte contre l'affaiblissement (« delitment ») des communautés, des collectifs de travail.

Ainsi, alors que Cicmil, Hodgson et Al (2006) dégagent les éléments les plus pertinents à leurs yeux pour bien comprendre le fonctionnement du management de projet (l'expérience vécue des managers, la nature des relations sociales et des communications, les technologies du pouvoir en place, la question de l'identité des acteurs et enfin les interactions entre les logiques d'arrangements et les logiques

structurelles dans l'environnement de travail), si notre travail présente différemment ces différents éléments, il confirme leur pertinence : l'expérience vécue des managers permet de bien comprendre, d'avoir accès à la compréhension de ces fonctionnements paradoxaux pour la plupart ; la nature des relations sociales et des communications est importante à analyser dans la mesure où elles sont différentes de celles des modes d'organisation classiques : mélanges de relations hiérarchiques, marchandes, de confiance... ; la question de l'identité de l'acteur découle des questions que nous avons soulevées touchant à l'affaiblissement des solidarités métiers, ainsi qu'à l'absence, pour le pilote, de légitimité hiérarchique, et enfin à la capacité du pilote à changer de casquettes en fonction des contributeurs auxquels il s'adresse. Enfin la question des interactions entre les logiques d'arrangement et les logiques structurelles tient au fait (comme nous l'avons expliqué dans la partie épistémologie) **qu'il est impossible de bien comprendre le fonctionnement du management de projet sans prendre en compte trois niveaux d'analyse :**

Niveau 1/ le manager de projet, son contexte de travail, son entreprise, sa culture, sa structure et les forces de pouvoir en présence

Niveau 2/ le contexte général de l'organisation et du management de projet, qui peut montrer des récurrences, des régularités repérées auprès de plusieurs contextes et entreprises

Niveau 3/ enfin nous ajoutons le niveau 3 qui, en prenant de la distance, temporelle et spatiale, finit par observer des lois naturelles (physiques, biologiques, physiologiques, psychologiques, sociales, ...) qui inévitablement affectent les décisions et les comportements des individus en société.

Notre travail s'étant davantage concentré sur les « technologies du pouvoir en place », selon les termes de Cicmil, Hodgson et Al (2006), c'est ce que nous allons maintenant développer :

6.1.2 La question du Dispositif

Nous rappelons que le Dispositif (englobant « des dispositifs ») comprend chez Foucault « *des opérateurs matériels du pouvoir; c'est à dire des techniques, des stratégies et des formes d'assujettissement mises en place par le pouvoir* » (Foucault, 1975). Ces opérateurs s'appuient sur ce que nous avons nommé des « vecteurs » : discours, lois, institutions, aménagements architecturaux, procédures, énoncés ou vérités scientifiques, propositions philosophiques, valeurs morales, ... Et ces vecteurs sont véhiculés par ce que nous avons nommé « des supports ». Si nous avons pu en grande majorité trouver des illustrations de ce concept dans l'exemple du management de projet, **il est intéressant ici de préciser la pertinence du concept : si quelques auteurs ont recours au terme « dispositif » dans le cadre du management ou de la gestion (par exemple), peu l'explicitent réellement, exceptés les auteurs critiques en contrôle de gestion (Peter Miller, Barbara Townley, ...) :**

Le fait de décrire le dispositif est déjà une façon de « décortiquer » donc de chercher à comprendre comment le pouvoir est fabriqué, quels en sont les mécanismes, les logiques de construction ; l'analyse des technologies du pouvoir, des microphysiques du pouvoir, correspond à l'un des principaux projets du philosophe. Se poser cette question permet de **savoir comment les choses fonctionnent permet, de se rendre compte que ce qui peut paraître naturel, évident, ne l'est peut-être pas.** Elle permet aussi de savoir s'il est possible d'être, non pas, « non gouverné », puisque Foucault a bien montré que cela était inévitable dans nos sociétés modernes, mais « moins gouvernés » ou « gouverné différemment ». **Dans le cadre de ce travail, s'il peut paraître normal et naturel de chercher dans l'entreprise à s'organiser de la façon la plus performante, à sélectionner les meilleurs pilotes de projet, à être exigeant avec eux, à leur faire intégrer les contraintes du projet, est-il normal de leur demander de s'impliquer corps et âmes dans le projet, de les soumettre à la pression du résultat quels que soient le temps passé, les difficultés rencontrées, et même si les informations, les moyens, les budgets, la légitimité pour les obtenir, manquent ?** Est-il normal que ces individus ne puissent pas bénéficier de grilles de classification et que leurs carrières soient l'objet des décisions aléatoires, subjectives et contextuelles ? Est-il normal que ce type de management induise des pratiques de sélection et d'évaluation par les pairs qui échappent du coup aux procédures classiques, certes non parfaites, mais gages d'un effort d'objectivité et d'éthique ? Est-il enfin normal que des pilotes de projet, des ingénieurs, se suicident pour des raisons professionnelles ? En effet, il est possible de lire cet extrait sur le site de France INFO, le 9 mars 2010 :

« C'est le troisième suicide, chez des salariés du Technocentre de Renault, classé ainsi depuis 2007. Aujourd'hui Le tribunal des affaires de Sécurité sociale de Versailles a estimé que *"la hiérarchie a confié à Raymond D. un objectif à atteindre, sans s'interroger sur la capacité psychique et physique de son salarié à supporter cette charge accrue de travail"*. La lettre que le salarié avait laissée, avant de se pendre, était claire : ***"je ne peux plus rien assumer, ce boulot c'est trop pour moi, ils vont me licencier et je suis fini"***¹⁴³.

Lorsque le philosophe écrit que son travail a pour objectif d'éclairer les hommes et les femmes sur la façon dont ils sont gouvernés, c'est bien pour leurs donner les moyens d'être soit un peu moins gouvernés, soit gouvernés différemment : jusqu'à où peut-on aller dans les formes d'assujettissement des individus à la base des systèmes de management actuels ? Quel système est acceptable, quel système ne l'est pas ? Quelles sont les limites ? Que préfigurent les systèmes qui se mettent peu à peu en place ? Si le fait de décortiquer les logiques en place permettent à ceux et celles qui ont la chance de pouvoir le

¹⁴³ D'autres suicides se sont produits chez Peugeot, mais le lien avec le cadre de travail n'a pas forcément été établi, et contrairement au cas de Renault, il ne s'agissait pas de pilotes de projet. L'ouvrage « Toyota, l'usine du désespoir » de Satoshi Kamata (Ed. DEMOPOLIS, 2008) fait également état de suicides dans cette entreprise.

faire d'extrapoler les conséquences et d'opérer une mise en garde, n'est-ce pas finalement un devoir de le faire ?

Il y a ensuite l'idée de « stratégie du Dispositif » : nous allons expliquer comment la connaissance du terrain permet de donner vie et corps à ce concept.

Autant l'annoncer d'emblée : il y a une hésitation, voire une ambiguïté chez le philosophe, et nous allons montrer que celle-ci est en réalité révélatrice d'une réponse demeurée incertaine chez l'auteur :

Foucault explique que selon les époques, le Dispositif a une fonction stratégique différente. Pour expliquer l'adjectif « stratégique », le philosophe écrit qu'il s'agit d'une « *manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser* » (1977). Il continue son explication en intégrant les logiques de savoirs/pouvoirs puisque ces dispositifs s'appuient sur une connaissance fine des populations à gouverner : inciter, susciter, combiner, répartir, normaliser, rendre visible, enregistrer, Les motivations de cette stratégie sont de prévenir, d'inciter les individus à agir dans une certaine direction, à penser selon un certain système de représentation Si l'on s'en tient à cette explication, il ne reste qu'un pas à franchir pour parler de « théorie du complot »¹⁴⁴.

En même temps, Foucault explique que le Dispositif est constitué d'éléments hétérogènes, discursifs tout autant que non-discursifs, d'institutions mais aussi de réseaux plus ou moins formels, d'alliances, de relations plus ou moins stabilisées, entre groupes mais aussi entre individus... C'est « *un système physique instable, en perpétuel déséquilibre* », selon Deleuze lorsqu'il parle de l'œuvre de Foucault (2004). Foucault l'assimile à un diagramme, qui traverse autant les dominants que les dominés ; **voilà ce qui est intéressant pour notre problématique** : les systèmes de management actuels, dont le management de projet en révèle les effets les plus visibles, sont **difficiles à identifier** car l'autorité hiérarchique traditionnelle a presque disparu.

Les ressorts du pouvoir sont du coup plus difficiles à identifier, plus diffus, plus anonymes et pour une part extérieurs à l'organisation, c'est un premier aspect (la pression provient du « client roi », des concurrents, de la mondialisation contre laquelle on ne peut rien, de l'environnement naturel qu'il faut désormais préserver ; les ennemis sont la Chine, L'Inde, le Brésil, qui constitueront bientôt le barycentre de la planète, la vieille Europe disparaissant peu à peu... : relevons la tête et tirons notre épingle du jeu !

Le deuxième aspect tient au fait que les managers sont le sujet de leur propre assujettissement : c'est ce que cherchent les systèmes de Gouvernamentalité de Soi et des Autres, comme nous en discuterons un peu plus loin.

¹⁴⁴ Nous n'indiquons pas, volontairement, d'auteur de cette théorie, car après consultation de sources diverses, plusieurs hypothèses existent quant à son origine !

Le troisième aspect est souligné par les travaux des chercheurs portant sur la crise identitaire des cadres ou des managers (Livian, 2006 ; Cousin, 2008 ; Lallement, 2007 par exemple) ; or les managers de projet en font partie ; ces travaux mentionnent que les cadres sont pris entre une décentralisation de certains pouvoirs auprès des techniciens, voire employés ou ouvriers, ôtant du coup aux managers une partie de leurs prérogatives ; et une intensification de leur travail liée à une adjonction de tâches multiples (études diverses, reporting, missions de contrôles, ...) : ce qui ne leur permet souvent pas de faire leur travail correctement par manque de temps et par inversion des priorités.

Voilà ce qui est intéressant dans cette approche de Foucault : les dominés comme les dominants sont pris dans ce système qui semble échapper aussi bien aux politiques sociales des entreprises qu'aux politiques économiques et sociales des gouvernements. Où classer finalement les pilotes de projet ? Sont-ils dominés ou dominants ? La dernière partie de cette discussion (portant sur la résistance possible des pilotes de projet) conduira à proposer une réponse.

6.2 LA CONDUITE DE SOI CONSTITUE-T-ELLE UNE NOUVELLE FACETTE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT POST-BUREAUCRATIQUES ?

6.2.1 La question de la Conduite de Soi

Selon Foucault, l'individu serait capable de créer un rapport à soi, que nous interprétons comme la fabrication artificielle d'un autre soi. Le philosophe explique que cette « fabrication » se ferait selon deux « techniques » ou deux « types d'exercices » : les processus de subjectivation, et la confrontation de soi à la vérité et au pouvoir. C'est à ce moment que Foucault introduit les notions de désir / plaisir, reconnaissant que l'individu n'est pas uniquement objet de discipline et de domination. Cependant il n'oublie pas pour autant les effets du pouvoir : on peut dire qu'il revoit, il révisé les mécanismes d'alignement entre discipline et désir. **C'est là que nous trouvons une grille de lecture très**

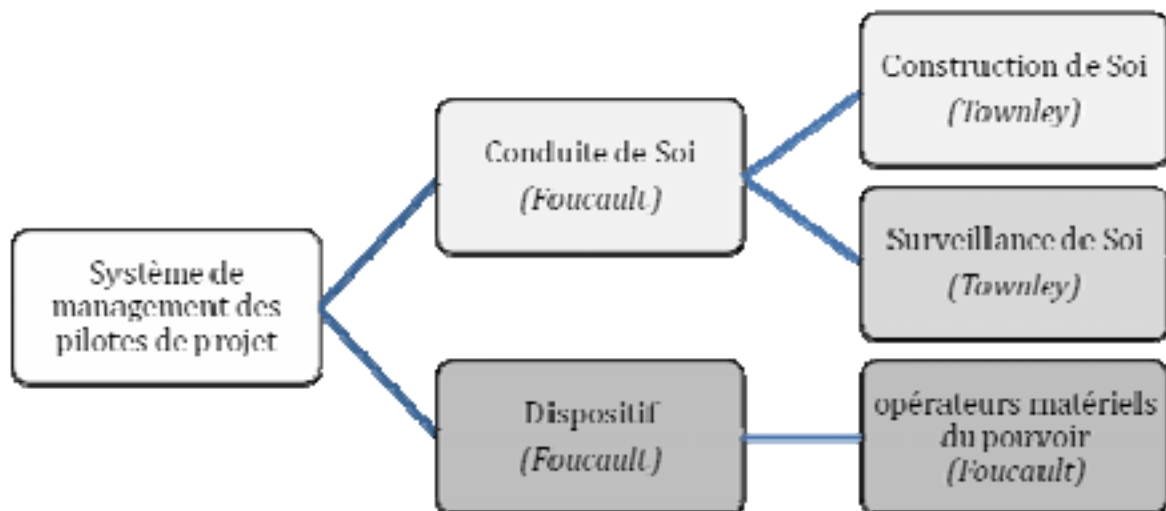
intéressante pour le management de projet : en relisant le tableau présenté en début de ce chapitre, l'alignement entre discipline et désir est visible en considérant l'alignement entre les deux colonnes du tableau. De même que Weber explique que l'obéissance n'est pas la soumission à une contrainte, mais plutôt à une adhésion, les entretiens menés nous ont montré que les pilotes de projet ne remettaient pas en cause toutes les contraintes (respect du triangle CQD, reporting, devoir rendre compte régulièrement, revues de projet auprès de COPIL, ...); ils ont compris que le respect de ces contraintes était le gage pour trouver quelque chose qu'ils n'ont pas trouvé en travaillant dans les métiers : ce quelque chose s'exprime par la deuxième colonne du tableau et peut se décliner sous forme de quête de plaisir, désir de peser sur le cours des choses, de savoir, de comprendre, de maîtriser; l'idée de confrontation de soi à la vérité et au pouvoir semble être vérifiée.

Lorsqu'E. Pezet utilise le concept « *d'ascèses de la performance* », il propose une application au management des ascèses foucaaldiennes : « *les expériences par lesquelles le sujet opère sur lui-même les transformations nécessaires pour avoir accès à la vérité ...* » (Foucault, 1982). Mais selon Pezet, les ascèses de la performance expriment davantage un rapport « politique » à soi qu'un rapport « moral » : or les résultats des entretiens, confirmés par l'analyse d'un support de formation au management de projet, semblent montrer que dans le cas des pilotes de projet, **il s'agit d'un mélange de rapports politique, moral, existentiel mais aussi normatif**. Il faut relever que notre hypothèse s'était construite sur la base de trois formes de rationalité (tableau n°6, chapitre 2), que nous proposons de raccrocher aux deux formes classiques de rationalité chez Weber : ainsi nous n'avons pas retenu l'aspect « moral » dans le mécanisme de Conduite de Soi des pilotes de projet, bien qu'ayant été identifié par Courpasson (2003). La phase « terrain » a fait apparaître des notions telles : courage, intégrité, don de soi, sagesse, loyauté, franchise, engagement moral. Rappelons une phrase particulièrement explicite de l'un des managers interrogés : « *le pilote de projet doit être capable de porter le projet contre vents et marées jusqu'au bout, en informant de tout ce qui pose problème* ». Ou encore : « *Il y a un degré d'implication unique; les gens portent le projet aux tripes; ce sont des mercenaires* ». Les managers sont par ailleurs fiers qu'on leur confie une partie de la destinée de l'entreprise : « *on a la fibre projet ou on ne l'a pas* »; les managers sont fiers de dire que la standardisation des outils de gestion des projets, des outils de gestion des risques, des outils de reporting, est impossible et qu'il *doivent* (mais on a bien compris en les écoutant que c'est là leur plaisir et leur façon de « résister ») à chaque fois inventer les leurs. Cette construction de soi ne se fait pas dans le sens d'une meilleure connaissance de soi (le but n'est pas de constituer une intériorité psychologique, ou de répondre à la question « *qui es-tu?* », mais plutôt dans le but de constituer une « *extériorité esthétique* » et de répondre à la question : « *que veux-tu faire de ta vie?* », dans l'esprit de Foucault. Dans notre partie théorique, nous avons retenu la grille de lecture de Townley : « *self*

awareness» et « self formation »¹⁴⁵ ; si la première technique relève de modes de contrôle sociaux, la deuxième correspond à l'idée de Résistance : ce sont les deux aspects qu'il nous reste à traiter.

6.2.2 La question de la professionnalisation des pilotes de projet

Schéma n°16 : Dispositif et Conduite de Soi



Dans notre partie théorique, nous avons proposé que le processus de professionnalisation des pilotes de projet s'appuyait sur deux principes : la Confiance accordées aux managers d'une part, et la Responsabilisation dont ils font l'objet d'autre part (Conjecture 4).

Or après avoir écouté les pilotes de projet, nous avons conclu à différentes formes d'autonomie, et nous considérons que ce concept peut être intégré aux principes fondant le processus de professionnalisation ; ainsi :

¹⁴⁵ Qui, rappelons-le, constituent les deux facettes de la Conduite de Soi.

Processus de professionnalisation = f (Confiance, Autonomie, Responsabilisation)

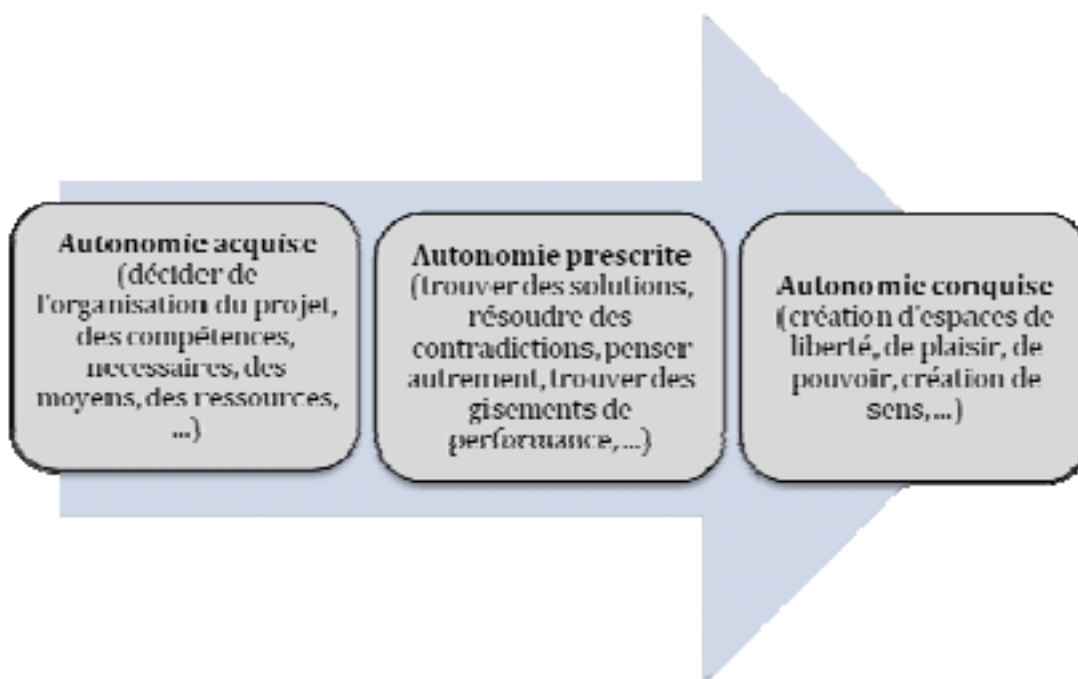
Cependant il est important de discuter de la nature de ces trois concepts dans le cadre particulier du management des pilotes de projet.

Comme nous l'avions anticipé, **la confiance** accordée aux managers correspond bien à une forme de contrôle social, comme l'a montré Bornarel dans sa thèse (2004). Ceci est visible lorsque les managers disent qu'ils doivent être à la hauteur de la tâche qu'on leur a confiée ; lorsqu'ils expliquent qu'ils ont eu le privilège d'être désignés « pilote de projet » et qu'ils ne doivent pas décevoir. Mais nous avons aussi entendu, plus rarement certes, que la confiance pouvait être « totale » dans le cas où le manager demande des moyens supplémentaires (délais, effectifs, budgets, ...) et où on le lui accorde « *parce qu'on le connaît, on sait que s'il demande cela, c'est qu'il ne peut pas faire autrement* » (propos d'un directeur de projet ayant été aussi pilote de projet) ; autrement dit, dans le langage d'Adler (2001), il s'agit de la vision « *traditionnelle* » de la confiance et non de la vision « *moderne* » (correspondant à une confiance réfléchie ou calculée).

Concernant la notion **d'autonomie**, la confrontation entre l'idée que nous nous faisons de l'autonomie accordée aux manager (« contrôlée », ou « régulée », comme le propose Du Gay (2004), ou « conditionnelle », comme nous l'avions proposé au début du chapitre 1) et les témoignages des managers, nous conduit finalement à conclure à trois facettes de celle-ci.

Dans un premier temps, nous nous sommes rendue compte qu'il y avait une contradiction dans notre façon de présenter les choses : d'une côté nous avons dit que les DG n'avait pas d'autre choix que de laisser un minimum d'autonomie aux managers dans la mesure où, aujourd'hui, tout projet est très pointu, précis, technique, nécessite des compétences mais aussi des « talents » particuliers, que tous les membres de la DG ne peuvent pas maîtriser ; de l'autre côté nous avons écrit qu'il pouvait y avoir des formes d'injonction à l'autonomie (chapitre 3). Nous proposons de lever cette contradiction en faisant apparaître trois facettes de l'autonomie des managers :

Schéma n°17 : les trois facettes de l'autonomie des pilotes de projet



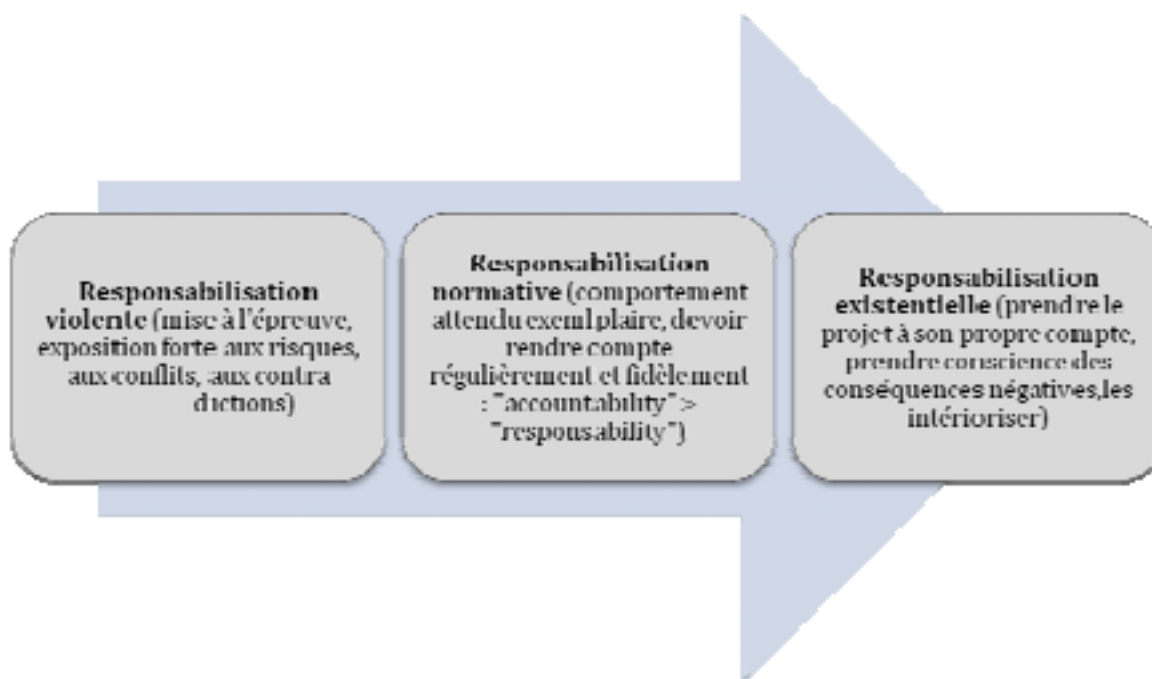
Enfin, notre analyse théorique de la **Responsabilisation** avait présenté trois interprétations de ce concept concernant le mode projet :

- Celle de Clegg et surtout celle de Courpasson (2000, 2003, 2004) conduisant à dire que si le management de projet constitue un moyen de mettre les individus à l'épreuve, au final, il « déresponsabilise »
- Celle de Robertson et Swan (2003), ou celle de Styhre (2001), insistant sur l'aspect normatif
- Et enfin celle de Martuccelli (2004), conduisant au concept de « dévolution »

En l'enrichissant de l'investigation terrain, nous proposons la réponse suivante :

Nous ne pensons pas que le mode projet « déresponsabilise », même si nous comprenons le raisonnement de Courpasson : il veut montrer que la contrainte d'utilisation des outils de gestion des projets est dissuasive par rapport aux marges d'autonomie dont disposent les managers ; il écrit aussi que l'organisation en projet conduit paradoxalement à une recentralisation des pouvoirs car les pilotes de projet interviennent finalement peu dans les décisions stratégiques. Nous pensons au contraire que les managers se sentent très (trop) responsabilisés, et responsabilisés de façon particulière, comme nous allons le montrer :

Schéma n°18 : les trois facettes de la responsabilisation des pilotes de projet



Nous précisons l'origine du terme que nous utilisons : « accountability » (Igalens et Point, 2009) : paradoxalement il vient du français « raconter » (**compter**, **tenir compte de** (estimer), **raconter** (s'entretenir), et **payer**), car il aurait été importé par le duc de Normandie alors qu'il prenait possession de la couronne d'Angleterre en 1066. En anglais, « raconter » se transforma en « account », puis, au XVI^e siècle, « accountability ». Ainsi « *celui qui tient les comptes doit le faire correctement et donc il doit rendre compte* ». Les auteurs relèvent la double dimension de la reddition : raconter et compter. Nous voyons le parallèle avec les revues de projets auprès des DG ou des COPIL : raconter comment se déroule le projet, raconter les problèmes et dire comment on les a solutionnés ou proposer des simulations pour que la DG tranche s'il faut prendre des décisions importantes ; et rendre des comptes précis sur les coûts, les délais, les quantités, les prix, les risques encourus, les marges de manœuvres, ...

La question de l'existence d'une « Culture Projet »

A l'issue de cette conjecture 4, nous avons ajouté une conjecture 5 pour insister sur le fait que cette Confiance et cette Responsabilisation ne pouvaient se faire que grâce à une adhésion forte à un système de valeurs et nous avons émis l'hypothèse de l'existence d'une « culture projet », elle-même encadrée

dans une « culture managériale » plus large. Là aussi, les données recueillies au cours des entretiens nous permettent de confirmer, d'infirmer ou de discuter des énoncés proposés dans la partie théorique. Nous avons proposé deux lectures de l'idée de « Culture Projet » :

La première était issue des travaux de Boltanski et Chiapello (1999), décrivant « Le nouvel esprit du Capitalisme » qui pourrait s'incarner dans « l'esprit projet » : se sentir responsable de ce que l'on est, de ce qui nous arrive, savoir se prendre en main, se donner des objectifs ambitieux, être habile pour piloter sa carrière, jouer spontanément du consensus ou du dialogue ; prôner les logiques gagnant-gagnant, même lorsque (et peut-être surtout lorsque ...) qu'elles n'en sont pas ; bref, finalement, avoir un comportement complètement professionnel pour mener aussi bien sa vie professionnelle que sa vie privée, et ne rien attendre des autres et des entreprises, tout attendre et exiger de soi-même.

Or si effectivement certaines de ces qualités ont été décrites par les managers à travers nos questions sur les compétences que doit posséder un (bon) pilote de projet, nous n'avons pas perçu l'idée d'existence d'une culture précise se rapportant uniquement à l'activité projet. D'autre part, lorsque la question a été directement posée, les managers ont paru surpris, et dubitatifs sur une réponse positive. Certains disant qu'ils ne s'étaient jamais posé la question (ceci ne doit pas être interprété de notre part comme une réponse nécessairement négative : ils peuvent ne pas avoir conscience qu'il existe bel et bien une « culture projet »).

La deuxième proposait une interprétation un peu différente : le développement des pratiques de management en mode projet conduirait finalement à se servir du projet pour intensifier le contrôle sur les acteurs, et ce à travers des systèmes de valeurs, des normes de comportement plus puissantes que le système bureaucratique classique. Nous avons retenu trois variantes à travers la revue de littérature :

- Les conclusions d'Alvesson et Willmott (2002), rejointes par celles de Casey (1999) montrent qu'un management par la culture, a priori plus souple et moins coercitif, peut conduire à un contrôle particulièrement puissant sur les individus
- Hodgson (2002) travaillant sur le concept de « professionnalisation du pilote de projet », insiste sur les outils de gestion des projets, qui sont un moyen puissant pour fournir aux DG de la lisibilité et de la « calculabilité », et sur l'inculcation de valeurs permettant des réflexes d'auto-discipline : l'objectif étant de mieux contrôler des managers en partie autonomes
- Räsänen et Linde (2004) enfin, réalisant une étude dans une grande entreprise (Ericsson), expliquent quel rôle puissant jouent les textes, supports ou éléments discursifs chez Foucault, visant à inculquer des valeurs, des normes, des règles, similaires pour tous les projets de l'entreprise. Elles montrent comment cette forme de contrôle social conditionne la façon de penser, d'écrire, de lire, de faire, d'interagir, de croire et d'évaluer. C'est une forme de culture collective puissante et leurs conclusions

rejoignent ainsi celles de Willmott (1993) parlant de « neo-autoritarisme hypermoderne », plus insidieux que ses prédécesseurs bureaucratiques.

Comment recevoir ces hypothèses de travail à la lumière de nos entretiens ?

Nous avons effectivement perçu que les managers interrogés suivent un certain nombre de « principes » qui les guident dans leur façon d'être tout au long du projet, aussi bien envers les membres de leurs équipes, plus généralement envers les contributeurs (internes ou externes), et aussi envers la DG ou le COPIL. Ainsi nous suivons Alvesson et Willmott et Hodgson. En revanche il nous est difficile de confirmer ou d'infirmer les conclusions de Räsänen et Linde dans la mesure où notre méthodologie et notre échantillonnage ne permet pas de comparer : il aurait fallu choisir uniquement de très grandes entreprises gérant un porte-feuille de projets importants et pouvoir rencontrer plusieurs pilotes de projet de la même entreprise.

Pour dresser un bilan global sur cette question, nous pensons qu'en l'état actuel des choses¹⁴⁶ qu'il est difficile de parler d'une véritable « Culture Projet » : nous avons plutôt eu le sentiment que les managers mentionnaient des valeurs relatives à un système de management que les entreprises essaient d'instituer, afin d'obtenir des individus plus obéissants tout en les contrôlant le moins possible (ceci générant de surcroît des économies liées au coûts de surveillance). Nous avons, lors de nos entretiens exploratoires, interrogé huit managers du même groupe, et nous avons été frappés d'entendre plusieurs fois la même phrase reprise par les managers, qu'ils semblaient citer comme une sorte de « crédo » : les formations suivies par tous les managers de ce groupe voués un jour à être pilote de projet, organisées par le même organisme de formation, leur avaient appris qu'il ne fallait pas avoir peur des changements. Il fallait au contraire savoir tirer profit des changements. Ainsi le slogan était : « *Chic un changement !* ». Mais pouvons-nous pour autant affirmer que « cet esprit » est spécifique des projets ?

S'il fallait vraiment poursuivre sur cette voie, alors, presque paradoxalement, il conviendrait de dire que posséder la culture projet, c'est précisément être capable d'intégrer, de comprendre toutes les cultures qui ont besoin de nourrir le projet ! Porter plusieurs casquettes, comme cela a été expliqué, c'est exactement être capable de rentrer dans la peau d'un personnage différent ; il y a également la capacité à intégrer la culture de l'entreprise et sa stratégie, et la compréhension de l'organisation politique de l'entreprise (qui a le pouvoir, où commence et s'arrête le mien en tant que pilote de projet, quelles sources du pouvoir actionner pour mon projet, ...).

¹⁴⁶ Il nous semble que cette question mériterait d'être approfondie et surtout davantage testée sur le terrain.

Enfin à la question de savoir pourquoi les individus absorbent si facilement ce système de valeurs, sans savoir si l'entreprise renverra des signaux positifs (carrière, pouvoir, rémunération, ...), nous proposons trois pistes de réponse.

La première a été exposée par Boltanski et Chiapello (1999), remarquant que les appels des entreprises à l'initiative, à l'autonomie et à la responsabilisation rencontraient de façon unique dans l'histoire les aspirations d'une population plus instruite, mieux formée, mieux informée.

La deuxième est proposée par Willmott (1993), qui pense que l'adhésion forte à la culture collective provient en réalité de la vulnérabilité des individus, déstabilisés par un environnement incertain, instable, qu'ils ont du mal à appréhender. Il s'agirait donc, si on interprète les propos de l'auteur, d'un comportement « par défaut », une façon de se réfugier dans des valeurs et des croyances, afin de fuir la complexité du réel.

Enfin nous pensons au dernier livre d'Alter¹⁴⁷, qui écrit que la coopération (c'est exactement ce à quoi sont appelés les pilotes de projet !) « ne s'explique en effet ni par l'intérêt économique, ni par la contrainte des procédures, ni par les normes de métier. Elle repose largement, au bout du compte, sur la seule volonté de donner : on donne aux autres parce que donner permet d'échanger et donc d'exister en entreprise ». Mais l'auteur ne nie pas les autres facettes du don : « Donner représente également le moyen d'obliger, d'obtenir, de trahir ou de prendre ». Il remarque que l'entreprise tente aujourd'hui de tirer parti de cette ingéniosité collective qui se donne à elle, en oubliant les générosités qu'elle provoque, en déniait l'existence du don : l'entreprise « privilégie les modes de gestion « modernes », qui préfèrent que les salariés et employeurs soient quittes, plutôt que mutuellement endettés ».

Nous pensons que le mode projet fait partie des modes de gestion qualifiés de « modernes » par Alter, et qu'ils sont des dispositifs pour exploiter un aspect très particulier et présent plutôt naturellement dans la nature humaine : la coopération.

Les données que nous avons recueillies ne nous permettent pas de répondre précisément à cette question, d'ailleurs ce n'était pas l'objet ; **mais il apparaît qu'il y a un corollaire commun à ces trois pistes de réponse : la capacité de résistance des managers et des acteurs projet d'une manière plus générale, face à un pouvoir plus diffus, plus difficile à identifier, à localiser, un pouvoir qui se retourne contre les managers eux-mêmes (puisqu'ils en ont internalisé les contraintes, les objectifs et les valeurs) semblerait affaibli.**

¹⁴⁷ *Donner et prendre ; la coopération en entreprise*. Editions La Découverte, 2009.

6.3 LA QUESTION DE LA « RESISTANCE » DES PILOTES DE PROJET

6.3.1 Le choix de la Gouvernamentalité de Soi et des Autres était-il pertinent ?

La question de la résistance des managers provient de l'analyse que fait Foucault du concept de « **Gouvernamentalité de Soi et des Autres** ».

En effet nous avons choisi ce concept pour essayer de comprendre pourquoi des individus à qui on confie un rôle stratégique, dotés de compétences rares, voire exceptionnelles, qui semblent connaître parfaitement le fonctionnement de leur entreprise, sa stratégie, sa structure politique, acceptent à tel point d'être des exécutants disciplinés, productifs et innovants de leur DG ?

Les témoignages des managers nous ont permis de proposer des éléments de réponse, en positionnant le cas particulier des pilotes de projet par rapport aux concepts généraux de Foucault et des auteurs foucauldien qui nous avaient inspirée dans la revue de littérature.

Nous rappelons que le concept de « **Gouvernamentalité** » renvoie à la « rationalité gouvernementale », ou aux « régimes de gouvernement », c'est à dire à la façon de penser la pratique du gouvernement. Les régimes « modernes » aux yeux de Foucault, qui nous ont semblé adaptés à notre étude, utilisent deux sources de gouvernement, ou deux formes de rationalités différentes :

- La recherche de comportements d'obéissance ou de soumission (grâce aux dispositifs)
- La recherche de comportements d'autoformation des sujets (grâce à la Conduite de Soi).

Or, bien que nous ayons identifié une liste importante de modes de contrôle de nature bureaucratique, les managers interrogés n'ont pas semblé s'en plaindre et paraissaient même trouver leur présence « normale ». On peut donc qualifier (dans un premier temps, car nous y reviendrons à la fin de ce paragraphe) le comportement des managers de « conforme » aux attentes, d'« accountable », par rapport aux demandes, aux exigences des COPIL et/ou des DG.

Ensuite, les managers ont témoigné pour la quasi totalité d'entre eux (sauf un), de leur désir de bien faire, de correspondre à une image, d'agir de façon exemplaire, de démontrer d'une grande « sagesse »¹⁴⁸, d'être à la hauteur de la confiance qui leur avait été donnée... : il s'agit bien d'autoformation des sujets (la partie « surveillance de soi » d'après la définition de Townley)

Enfin ils ont fait part également de leur plaisir d'ajouter leur propre pierre à l'édifice, en se fabriquant des marges de manœuvre dès qu'ils le pouvaient (c'est la partie « construction de soi » d'après Townley).

¹⁴⁸ Le mot a véritablement été prononcé.

Ainsi ce qu'il est intéressant de comprendre dans les systèmes de management actuels, c'est qu'il n'y a plus les dominants d'un côté (les chefs, les ingénieurs, les superviseurs) et les dominés de l'autre (les ouvriers, les employés, les techniciens parfois jadis) : il y a « des individus embarqués sur le même bateau », soumis à des systèmes de gouvernance dont ils ont bien du mal à repérer les initiateurs : les DG, les COPIL ? Non, puisque les DG expliquent elles-mêmes que l'ennemi est le concurrent, le client (avec ses exigences, mais c'est lui qui paye au final), la mondialisation, la croissance (trop faible), la crise financière, ... Il y a au loin quelques institutions, quelques acteurs (les actionnaires, les gouvernements nationaux, les institutions européennes, internationales, ...), mais a-t-on la capacité de s'adresser à eux ? De peser sur eux ? De plus, les stratégies mises en place par ces quelques acteurs sont faites pour gouverner « des masses » ; on passe du concept de « discipline appliquée à des personnes » à celui de « régulation des populations », comme l'explique Foucault, mais une grande partie des effets attendus échappe aux initiateurs : Les effets attendus entrent en interaction avec d'autres stratégies locales, contextuelles, pour former d'autres effets plus ou moins inattendus et maîtrisés, et le système finit par traverser autant les dominés que les dominants.

L'idée de « **Gouvernementalité des Autres** » correspond à celle de « *mode de conduite des conduites* », autrement dit : comment choisir et agencer les différentes techniques ayant pour but d'orienter les comportements ? Elle s'appuie sur des « *agences de gouvernement* » comme l'écrit Barratt (2008) (système éducatif, formations, diffusion d'idéologies, de certaines formes de moralité...) et de plus en plus sur des logiques de « dévolution » (Martuccelli, 2004). Les « *agences de gouvernement* » dans le cadre du management de projet sont décrites par ce que nous avons appelé les « vecteurs » des modes de contrôle, accompagnés par les supports, présentés à la fin du chapitre 3. A partir des entretiens réalisés, si les vecteurs et supports associés aux modes de contrôle bureaucratiques, par le marché, par l'agencement des projets dans la structure, ont été en grande partie vérifiés, concernant le processus de professionnalisation des managers, seuls les déterminants directs ont pu être testés. Autrement dit, les aspects plus lointains (idéologie managériale, libérale, avec comme support la presse, ou les programmes de formation des écoles ou université par exemple) n'ont pu être testés, et leur vérification nécessiterait davantage d'investigations, de moyens, des méthodologies différentes, et davantage de temps.

L'idée de **Gouvernementalité de Soi** prend sa source dans celle de Conduite de Soi. Il faut y ajouter l'interaction avec des effets des dispositifs du pouvoir. Autrement dit, cela revient à considérer que les individus ont un rôle actif, continu, car ils façonnent, négocient, interprètent, transforment volontairement ou non, à la fois les règles, les procédures, et les buts organisationnels (Barratt, 2008). L'individu installe, de façon plus ou moins délibérée, une distance entre ses choix et les règles, normes,

systèmes de valeurs auxquels il est soumis. Donc il crée un mode d'assujettissement qui lui est personnel : c'est sa propre façon de réagir par rapport aux dispositifs dont il est la cible, parmi d'autres individus, donc de façon globale, mais aussi de façon individuelle.

Concernant les managers de projet, nous avons compris d'après leurs témoignages qu'ils parvenaient à construire quelque chose de personnel, à façonner le projet finalement à leur manière, qu'ils parvenaient malgré tout, malgré leur comportement conforme (en apparence, en réalité, c'est ce que nous avons découvert), à laisser leur empreinte, leur marque de fabrique. Concrètement il peut s'agir de création au niveau des méthodes de travail, d'outils de gestion qu'ils adaptent eux-mêmes ; il peut s'agir d'une nouvelle manière de manager, de communiquer et de motiver ; de négocier avec les diverses parties prenantes, y compris avec leur DG et les COPIL. Exemple : lorsqu'un manager explique : *« Les logiciels de gestion de projet sont vraiment très mal faits, surtout « MSP¹⁴⁹ », moi je me débrouille très bien avec Excel, je me fabrique mes petites programmes, mes diagrammes et mes planning, tous mes hommes les comprennent et ça marche très bien comme ça ».*

Alors pourquoi certains pilotes de projet vivent mal et vont jusqu'à se suicider ? Ceci tient à la personnalité de chacun (ont-ils les capacités, les aptitudes à « jouer » avec les règles et les normes ? Sont-ils suffisamment résistants pour supporter les tensions ?), mais aussi à leur contexte de travail, aux personnes avec qui ils travaillent et à celles qui les dirigent (sont-ils suffisamment aidés, reconnus, écoutés ?). Nous n'évoquons volontairement pas le cas de leur environnement personnel, qui s'ajoute parfois aux raisons précédentes.

Ainsi il n'y a pas d'issue prédéterminée au processus de Gouvernamentalité de Soi, pas de victoire définitive de la liberté sur le pouvoir ou du pouvoir sur la liberté ; les dispositifs répondent à des initiatives de résistance et ces dernières réagissent ou anticipent les dispositifs de pouvoir. C'est un processus perpétuel, sauf que sur le long terme, on perçoit que les formes de rationalité auxquelles obéissent les dispositifs évoluent : **c'est ce que nous essayons de faire dans ce travail en nous intéressant aux pilotes de projet, afin d'entrevoir les formes émergentes de rationalités liées aux modes de management modernes.**

¹⁴⁹ Il n'est peut-être pas utile de le nommer...!

6.3.2 Une « résistance » des managers est-elle possible dans ce contexte ?

Il reste la question de la **résistance des managers** dans ce contexte particulier d'auto-assujettissement pour une grande part : nous avons retenu de la revue de littérature les travaux d'Hodgson, expliquant que la résistance des managers de projet s'exprimait à travers de « *formes de subversion* », selon le principe de « *performativité* ». Cela correspond finalement à une réponse possible au paradoxe suivant : les managers sont à la fois l'instrument et le sujet des pratiques de gouvernement, ce qui donne lieu à trois formes de gouvernement :

- ils sont l'objet de dispositifs (pratiques d'objectivation chez Foucault)
- ils sont le sujet de leur propre assujettissement (conduite de soi, à travers les pratiques de subjectivation)
- ils sont enfin « utilisés » et gouvernés pour à leur tour gouverner les membres de leur équipe (c'est à dire manager selon les objectifs et les principes de la DG, correspondant au processus de gouvernementalité des autres).

Ainsi les managers sont autorisés à laisser tomber les bonnes pratiques dans certains cas, sans compromettre les procédures, les valeurs, les principes. Nous avons effectivement vérifié ceci, avec beaucoup de prudence sur la façon dont les pilotes interprétaient notre question (un peu « spéciale ») : lorsque les managers ont compris notre question, ils semblent dire que c'est même ce qu'on leur demande ; nous avons d'ailleurs bien insisté dans la présentation des données sur le fait suivant : ce qu'attendent en réalité les DG, c'est que les managers se débrouillent, et qu'elles n'aient pas à récupérer les problèmes lors des revues de projet, qu'elles n'aient plus qu'à trancher au vue des éléments apportés, préparés par le pilote de projet.

Pour les autres, ils répondent qu'ils n'ont pas le droit de déroger aux règles (mais tout dépend de la façon dont on interprète le mot « règles »... et cette question venant assez tardivement dans le questionnaire, il n'était pas facile, au bout de 2 heures d'entretien, d'approfondir. Il n'était pas facile non plus de trouver les mots pour expliquer ce que nous attendions.

Par contre le processus de performativité ne peut s'étudier à travers de simples entretiens, il doit être analysé sur le long terme et nous avons juste pu vérifier que les managers fabriquent petit à petit, au fur et à mesure des projets, leur autonomie, et parfois leur pouvoir.

Enfin nous avons repéré une deux formes de résistance au cours des entretiens, ce qui vient enrichir notre conjecture initiale :

- **Le fait de prendre de la distance** (stratégie de « retrait ») par rapport à l'aspect chronophage des projets, à l'investissement qu'ils réclament, et, pour un des pilotes interrogés, des formes de retrait et de cynisme, par rapport non seulement à la façon dont les projets se managent et s'organisent, mais aussi par rapport à l'entreprise et sa direction (une direction qui ne reconnaît pas visiblement les compétences et les efforts).

- **Le fait d'accumuler des compétences et des informations tacites et non transmissibles tout au long des projets** (aspect d'ailleurs mis en évidence par Clegg et Courpasson (2004).

Nous avons enfin un dernier point à examiner : nous avons conclu avec Foucault que les dispositifs parcouraient autant les dominés que les dominants ; nous avons écrit plus haut que les dominants autant que les dominés étaient pris dans un système de dispositifs qui leur échappait pour une grande part ; or une des remarques d'un pilote de projet fut que le mode projet accentue la distinction entre les dominants et les dominés, sans que nous ayons utilisés ces termes-là d'ailleurs (cela nous avait surpris, car ces mots ne font pas partie du langage des managers, habituellement plus consensuel). Alors qu'en est-il ? Nous pensons que si le passage par la « case projet » est effectivement une façon de tester les managers et d'accélérer leur carrière¹⁵⁰, si elle est une façon de sélectionner les meilleurs, les « hauts potentiels », et si elle accentue les logiques d'individualisation, c'est aussi une façon pour les DG de produire une main d'œuvre disciplinée, douée d'un sens moral fort, garante des valeurs fondamentales de l'entreprise, et dotée de compétences suffisantes pour être en mesure de dénouer les contradictions économiques et techniques. Cette main d'œuvre, trouvant l'occasion presque unique de donner sens à son travail, de participer de façon tangible, visible, concrète à la création du monde, ne demande pas, pour le moment, et de façon collective et organisée, davantage de participation au pouvoir, mais elle installe, tranquillement, peu à peu, des façons de travailler, des façons de communiquer, des façons de manager, qui modifient de façon homéopathique les règles, normes, méthodes, procédures imposées au départ.

¹⁵⁰ Pour les gros projets et pour les entreprises qui valorisent l'organisation en projet, et pour les grandes entreprises, car les PME ont moins d'opportunités de carrière à proposer

La question intéressante à cet instant est donc de savoir si le mode projet va se développer à tel point qu'il deviendra le modèle de l'entreprise post-bureaucratique, ou bien si les pressions exercées par les fondements bureaucratiques finiront par l'emporter, ou bien si les organisations resteront ce qu'elles sont pour le moment, des « hybrides » selon l'expression de Courpasson... ?

Enfinement, si on pose la question de la domination, à savoir, est-ce que les structures projet ont pour conséquence d'accentuer la domination de l'organisation sur l'individu, la réponse apportée par Legault et Chasserio (2010) est sans appel : oui. Les auteurs se sont posé cette question en traitant des formes de domination au travail qui ne s'exercent pas dans le cadre d'un assujettissement des travailleurs à un contrôle hiérarchique autoritaire. Ils ont pris l'exemple de la gestion par projet dans les entreprises de services technologiques aux entreprises et ont procédé par enquêtes recueillant le discours de 88 ingénieurs et programmeurs sur le thème de la conciliation entre vie publique et vie privée. Ils s'appuient sur des travaux antérieurs montrant que ces organisations (leur direction générale) en se focalisant sur la contradiction autonomie / contrôle ou sur celle de la qualité élevée et la réduction des coûts, compromettent la mobilisation au travail (Appelbaum, 2002, cité par les auteurs). Les pratiques de management entraînent visiblement « *une détérioration des conditions de travail, une réduction de l'autonomie dans ses dimensions autres que professionnelles, une intensification de l'effort provoquant une augmentation du stress et des problèmes de santé au travail, une réduction de la sécurité d'emploi, une démobilisation syndicale et, enfin, un affaiblissement de la position des travailleurs dans les rapports sociaux au travail* » (Appelbaum, 2002 ; Belanger, Lapointe et Lévesque, 2002, cités par les auteurs). Une exigence de plus en plus grande de la part des entreprises vient compléter le panorama : disponibilité, productivité, engagement, dans un contexte de travail de plus en plus incertain (De Filippi, 2003 ; Linhart, 2004 ; Perilleux, 2001, cités par les auteurs).

Mais nous ajoutons que le problème ne se pose pas de la même façon qu'il y a trente ans, où les individus aspiraient à davantage d'autonomie, de responsabilités, d'expression, contre des systèmes de management clairement bureaucratiques ou tayloriens. Aujourd'hui, ce qui pose problème, c'est finalement moins de s'opposer, de lutter directement contre le pouvoir (les DG, les supérieurs hiérarchiques, les ingénieurs, ...), mais c'est déjà d'être en mesure d'identifier les sources de domination. Legault et Chasserio (2010) expliquent que les individus ne rejettent pas les nouveaux contextes de travail, qui remportent même un vif succès (cela rejoint l'hypothèse de Boltanski et Chiapello), mais ils en contestent les effets : pour les auteurs, « *c'est du plus profond de cette apparente contradiction que naissent de nouvelles formes de domination* ».

Nous partageons leur analyse, mais notre travail nous a permis de lever cette apparente contradiction : en reprenant à leur propre compte les contraintes et contradictions de l'entreprise, en

ayant intégré les valeurs managériales modernes telles l'intégrité, la loyauté, ainsi que la stratégie, en ayant l'opportunité de s'investir dans une activité porteuse de sens, les individus sont prêts à s'engager corps et âmes dans les projets et missions proposés par l'organisation.

Parvenant à l'issue de ce travail, il est utile de prendre un peu de recul et se demander à quoi cette recherche a mené, ce qu'elle a apporté, avant, dans la conclusion générale, de proposer quelques pistes de recherche.

D'abord ce travail avait pour objectif d'analyser les mécanismes, les rationalités des systèmes de management modernes, en prenant pour exemple le management de projet, spécimen particulièrement intéressant des organisations qualifiées de post-bureaucratiques. Qu'avons-nous appris, grâce aux concepts foucaaldiens ?

Etudier les dispositifs en place permet de comprendre pourquoi les individus sont gouvernés de telle ou telle façon, permet de comprendre les logiques qui sous-tendent les systèmes de management. Dans quel but ? En prenant conscience de la réalité de ces dispositifs, se demander jusqu'à quel point les individus peuvent en accepter les effets, se demander s'ils sont acceptables, et dans quelles limites. Il s'agit ici de faire un travail de réflexivité sur les logiques managériales actuelles.

L'analyse de la stratégie du dispositif permet d'expliquer que s'il est difficile d'identifier l'origine du pouvoir (celui dont les pilotes de projet font l'objet ici), ses mécanismes paraissent a priori assez clairs (illustrés par les dispositifs et la conduite de soi). Il n'est d'autre part pas facile d'expliquer comment les managers peuvent exercer leur pouvoir, puisque les formes rationnelles légales semblent avoir disparu (légitimité charismatique certes, mais aussi « réputationnelle » selon Clegg et Courpasson). Les formes de rationalité sur lesquelles les managers s'appuient sont également difficiles à détecter : rationalité politique, morale, et existentielle probablement.

Finalement, dans le cheminement de cette discussion, nous sommes venue à la conclusion que si les managers semblent accepter ce système qui ne paraît pourtant pas toujours jouer à leur avantage, c'est parce qu'il s'agit probablement du seul moyen pour eux d'avoir quelques chances de le subvertir à leur façon....

Conclusion générale

Nous commençons par présenter une synthèse montrant la solidité des conjectures à l'issue de la discussion. Ceci permettra de déduire les limites à notre travail.

Ensuite nous pourrons analyser dans quelle mesure cette recherche a permis d'apporter une réponse à notre question principale.

Enfin des pistes proposant de prolonger la recherche seront présentées.

RECAPITULATIF DES CONJECTURES ET COMMENTAIRES :

CONJECTURE 1 : L'ORGANISATION EN PROJET CONDUIT A PLACER LES PILOTES AU CENTRE DE TENSIONS MULTIPLES. CELLES-CI SEMBLENT TENIR A LA FOIS AUX EXIGENCES, A LA SPECIFICITE DU MODE PROJET, AUX MOYENS DONT ILS DISPOSENT, A LEUR POSITIONNEMENT HIERARCHIQUE, AUX MODES DE CONTROLE BUREAUCRATIQUES ET SOCIAUX PESANT SUR EUX, ET ENFIN AUX INCITATIONS DONT ILS SONT LA CIBLE.



Cette première conjecture est globalement vérifiée, mais avec un bémol. En effet, contrairement à ce qu'on aurait pu anticiper, les managers acceptent cet environnement de travail, d'abord parce qu'ils ont intégré qu'une partie des exigences provenaient moins de la volonté des DG que de la nature de l'environnement ; ensuite parce qu'ils pensent que le fait d'accepter ces conditions correspond à un « passage obligé » pour accéder à des activités enrichissantes, épanouissantes, motivantes, passionnantes, et pour espérer gagner un peu d'autonomie et de pouvoir.

CONJECTURE 2 : ALORS QUE NOUS ETUDIONS UN SYSTEME DE MANAGEMENT VISANT A MANAGER DES INDIVIDUS EN PARTIE AUTONOMES, NOUS VENONS D'IDENTIFIER LA PRESENCE D'UN DISPOSITIF AUTOUR DU PILOTE DE PROJET ; CE DISPOSITIF CONTIENT UNE MULTIPLICITE DE FORMES DE CONTROLE, VISANT LA CONFORMITE DES COMPORTEMENTS, ET BASE SUR UNE DYNAMIQUE SAVOIR/POUVOIR.



Ici la réponse est un peu plus complexe et doit se faire à plusieurs niveaux car dans l'idée foucaldienne du « Dispositif », nous avons vu qu'il y avait plusieurs aspects :

- Il existe des éléments « discursifs » et « non discursifs » ; effectivement, les supports des modes de contrôle passent par des discours : celui des DG, celui des managers, lors des réunions, lors du travail d'accompagnement et de contrôle au quotidien des subordonnés, celui des formateurs, celui des consultants, celui des enseignants, et plus généralement, celui des

journalistes, à travers les revues, grand public ou spécialisées, les émissions télévisées, les reportages, ... Les éléments non discursifs chez Foucault sont les institutions ou les éléments architecturaux : ici les institutions peuvent être assimilées à l'Etat (par exemple véhiculant le culte du résultat au cours des dernières années), l'éducation nationale, les centres de recherche, les cabinets de consultants, les organismes de formation, la presse, ... Nous remarquons avec Foucault le fait que certains éléments non discursifs peuvent s'appuyer sur des éléments discursifs. L'exemple caractéristique de notre travail est donné par les modes de contrôle incitatifs (évaluation, rémunération, recrutement, ...) ou par la presse, qui est à la fois une « institution » et qui s'appuie sur des discours.

- **Il y a ensuite l'idée de « stratégie du Dispositif »** ; nous avons soulevé au cours du chapitre 2 l'ambiguïté présente dans les textes de Foucault : parfois il écrit qu'il existe des acteurs, individus ou institutions, tirant précisément les ficelles du pouvoir ; d'autres fois il explique que le pouvoir est diffus, qu'il est anonyme. Nous avons conclu en relisant plusieurs fois l'auteur que s'il existe effectivement une volonté de la part des détenteurs du pouvoir, celle-ci non seulement se mélange ensuite avec d'autres stratégies provenant d'autres acteurs, plus ou moins influents, mais elle reçoit aussi une réponse plus ou moins positive de la part de ceux à qui elle s'adresse, perdant donc en intensité et donc en efficacité au fur et à mesure de sa circulation. En ce qui concerne notre contexte de travail, nous avons expliqué qu'une partie des contraintes non seulement échappaient aux DG, mais s'imposaient aussi à elles et aux directions fonctionnelles. **Cela ne doit pas pour autant ôter toute responsabilité aux décideurs** : ils disposent de marges de manœuvre, ils disposent de la possibilité d'accepter certains modes de management et d'en refuser d'autres ; ils peuvent intégrer le rôle de la DRH dans la mise en œuvre des systèmes de contrôle et d'incitations des pilotes de projet, et dans la prise en compte des effets parfois destructeurs de ces nouveaux modèles de management.
- **Enfin le « Dispositif » se construit sur la logique savoir / pouvoir** ; deux aspects de l'interaction sont à considérer :

La volonté d'extraire des savoirs des individus tout d'abord. Dans le cas des managers de projet, il pourrait s'agir de la volonté des entreprises d'organiser des retours sur expérience ; si c'est effectivement ce qu'elles tentent de faire, les pilotes nous ont confié que c'était une entreprise difficile, étant donné que la plupart des compétences qu'ils développent tout au long des projets correspond à des savoirs tacites ; de plus, l'organisation en projet conduit la plupart du temps à réaliser quelque chose d'unique ou de façon unique, ainsi les compétences ne sont pas toujours transférables sur un autre projet (excepté peut-être au niveau des métarègles). Donc cette logique-là n'est pas pertinente pour nous.

La volonté de développer des connaissances sur les individus d'autre part. Ici nous avons trouvé deux modalités qui répondent à cette logique : La première concerne les pilotes de projet eux-mêmes. Effectivement, une évaluation est soit organisée de façon formelle, soit de façon informelle (jugement par les pairs), sachant que la réputation des pilotes de projet est une dimension importante de la construction de leur légitimité (Clegg et Courpasson). La deuxième vise à acquérir des savoirs sur le projet lui-même : tous les outils de type bureaucratique que nous avons développés dans le chapitre 1 et 2 vont dans ce sens ; outils de reporting, revues de projet, revues d'avancement, diagrammes, graphiques, plannings, matrice des responsabilités, outils d'aide à la décision, outils de gestion des risques...les managers sont soumis à l'obligation de rendre des comptes de façon fidèle, régulière, transparente à la DG ou au COPIL.

Globalement, on peut considérer que ces dispositifs visent la conformité des comportements des managers, ce que nous avons retrouvé en questionnant les pilotes sur ce qu'on attendait d'eux ; la plupart disent ne pas vouloir décevoir leur direction et être à la hauteur de ce qu'elles attendent d'eux ; nous avons compris qu'ils ont eux-mêmes intégré que la règle du jeu était la suivante : [si je suis honnête et transparent, on ne pourra pas rien me reprocher], car la pression de la responsabilité des erreurs est bien présente.

CONJECTURE 3 : L'ACTION EN CONFORMITE N'EST PAS SUFFISANTE POUR DECRIRE ET/OU TENTER D'EXPLIQUER LE COMPORTEMENT DES PILOTES DE PROJET ; CEUX-CI SONT EGALEMENT INCITES A LA CONDUITE DE SOI ; CE PROCESSUS S'EXERCE SELON DEUX LOGIQUES COMPLEMENTAIRES ET EN INTERACTION PERMANENTE :

- UNE « SURVEILLANCE DE SOI », AFIN DE RESTER EN COHERENCE ENTRE CE QU'EST LE MANAGER ET CE QUE L'ENTREPRISE LUI DEMANDE D'ETRE**
- UNE « CONSTRUCTION DE SOI », S'APPUYANT SUR LES LEVIERS HABILITANTS DES MODALITES DE CONTROLE, ET QUI PERMET AINSI AU MANAGER DE S'INVENTER UN NOUVEAU PERSONNAGE**



En effet, la **Conduite de Soi** semble tout à fait pertinente pour illustrer les modalités particulières d'auto-contrôle qui caractérisent les managers de projet. La facette « surveillance de soi » découle directement de l'attente d'un comportement de conformité de la part des DG développé ci-dessus. L'autre facette, « la construction de soi », insiste davantage sur la possibilité pour le manager de subvertir le système en parvenant à convaincre les COPIL ou les DG de la nécessité de modifier les contraintes du projet ou les règles de fonctionnement. C'est l'occasion pour lui de s'exprimer, et gagner un peu d'autonomie et de démontrer qu'on peut lui faire confiance, même pour des décisions importantes. Il sait aussi que c'est à partir d'évènements critiques au cours du projet, de crises et de leur dénouement, que se construit sa réputation et que s'écrit la « légende du projet », qui sera racontée ensuite de bouche à oreille ; les aspects symboliques ne sont pas à négliger dans ce type d'activité.

La question que l'on aurait envie de poser est finalement : « Quelle est la facette de la Conduite de Soi qui semble l'emporter dans le cadre des projets ? » : **Il est impossible de répondre à cette question**, car arrivé à ce niveau d'analyse, nous nous trouvons non pas dans la première sphère entourant l'objet de recherche et correspondant à la détermination de lois générales, ni dans la deuxième (cela pourrait se discuter), car selon nous il n'y a pas non plus de régularités assez évidentes ; nous sommes bien dans la troisième sphère, qui montre que la réponse dépend d'une interaction entre le contexte de l'entreprise et la personnalité du manager (chapitre 4).

CONJECTURE 4 : LA CONDUITE DE SOI EST RENDUE POSSIBLE A TRAVERS LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS DE PROJET, BASE SUR DEUX MODES DE CONTROLE SOCIAUX : LA CONFIANCE QUI LEUR EST ACCORDEE ET LEUR RESPONSABILISATION PAR RAPPORT AU PROJET.



Les résultats obtenus à l'issue des entretiens ont permis de confirmer et de compléter cette conjecture ; le concept de « processus de professionnalisation » (Hodgson) des managers semble être adapté pour embrasser les différentes dimensions mises en relief : confiance et responsabilisation. L'enrichissement de l'analyse théorique s'est faite dans le sens suivant :

Processus de professionnalisation = f(Confiance, Autonomie, Responsabilisation)

Au départ nous avons pensé que l'autonomie constituait une conséquence du processus de professionnalisation, mais à l'issue des entretiens, il nous a semblé que cette dimension faisait partie intégrante des valeurs et principes que devait acquérir le pilote de projet.

La synthèse de ces trois dimensions est présentée ci-dessous :

Concernant la confiance, nous avons dans la plupart des cas entendu que les managers agissait en conformité par ce qu'on leur faisait confiance, donc ils devaient être à la hauteur ; il s'agit bien de la confiance comme mode de contrôle social (Bornarel). Nous devons nuancer ces propos en expliquant que pour certains managers, cette confiance avait l'air d'être sincère (est-ce comme cela qu'il la percevait, l'était-elle en réalité, cela renforçait-il du coup leur volonté de bien faire,voici des questions qui demeurent sans réponse dans le cadre de notre étude).

Concernant l'autonomie, la discussion nous a conduit à proposer qu'on peut la rencontrer sous trois formes dans ces contextes de travail : **l'autonomie acquise** est celle qui est donnée presque « automatiquement » au pilote de projet si les DG veulent qu'ils puissent travailler correctement et atteindre les objectifs (elle se situe essentiellement au niveau des moyens alloués au projet et au pilotes). **L'autonomie prescrite** est une sorte d'injonction à la résolution des problèmes, des contradictions, des conflits ; on attend du pilote de l'intelligence, de l'implication et, comme le disait très spontanément l'un des managers interrogé, « *qu'il se débrouille avec ses problèmes et qu'il ne les ramène pas* ». La dernière forme d'autonomie est la « vraie », celle que va acquérir le manager par son talent, ses efforts, sa force de conviction, sa légitimité, ses compétences, sa capacité à mener le projet jusqu'au bout et à conduire une équipe multiculturelle et multimétiers : **l'autonomie conquise**, celle qui peut effectivement produire du pouvoir.

Enfin concernant la responsabilisation nous avons distingué là aussi trois formes : **une responsabilisation « violente »**, celle qui « expose » l'individu, seul (plusieurs fois les managers interrogés ont dit que devant les difficultés, ils se sentaient vraiment seuls) face aux problèmes, aux situations paradoxales, face à un environnement incertain : il doit décider parce que c'est lui le responsable du projet, mais il n'a pas toutes les cartes en main, et il sait qu'un échec lui serait fatal (en termes de réputation, et éventuellement en termes de carrière, selon les entreprises). C'est sans doute celle-ci qui provoque des dégâts psychosociologiques, lorsqu'elle finit par peser plus lourd que tous les aspects positifs que le pilote tire de son activité projet, ou lorsque le pilote est un peu moins « solide » ou est affecté par des événements qui viennent s'ajouter à ses problèmes professionnels.

Ensuite nous avons détecté une **forme « normative »** : elle correspond à l'expression anglo-saxonne « accountability » et non « responsibility ». En effet, comme cela a été expliqué, le manager de projet

doit rendre de compte régulièrement, de façon précise et transparente ; l'objectif étant que les DG et les COPIL soient tenus au courant du moindre événement qui pourrait modifier les contraintes liées au projet et de façon à ce qu'ils disposent de tous les éléments pour pouvoir trancher lors des revues de projet. C'est le pilote de projet qui est chargé de leur donner les bonnes informations au bon moment, c'est leur responsabilité.

Enfin selon Martuccelli (2004), le mode projet produit une forme de responsabilisation qu'il qualifie de « **Dévolution** » : il s'agit pour le manager d'intégrer, de prendre à son propre compte, les conséquences négatives d'un comportement qui ne serait pas loyal, honnête, intègre.

CONJECTURE 5 : LA RESPONSABILISATION ET LA CONFIANCE, CARACTERISANT LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION DES PILOTES DE PROJET, SONT POSSIBLES A TRAVERS UNE ADHESION FORTE A DES NORMES ET DES VALEURS ; CELLES-CI DECOULENT D'UNE « CULTURE PROJET », ELLE-MEME ENCASTREE DANS LA CULTURE MANAGERIALE, VARIANTE MICROECONOMIQUE DE LA CULTURE NEOLIBERALE.



Notre conjecture 5, par contre, n'a pas trouvé d'échos favorables à travers nos discussions avec les managers de projet.

Non seulement les managers ne valident pas l'existence de ce qu'on pourrait nommer « une culture projet » ; n'existe-t-elle pas, ou bien n'en ont-ils pas conscience, nous n'avons pas la réponse. De plus, il nous a semblé que les valeurs citées ou sous-entendues par les managers n'étaient pas très éloignées des valeurs managériales « modernes » que l'on décrypte, que ce soit à travers les manuels de gestion ou de management, les revues d'économie ou de management, les discours sur les compétences (employabilité, ...), les contenus de formation des cabinets de consultants. Elles semblent simplement « exacerbées » dans le cadre des projets, puisque il s'agit d'une organisation qui met en tension toutes les dimensions et uniquement les dimensions susceptibles de créer de la valeur.

CONJECTURE 6 : LA CAPACITE DE RESISTANCE DES PILOTES DE PROJET PEUT PROBABLEMENT S'EXPRIMER DE DIFFERENTES FAÇONS ET NOTAMMENT PAR LES PROCESSUS DE PERFORMATIVITE, EN MODIFIANT, CONSCIEMMENT OU NON, LENTEMENT, AU QUOTIDIEN, LES MODES DE CONTROLE DONT ILS FONT L'OBJET, OU BIEN PAR DES COMPORTEMENTS « SUBVERSIFS ».



Cette dernière conjecture a été confirmée en partie et enrichie par les données issues du terrain.

L'existence de comportements « subversifs » (Hodgson) conduisant à déroger aux règles lorsque cela s'impose a été confirmée par plusieurs managers. Ce qu'il n'est pas facile à comprendre, c'est comment les pilotes savent s'ils peuvent ou ne peuvent pas prendre l'initiative de « désobéir » : nous en avons déduit que cela faisait partie des compétences politiques tacites des managers ... (l'un des managers disant qu'il est choisi parce qu'on sait qu'il sait où se situe son périmètre de pouvoir ...).

Le processus de performativité (Butler) est difficile à vérifier dans notre cas, compte tenu de nos choix méthodologiques ; il aurait fallu faire une analyse longitudinale, étudier sur le moyen terme si ce n'est sur le long terme l'évolution du comportement d'un pilote sur plusieurs projets.

Enfin nous avons ajouté deux autres modalités de résistance entrevues au cours de nos entretiens : un comportement net de « retrait » par rapport à l'entreprise et sa direction générale, et par rapport à la logique du management de projet. Nous avons aussi compris que les managers gagnaient quelque chose de précieux (qui enrichit leur capital social) mais dont l'entreprise ne peut s'approprier : l'accumulation de compétences et d'informations tacites.

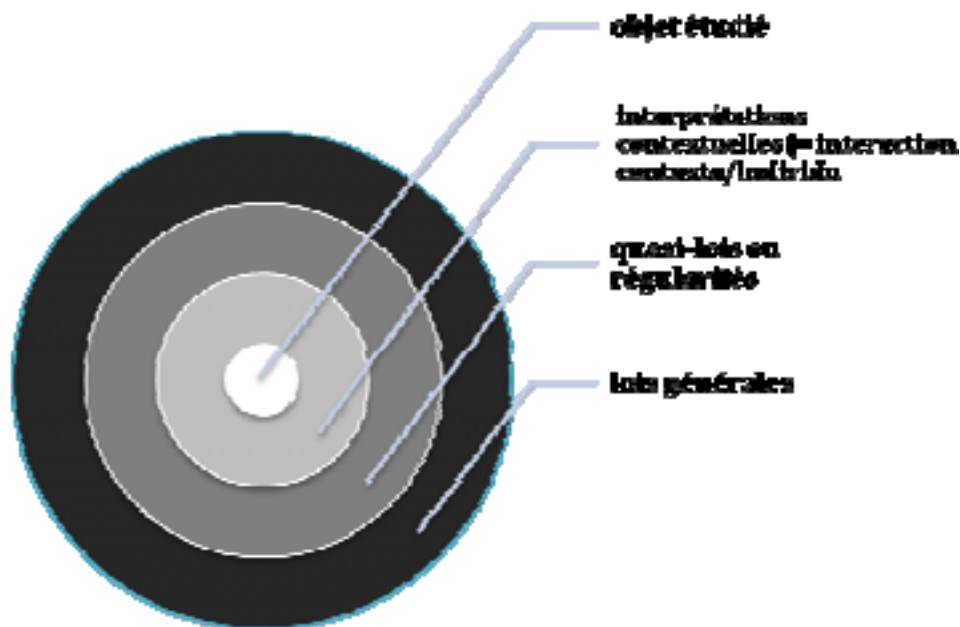
LE BILAN PRECEDENT PERMET DE RELEVER UN CERTAIN NOMBRE DE LIMITES A CE TRAVAIL :

Les limites d'ordre méthodologique

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, notre positionnement épistémologique n'est ni positiviste ni interprétativiste pur.

Le schéma qui illustre cette posture fait apparaître 3 niveaux d'analyse qui permettent d'expliquer et/ou de comprendre l'objet de recherche. Dans le chapitre 4, nous avons dessiné uniquement deux niveaux, le niveau des quasi-lois ou des régularités, et celui des interprétations contextuelles. Or nous avons évolué au cours de notre recherche, sous l'influence notamment de la lecture d'ouvrages d'E. Morin. Voici comment nous voyons les choses désormais :

Schéma n° 19 : Entre positivisme aménagé et interprétativisme



Ainsi nous avons cherché à partir de 24 entretiens à mettre en évidence des « quasi-lois » ou des « régularités » sur les projets : on pourrait nous rétorquer que pour parvenir à une quelconque certitude sur ces régularités, il aurait fallu constituer un échantillon bien plus large d'entreprises et de managers de projets.

Mais nous avons cherché aussi, c'était même l'objectif de départ, à analyser en profondeur l'acteur soumis à des modalités variées de contrôles dans son contexte de travail, dans un but de compréhension davantage que d'explication. Dans ce cas, on pourrait également nous reprocher de ne pas avoir privilégié l'étude de cas, qui aurait permis de répondre à cet objectif de façon plus précise. Néanmoins, lors de nos entretiens exploratoires, nous avons interrogé 8 pilotes de projet appartenant au même groupe, ce qui va dans le sens souhaité ; lors de nos entretiens approfondis, nous avons dans

deux cas interviewé un pilote et son directeur de projet. D'autre part, dans chaque réponse, nous avons, lorsque cela pouvait expliquer une partie du problème, intégré la spécificité de la taille de l'entreprise, de sa structure et de sa culture ; le profil psychologique du manager étant plus difficile à cerner.

Les limites d'ordre conceptuel

La recherche de la réponse à notre question principale nous a conduit à nous intéresser à de nombreux concepts : Autonomie, Responsabilisation, Confiance notamment. Or chacun de ces concepts pourraient faire l'objet à eux seuls d'un travail de thèse entier. Cependant il nous était difficile, ayant pour projet d'étudier le concept de « mode de contrôle » dans le contexte du management de projet, de ne pas les aborder, concepts très liés finalement à celui de contrôle.

Nous avons pourtant fait l'effort d'évacuer certains concepts afin de ne pas alourdir ce travail inutilement ; par exemple le concept de construction de l'identité des managers, que nous avons simplement intégré dans un schéma sur la Gouvernamentalité (chapitre 3).

LA REPONSE A NOTRE QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE

La question de recherche portait sur la nature réelle des modes de contrôle dont les pilotes de projet font l'objet. **Ce travail a montré que ces modes de contrôle sont nombreux et variés, et qu'ils s'appuient sur des modalités particulières compte tenu notamment du paradoxe autonomie / contrôle qui caractérise d'emblée l'activité projet ; ces modalités particulières de management peuvent provoquer, dans certains contextes, des formes de contrôle tout aussi puissantes que celles des organisations bureaucratiques.**

Sur le premier aspect, on retrouve tous les modes de contrôle proposés par Ouchi, auxquels on ajoute des modes d'incitation qu'il n'est pas toujours facile de ranger parmi les trois modalités (bureaucratique, marché, clan), et que l'on complète par une variable plus générale qui vise indirectement à contrôler les comportements : la structure projet (avec le problème de l'absence de légitimité rationnelle-légale notamment). Nous avons montré comment ces modalités faisaient en réalité partie d'un même ensemble, un « Dispositif », avec toutes ses caractéristiques. Alors qu'Ouchi avait présenté le mode de contrôle par les clans comme une modalité permettant d'éviter les dysfonctionnements induits par les

deux autres et vanté les mérites du modèle « Z » (voir chapitre 1), nous pourrions ajouter que cette dernière modalité peut induire à son tour des dysfonctionnements, et non des moindres.

Sur le second aspect, les modalités particulières concernent notamment la « Conduite de Soi » qui contient deux facettes (Townley) : la surveillance de soi (assimilable à un élément du Dispositif), et la construction de soi (basée sur l'esthétique de soi et l'éthique de soi). Dans le cadre du management de projet, ces concepts prennent vie à travers le processus de professionnalisation des pilotes (Hodgson), dont les vecteurs sont la responsabilisation, l'autonomie et la confiance. Ces vecteurs à leur tour s'appuient sur des valeurs telles que la moralité, l'intégrité, ou l'engagement personnel.

Celles-ci ne sont pas, selon nous, spécifiques de l'organisation en projet, mais plutôt de l'esprit des systèmes de management actuels.

Les contextes qui ont tendance à rendre ces systèmes de management difficiles à vivre pour les pilotes sont :

- une culture d'entreprise qui ne valorise pas l'activité projet
- une culture d'entreprise dont le système de valeur est contradictoire avec l'esprit projet
- une DG qui ne donne pas assez de légitimité et d'autonomie aux pilotes et qui les laisse notamment négocier avec les supérieurs hiérarchiques sans les soutenir
- une entreprise qui se sert des projets pour exploiter les managers en leur promettant des bonus ou des plans de carrière, alors que ces récompenses sont dépendantes de la réussite des projets
- une DRH qui utilise les projets pour sélectionner davantage les individus et séparer les « potentiels » des « boulets »
- une DRH qui renforce les logiques d'individualisation pour gérer les populations qui travaillent dans les projets, sans pour autant créer des outils de gestion de carrières ou de classification équitables
- une entreprise qui met les projets en concurrence les uns avec les autres (cela peut éventuellement se discuter, mais les avis des managers étaient tous négatifs sur cette modalité)

Peut-on conclure que cette invitation à la Conduite de Soi permet de lever le paradoxe autonomie / contrôle ?

Oui, mais dans certaines limites.

En effet, le concept de « Gouvernamentalité de Soi et des Autres » permet de montrer que les individus construisent en réalité leur autonomie, résistent aux effets multiformes du pouvoir, en s'appuyant sur et en se servant même, des dispositifs mis en place pour les gouverner (performativité, chez Butler ou

subversion, chez Hodgson). Ainsi les limites sont pour nous celles qui apparaissent lorsque l'une de ces trois modalités ne sont pas respectées :

- la possibilité pour le manager de développer son sens du devoir, d'installer un sens moral en manageant le projet, si ces valeurs sont en phase avec les siennes
- la possibilité de continuer à peser sur le cours des choses et à inscrire sa signature sur le développement de nouveaux produits
- le fait d'obtenir des contreparties matérielles substantielles (primes, promotions, ...)

Dans le cas contraire, et nous avons expliqué que nous avons entendu un témoignage de ce type, les individus se mettent en retrait par rapport à l'entreprise, la DG et développent des comportements cyniques à l'égard de leur environnement de travail.

Force est de constater que dans le contexte organisationnel, il est assez difficile d'obtenir « une coopération consentante » de la part des salariés, alors que donner sans attendre de recevoir est un gestion éminemment naturel et spontané, voire vital (Linhart, 1998 ; Cousin, 2006 ; Alter, 2009) ; mais dans le paysage de l'entreprise moderne, donner représente « le moyen d'obliger, d'obtenir, de trahir ou de prendre » (Alter, 2009).

Enfin le chercheur de GRH ne peut conclure sans évoquer les risques psychosociaux découlant de ces agencements modernes de modalités de contrôle. Parce que ces systèmes font appel à la conduite de soi, les effets négatifs sur la santé psychique sont d'autant plus difficiles à détecter et à anticiper (Appelbaum, 2002, cité par Legault et Chasserio, 2010).

De même, le chercheur en théorie des organisations ne peut terminer sans se poser la question de l'émergence de nouvelles formes de domination : parce que les individus non seulement ne rejettent pas les nouveaux contextes de travail, ni les nouvelles modalités de management, mais les approuvent massivement, de nouvelles formes de domination, presque invisibles, apparaissent (Legault et Chasserio, 2010).

Le chercheur en théorie des organisations peut aussi soulever l'hypothèse d'un nouveau paradigme organisationnel, sous condition de traiter du management PAR projet et non du management DE projet.

Il peut également se demander s'il n'y aurait pas là une nouvelle théorie du contrôle (le nom est sans doute mal approprié), ou une nouvelle théorie explicative des relations entre l'individu et l'organisation. Autrement dit, une théorie qui dépasse celle consistant à expliquer que l'individu est autant structuré par la société qu'il ne la structure (Weick) : nous avons montré avec le concept de Gouvernamentalité de Soi et des Autres, que les individus construisaient leur autonomie à partir des modalités du pouvoir, celles-ci réagissant à leur tour aux expressions de cette autonomie ; donc il ne

s'agit pas d'une double interaction, mais bien d'une construction simultanée d'un élément à partir d'un autre.

LES PROLONGEMENTS POSSIBLES DE NOTRE TRAVAIL

Sur les traces du management de projet ...

→ Les évolutions du management de projet constituent pour nous une « affaire à suivre » Dans quel sens va-t-il évoluer ? Se radicaliser, se standardiser, se rigidifier, ou bien évoluer vers les modalités des « projets sortis », laissant définitivement davantage d'autonomie aux acteurs, au risque pour les DG de voir leurs meilleurs managers échapper à leur tour de contrôle, à leur Panoptique ? Les spécificités du management de projet préfigurent-elles des systèmes de management futurs ? Pourrait-on parler de « nouveau paradigme organisationnel¹⁵¹ ? » Il y a là sans doute une piste intéressante à suivre, en partant des théories des configurations organisationnelles (Mintzberg ; Venkatraman ; Ketchen, Thomas et Snow, cités par Desreumaux, 2005), en montrant qu'il est possible de les dépasser par une méta-théorie (Pool et Van de Ven, cités par Desreumaux) ; les méta-règles du projet pourraient être un point de départ

→ L'adaptation de la Gestion des Ressources Humaines à cette population particulière que constituent les acteurs projet paraît constituer un chantier urgent : recrutement, rémunération, évaluation, gestion des carrières, accompagnement, ...sont à revoir. Un premier papier sur le sujet sera présenté au prochain congrès de l'AGRH et conduit à montrer que les cadres théoriques de la GRH doivent être bousculés si la GRH veut s'emparer des dysfonctionnements de systèmes de management modernes.

→ La question de la disparition des collectifs de travail (ce que nous avons appelé les solidarités métiers) pour les managers de projet soulève la question de leur remplacement : Va-t-on assister dans les années à venir à la constitution de réseaux de pilotes de projet ? Existents-ils déjà au sein des entreprises ou des groupes, de façon informelle ? Ces réseaux seraient-ils assimilables à des communautés de pratiques, à des réseaux sociaux ?

¹⁵¹ Sous condition de restreindre l'analyse au « design organisationnel » ou au thème de l'« organizing », plutôt que la théorie des organisations pour laquelle il semble difficile de démontrer l'existence d'un paradigme au sens de Kuhn.

→ Nous avons évoqué au cours de ce travail la très grande exigence par rapport aux compétences et savoir faire attendus des managers de projet : peut-on rapprocher la liste de compétences énoncée des compétences de « la molécule de Belbin » et dire que le pilote de projet est un véritable « homme-orchestre » ? Probablement pas, car nous avons dit qu'il était plutôt « chef d'orchestre » ; par contre on peut considérer qu'il joue presque tous les rôles, exceptés ceux d'expert (il laisse les détails techniques à chacun de ses contributeurs) et de « perfectionneur » : les autres sont très proches de ceux que nous avons décrits ; l'analyse peut soulever de nouvelles problématiques.

Sur les traces de Foucault ...

→ Tout ce que nous avons appris grâce à la lecture de Foucault a aiguisé notre curiosité sur au moins trois aspects :

- Existe-t-il une méthodologie appropriée aux recherches en gestion qui visent un projet critique ? Nous pouvons travailler à partir de la méthode suggérée par Foucault : « l'analytique interprétative »
- Igalens (2005) rappelle le travail d'analyse des archives de Foucault (dans l'archéologie du savoir notamment) dont les chercheurs en sciences de gestion se sont inspirés ; à l'instar des travaux sur l'histoire de la comptabilité (travaux de Nikitin par exemple), il pourrait être intéressant de faire un travail d'archive sur l'histoire de la gestion des ressources humaines, selon une méthodologie foucauldienne, en travaillant sur la base d'épistémés, c'est à dire en étudiant les régimes de gouvernementalité qui se sont succédé dans ce champ de la gestion.
- Le concept de « Gouvernamentalité de Soi » et surtout « Gouvernamentalité des Autres » semble riche et prometteur pour la recherche en gestion (et en économie) : Peut-on par exemple rapprocher le champ de la Gouvernance (au sens large) avec celui de la Gouvernamentalité des Autres ? Les rationalités auxquelles ces champs obéissent sont-elles les mêmes ? Si non, ont-elles à apprendre l'une de l'autre ?

En suivant nos propres traces ...

- Nous souhaitons, quelles que soient les pistes sur lesquelles nous travaillerons par la suite, continuer à réfléchir sur l'épistémologie des sciences de gestion.

- Enfin, nous avons été étonnée de ne pas trouver de définition du concept de « système de management » en travaillant sur notre sujet ; ainsi il y a peut-être, sans prétendre parler d'une théorie générale du management, un travail de repositionnement des concepts clés du management à opérer, et ce dans un esprit de clarification d'une réalité particulièrement complexe, car mêlant des dispositifs dont l'objectif est la performance avec une analyse incontournable des comportements humains.

BIBLIOGRAPHIE

Adler P, Forbes L. C, Willmott H (2007) – Critical Management Studies – CMS Annals, Academy of Management, Vol 1 – p 61 à 89

Agamben G (2007) – Qu'est-ce qu'un Dispositif ? Rivages Poche

Allard-Poesi F et Maréchal C (1999) – Construction de l'objet de la recherche – dans : Méthodes de recherche en Management – R.A Thiétart

Allouche J et Huault I (1998) – Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles – Finance Contrôle Stratégie, vol 1, n°2

Alvesson M et Kärreman D (2004) – Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm – Accounting, Organization and Society, vol 29 – P 423 à 444

Alvesson M et Willmott H (2002)– Identity regulation as organizational control : producing the appropriate individual – Journal of Management Studies, vol 39, n°5 – p 619 à 644

Asquin A, Garel G, Picq T (2006) – Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet – Congrès AGRH

Barker J.R (1993) – Tightening the iron cage : concertive control in self-managing team – Administrative Science Quarterly, vol 38 – P 408 à 437

Baron X (2007) – GRH et gestion par projet, Dans : *Gestion de Ressources Humaines*, D. Weiss, Editions d'Organisation.

Barratt E (2004) – Foucault and the Politics of Critical Management Studies – Culture and Organization, vol 10, n°3 – P 191 à 202

Barratt E (2008) – The later Foucault in organization and management studies – Human Relations, vol 61, n°4 – P 515 à 537

Belbin M (2006) – Les rôles en équipe – éditions d'Organisation

Besson P (1997) – (Sous la direction de) Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation – Vuibert

Blanc (Le) G (2006)– La pensée Foucault – Ellipses

Bogard W (1991) – Discipline and Deterrence : Rethinking Foucault on the question of power in contemporary society – Social Science Journal, vol 28, n°3 – P 325, 22 pages

Boltanski L et Chiapello E (1999) – Le nouvel esprit du capitalisme – Gallimard

Bornarel F (2004) – La confiance comme mode de contrôle social ; l'exemple des cabinets de conseil – Sous la direction d'I. Huault

Bornarel F (2008) – Relations de confiance et renforcement du contrôle – Finance Contrôle Stratégie, vol 11, n°1

Bouquin H (2005) – Sous la dir de – Les grands auteurs en contrôle de gestion – EMS

Bournois F, Livian Y.F et Thomas J (1993) – Les nouvelles perspectives de la recherche ; dans : Repenser la GRH ? Coordonné par J Brabet – Economica

Bournois F et al (2008) – Le grand livre du coaching – Editions Eyrolles

- Boussard V (2008) – Sociologie de la gestion ; les faiseurs de performance – Belin
- Boutinet J.P (2005) – Anthropologie du projet – PUF
- Boutinet J.P (2004) – Psychologie des conduites à projet – Que sais-je
- Brabet J (1993) – La gestion des ressources humaines en trois modèles ; dans : Repenser la GRH ? Coordonné par J Brabet – Economica
- Brunel V (2004) – Les managers de l'âme – La découverte
- Brunstein I (1999) – (sous la direction de) L'homme à l'échine pliée – Editions DDB
- Burchell G Gordon C et Miller P (1991) – The Foucault effect – Studies in Governmentality – With two lectures by and an interview with Michel Foucault
- Burrell G (1988) – Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2 : the contribution of Michel Foucault – Organization Studies, vol 9, n°2 – P 221 à 235
- Burrell G et Morgan G (2006) – Sociological Paradigms and organizational analysis – Ashgate
- Butler J et Al (2007) – Le récit de Soi – PUF
- Butler J (2009) – Trouble dans le sujet, trouble dans les normes – Coordonné par F. Brugère et G. Le Blanc – PUF
- Casey C (1999) – “Come, Join Our Family” : Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture – Human Relations, vol 52, n°2 – P 155 à 178
- Casey C (2004) – Bureaucracy Reenchanted ? Spirit, Expert, and Authority in Organizations – Organization, vol 11, n°11 – P 59 à 79
- Chan A (2007) – Power without Authority : Politics of intra-organizational behaviour under liberal organization – EGOS
- Chan A (2000) – Redirecting Critique in Postmodern Organization Studies : The

Perspective of Foucault – Organization Studies, vol 21, n°6

Charreire et Durieux (1999) – Explorer et tester – dans Méthodes de recherche en Management – R.A Thiétart

Chiapello E (1996) – Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d’organisation de la littérature – Comptabilité Contrôle Audit, vol 2, n°2 – P 51 à 74

Child, J (2005) – Organization : Contemporary Principles and Practices. Oxford ; Blackwell.

Cicmil S et Hodgson D (2006) – New Possibilities for Project Management Theory : A Critical Engagement – Project Management Journal, Août – P 111 à 122

Cicmil S et Al (2006) – Rethinking Project Management : researching the actuality of projects – International Journal of Project Management, vol 24 – P 675 à 686

Clark and Fujimoto (1991): “Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the world auto industry” – Boston, MA : Harvard Business School

Clark and Wheelwright (1992): “Creating Project Plans to focus Product development” – Harvard Business Review

Clegg S.R et al (2002) – Governmentality Matters : Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects – Organization Studies, vol 23, n°3 – P 317 à 337

Clegg S.R et Courpasson (2004) – Political Hybrids : Tocquevillean Views on Project Organizations – Journal of Management Studies, vol 41, n°4 – P 525 à 548

Cleland and King (1983): “System Analysis and Project Management” – McGraw–Hill; Third edition

Courpasson D (2000) – L’action contrainte : organisations libérales et domination – PUF

Courpasson D (2000) – Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies –

Organization Studies, vol 21, n°1

Courpasson D, Dany F (2003) – Indifference or Obedience ? Business firm as democratic hybrids – Organization Studies, vol 24, n°8

Courpasson D et Clegg S.R (2006) – Dissolving the Iron Cage ? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power – Organization, vol 13, n°3 – P 319 à 343

Courpasson D et Reed M.I (2004) – Introduction : Bureaucracy in the age of enterprise – Organization, vol 11, n°1 – P 5 à 11

Cousin O (2004) – Travail et Autonomie – in : Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu sous la dir de Karvar et Rouban – La Découverte

Cousin O (2006) – Face aux incohérences du modèle productif : du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail – GDR Cadres

Cousin O (2008) – Les cadres à l'épreuve du travail – PUR

Covaleski M et Al (1998) – The calculated and the Avowed : Techniques of Discipline and Struggles over identity in big 6 public Accounting firms – Administrative Science Quarterly, vol 43 – P 293 à 327

Crozier M et Friedberg E (1977) – L'acteur et le système – Seuil

Cusset F (2003) – French Theory – La Découverte

Dany F (2009), « Recherche critique en GRH et critique de la recherche », dans : *Les études critiques en management*, sous la direction de Golsorkhi, Huault et Leca, PULaval.

Dany F et Courpasson D (2006) – Les études critiques en RH : Spécificités et perspectives – Encyclopédie de GRH – Vuibert

Dany F et Livian F (2002) – La nouvelle gestion des cadres – Vuibert

Dardot P et Laval C (2009) – La nouvelle raison du monde – Essai sur la société néolibérale – La Découverte

De Coninck F (2004) – Du post-taylorisme à l'effritement des organisations – Travail et Emploi – Octobre – P 139 à 149

Deetz S (1998) – Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-Surveillance – in : Kinlay A Mc et Starkey K – Foucault, Management and Organization theory – Sage

Delbridge R et Ezzamel M (2005) – The strength of difference : contemporary conceptions of control – Organization, vol 12, n°5 – P 603 à 618

Deleuze G (2004) – Foucault – Ed de Minuit

Delteil V et Genin E (2004) – Les nouvelles frontières temporelles – in : les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu – Karvar et Rouban – La découverte

Desreumaux A (2005) – Théorie des organisations – EMS

Desreumaux A (1996) – Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise – RFG, janvier février

De Terssac sous la direction de (2002) – Le Travail : une aventure collective – Octarès

De Terssac G et Al (2002) – Tensions entre activités professionnelles et transformations organisationnelles in : Le travail, une aventure collective – Octarès

Dolfi J et Andrews E.J (2007) – The subliminal characteristics of Project managers : An exploratory study of optimism overcoming challenge in – International Journal of Project Management, vol 25 – P 674 à 682

Dreyfus et Raninow (1984) Michel Foucault, un parcours philosophique – Edition Gallimard pour la traduction française – Version 1982 par l'université de Chicago

Dupuy F (2005) – La fatigue des élites ; le capitalisme et ses cadres – Seuil

Durand C (2006) – Division du travail et GRH – in Encyclopédie de GRH – Vuibert

Eisenhardt K (1985) – Control : organizational and economic approaches – Management Science, vol 31, n°2 – P 134 à 149

Etzioni A (1985) – On solving Social Problems ; inducements or coercion ? – Challenge – Juillet, Août – P 35 à 41

Ezzamel M (2004) – Work Organization in the Middle Kingdom, Ancient Egypt – Organization, vol 11, n°4 – P 1055 à 1079

Ezzamel M et Willmott H (1998) – Accounting for teamwork : A critical study of group-based systems of organizational control – Administrative Sciences Quarterly, vol 43 – P 358 à 396

Ezzamel M, Willmott H, Worthington F (2001) – Power, Control and resistance in “the factory that time forgot” – Journal of Management Studies, vol 38, n°8

Foucault M (2004) – La naissance des biopolitiques – Cours au college de France ; 1978 1979 – Seuil

Foucault M (2008) – Le gouvernement de soi et des autres – Cours au collège de France ; 1982 1983 – Seuil

Foucault M (2004) – Sécurité, territoire et population – Cours au college de France ; 1978 1979 – Seuil

Foucault M (2006) – Surveiller et punir – Gallimard – (1975)

Foucault M (1990) – Les mots et les choses – Gallimard

Fournier V (1999) – The appeal to « professionalism » as a disciplinary mechanism – Sociological Review, vol 47, n°2

Fournier V et Grey C (2000) – At the critical moment : Conditions and Projects for critical management studies – Human Relations, vol 53, n°1

Garel G (2003) – Le management de projet – La découverte

Gavard-Perret M.L (2008) – Inscrire son projet de recherche dans un cadre

épistémologique (avec Avenier M.J.), in *Méthodologie de la recherche*, Pearson

Gay (du) P et Al (1996) – The conduct of management and the management of conduct : contemporary managerial discourse and the constitution ... – *Journal of Management Studies*, vol 33, n°3 – P 263 à 282

Georges A, Romme L (1999) – Domination, Self-Determination and Circular Organizing – *Organization Studies*, vol 20, n°5 – P 801 à 831

Girod-Séville M et Perret V (1999) – Fondements épistémologiques de la recherche – dans : *Méthodes de recherche en Management* – R.A Thiéart

Gomez P.Y (2005) – Une esthétique de l'entrepreneur – dans *Gouvernement, Organisation et Gestion : l'héritage de M. Foucault* – PULaval

Grey C (1997) – Management as a technical practice : professionalization or responsabilization ? – *System Practice*, vol 10, n°6

Grey C (1998) – On being a Professionnal in “Big Six” Firm – *Accounting, Organization and Society*, vol 3, n° 5/6 – P 569 à 587

Grey C et Garsten C (2001) – Trust, Control and post-bureaucracy – *Organization Studies*, vol 22, n°2

Gros F (2005) – Foucault – Que Sais-Je

Hatchuel A, Pezet E, Starkey K, Lenay O (2005) – *Gouvernement, Organisation et Gestion : l'héritage de M. Foucault* – PULaval –

Hellriegel D et Slocum J.W (2006) – *Management des organisations* – De Boeck (Business School)

Hodgetts R. M (1968) – Leadership Techniques in the Project Organization – *Academy of Management Journal*, Juin – P 211 à 219

Hodgson D (2002) – Disciplining the professional : the case of project management – *Journal of Management Studies*, vol 39, n°6 – P 803 à 821

Hodgson D (2004) – Project Work : The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization – Organization, vol 11, n° 1 – P 81 à 100

Hodgson D (2005) – Putting on a professional performance : performativity, subversion and project management – Organization, vol 12, n°1 – P 51 à 68

Hodgson D et Cicmil S (2007) – The politics of standards in Modern Management : Making “The Project” a reality – Journal of Management Studies, vol 44, n°3 – P 431 à 450

Honoré L (2007) – Modernisation des organisations et contrôle des comportements – Revue Française de Gestion, n°176 – P 53 à 62

Hooper T et Macintosh N (1998) – Management Accounting Numbers : Freedom or Prison – Geneen versus Foucault – in : Kinlay A Mc et Starkey K – Foucault, Management and Organization theory – Sage

Huault I (2004) – Institutions et Gestion – Vuibert

Huault I (2008) – Les approches critiques en management – in : Le management, fondements et renouvellements sous la coord. De G. Schmidt – Sciences Humaines

Huemann M (2010) – Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company : Case study of a télécommunication company » – International Journal of Project Management, vol 28, n°4 – P 361 à 369

Igalens J (2005), « La place du sujet : peut-on organiser l'autonomie ? » Dans : *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, sous la direction de Hatchuel, Pezet, Ken Starkey et Lenay, Presses Universitaires de Laval.

Igalens J, Dhaouadi I, El Akremi A (2008) – Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH – Revue de GRH, n°67

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976) – Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure – Journal of Financial Economics, vol 3, pp. 305–360

Jermier J.M (1998) – Introduction : Critical perspectives on Organizational control – Administrative Science Quarterly, vol 43 – P 235 à 256

Jolivet F (2003) – Manager l'entreprise par projets ; les métarègles du management par projet – EMS

Kallinikos J (2004) – The social foundations of the bureaucratic order – Organization, vol 11, n°1 – P 13 à 36

Kallinikos J (2003) – Works, Human Agency and Organizational Forms : An anatomy of fragmentation – Organization Studies, vol 24, n°4 – P 595 à 618

Kärreman D et Alvesson M (2004) – Cages in Tandem : Management Control, Social Identity, and identification in a KIF – Organization, vol 11 n°1 – P 149 à 175

Kärreman D et Al (2002) – The Return of the Machine of Bureaucracy ? – International Studies of Management & Organization, Vol 32, n°2 – P 70 à 92

Karvar A et Rouban L sous la dir de (2004) – Les cadres au travail ; les nouvelles règles du jeu – La Découverte

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D. (1964) – Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity – J. Wiley&Sons

Katz R Kahn R.L (1966) – "The Social Psychology of Organizations", Wiley&son (Deuxième édition en 1978)

Keegan A et Turner J.R (2002) – The management of Innovation in Project-Based Firms – Long Range Planning, vol 35 – P 367 à 388

Kellogg K. C, Orlikowski W. J, Yates J (2002) – Enacting new ways of organizing... – Academy of Management Proceedings

Kergoat J et Al sous la direction de (1998) – Le Monde du Travail – La Découverte

Kerzner (2010): "Project Management: Best Practices: Achieving excellence" – Wiley & Sons Ltd – Second Edition

Kinlay A Mc et Starkey K (1998) – Foucault, Management and Organization theory – Sage

Kirsch L (1996) – The management of complex tasks in Organizations : Controlling the systems development process – Organization Studies, vol 7, n°1 – P 1 à 21

Kirsch L (1997) – Portfolios of Control Modes and IS Project Management – Information Systems Research, vol 8, n°3 – P 215 à 239

Knights D (1992) – Changing spaces : The disruptive impact of e new epistemological location for the study of management – Academy of Management Review, vol 17, p 514 à 537.

Lahire B (2005) – L'Esprit sociologique – La Découverte

Lambert C et Pezet E (2007) – Discipliner les autres et agir sur soi : La double vie du contrôleur de gestion – Finance Contrôle Stratégie, vol 10, n°1 – P 183 à 208

Larose V et Corriveau G (2009) – Management des RH en contexte de projets – Revue Française de Gestion, n°195 – P 15 à 28

Legault MJ et Chasserio S (2010), « La domination dans le modèle de haute performance dans la gestion de projets », dans : *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, sous la direction de Romane Malenfant et Guy Bellemare, Presses de l'Université du Québec.

Lewis M et Al (2002) – Product development tensions : exploring contrasting styles of project management – Academy of Management Journal, vol 45, n° 3 – P 546 à 564

Lindgren M et Packendorff J (2006) – What's New in New Forms of Organizing ? On the Construction of Gender in Project-based Work – Journal of Management Studies, vol 43, n°4 – P 841 à 866

Linhart D (2004) – La modernisation des entreprises – La Découverte

Linhart D et R (1998) – L'évolution de l'organisation du travail – in : Le monde du travail,

sous la direction de Kergoat, Boutet, Jacot et Linhart – La Découverte

Livian Y.F Sous la dir de (2006) – Etre cadre, quel travail ? Ed d'Organisation – ANACT

Livian Y.F (2008) – Organisations : Théories et Pratiques – Dunod

Loubes A (1997) « Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel – Une étude empirique », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, soutenue le 7 janvier

Mariotti F (2006) – Qui gouverne l'entreprise en réseau ? Sciences Politiques

Martucelli D (2004) – Figures de la domination – Revue Française de Sociologie, vol 45, n°3 – P 469 à 497

Menger P.M (2002) – Portrait de l'artiste en travailleur – Seuil

Metcalf B (1997) – Project Management system design : A social and organizational analysis – International Journal of Production Economics, vol 52 – P 305 à 316

Midler C (2004) – L'auto qui n'existait pas – Dunod

Miller P et O'Leary T (1987) – Accounting and the construction of the Governable Person – Accounting, Organization and Society, vol 12, n°3

Miller P et O'Leary T (2002) – Rethinking the factory – Cultural Values, vol 6, n°1

Mintzberg H (1982) – Structure et Dynamique des organisations – Ed d'Organisation

Moquet A-C et Pezet A (2006) – Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge – Finance Contrôle Stratégie, décembre

Nieminen A et Lehtonen M (2008) – Organizational control in programme teams : an empirical study in change programme contexte – International Journal of Project Mmanagement, vol 26 – P 63 à 72

Orlikowski W J et Yates J (2002) – It's about Time : Temporal Structuring in Organizations – Organization Studies, vol 13, n°6 – P 684 à 700

Ouchi W (1979) – A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms – Management Science, vol 25, n°5 – P 833 à 848

Perrot S (2005) – “Stress, burn out et conflits de role” – Journée de recherche CEROG-AGRH

Pezet A (2005) « Peter Miller : les dispositifs de contrôle comme technologies de gouvernement » dans Bouquin H. (dir.), *Les grands auteurs en contrôle*, EMS

Pezet E (2004) – Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion – Finance Contrôle Stratégie, vol 7, n°3 – P 169 à 189

Pezet E (sous la dir) (2007) – Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance

Plihon D (2003) – Le nouveau capitalisme – La Découverte

Point S et Voynnet Fourboul C (2006) – Le codage à visée théorique – Recherche et Applications en Marketing, vol 21, n°4 – P 61 à 110

Poulingue G (2009) – Historiographie d'une communauté d'experts en management de projet : le club de Montréal – Thèse soutenue sous la direction d'O. Badot.

Räisänen C et Linde A (2004) – Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multi-Project Organizations : hegemony by Consensus ? – Organization, vol 11, n°1 – P 101 à 121

Reed M.I (1996) – Expert Power and Control in Late Modernity : An Empirical Review and Theoretical Synthesis – Organization Studies, vol 17, n°4 – P 573 à 597

Reed M.I (2001) – Organization, Trust and Control : A realist Analysis – Organization Studies, vol 22, n°2 – P 1621 à 1644

Revel J (2008) – Dictionnaire Foucault – Ellipse

Robertson M et Swan J (2003) – “Control ; What control ?” Culture and Ambiguity within a KIF – Journal of Management Studies, vol 40, n°4 – P 831 à 858

Scranton Philip (2008) – Le management de projet ; nouvel objet de l’histoire des entreprises – Revue Française de Gestion, n°188/189 – P 161 à 173

Sewel G (2005) – Nice Work ? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work – Organization, vol 12, n°5 – P 685 à 704

Starkey K.P (2005) – Un étranger dans une contrée étrange : l’accueil réservé à Michel Foucault dans la théorie des organisations anglo-américaines – dans : Gouvernement, organisation et gestion : l’héritage de Michel Foucault, sous la direction de Hatchuel, Pezet, Starkey et Lenay – PULaval

Starkey K.P et Hatchuel A (2002) – The Long Detour : Foucault’s History of Desire and Pleasure – Organization, vol 9, n°4 – P 641 à 656

Styhre A (2001) – Kaisen, ethics, and care of the operations : management after empowerment – Journal of Management Studies, vol 38, n°6 – P 795 à 810

Styhre A (2006) – The bureaucratization of the project manager function : The case of the construction industry – International Journal of Project Management, vol 24 – P 271 à 276

Takeuchi et Nonaka (1994) – The New New Product Development game, in : The product development challenge, Clark and Wheelwright – HBR Book.

Thiéart R.A (1999) – Méthodes de recherche en management – DUNOD

Townley B (1993) – Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management – Academy of Management Review, vol 18, n°3 – P 518 à 545

Townley B (2004) – Managerial Technologies, Ethics and Managing – Journal of Management Studies, vol 41, n°3 – P 425 à 445

Turner R, Hueman M, Keegan A (2008) – Human Resource Management in the project-oriented organization... – International Journal of Project Management, vol 26

Turner J.R et Keegan A (1999) – The Versatile Project-based Organization : Governance and operational Control – European Management Journal, vol 17, n°3 – P 296 à 309

Valeyre A et Lorenz E (2005) – Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe – Centre d'Etudes de l'Emploi

Veyne P (2008) – Foucault, sa pensée, sa personne. Albin Michel

Weber M (1995) – Economie et Société – Plon

Williamson O (1975) – Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications

Willmott H (1993) – Strength is ignorance, slavery is freedom : managing culture in modern organizations – Journal of Management Studies, vol 30, n°4 – P 515 à 562

Wolff L (2005) – Transformation de l'intermédiation hiérarchique – Centre d'Etudes de l'Emploi

Yakura E.K (2002) – Charting Time : Timelines as Temporal Boundary Objects – Academy of Management Journal, vol 45, n°5 – P 956 à 970

Zannad H (1999) – La dimension psychosociale de la gestion par projet dans l'industrie automobile – Thèse de Sciences de Gestion, HEC

Zannad H (2001) – Métiers et gestion de projets : pour un contrat de mariage – Revue Française de Gestion

Zannad H (2009), L'individu et l'organisation projet – Revue Française de Gestion, n°196 – P 49 à 66

ANNEXES

ANNEXE 1 : LE PROJET, SES DEFINITIONS ET SES CONCEPTS.....	P 294
ANNEXE 2 : LES META REGLES.....	P 300
ANNEXE 3 : PETIT LEXIQUE FOUCALDIEN.....	P 301
ANNEXE 4 : LA TYPOLOGIE DE NIEMINEN ET LEHTONEN (2008).....	P 305

ANNEXE 5 : BIBLIOGRAPHIE « CROISEE ».....	P 306
ANNEXE 6 : PRESENTATION DES DESCRIPTEURS.....	P 310
ANNEXE 7 : GUIDE ENTRETIENS APPROFONDIS.....	P 313

ANNEXE 1 : LE PROJET ET SES CONCEPTS

→ Naissance du projet comme nouvelle forme d'organisation du travail :

Les premiers travaux sur l'instrumentation des projets ont été menés aux Etats-

Unis ; en fait il convient de distinguer, sur un plan historique, la gestion de projet, le management de projet, et enfin le management par projet. Les premiers projets sous la forme que nous connaissons aujourd'hui ont été mis en place par les Etats-Unis durant la deuxième guerre mondiale : il s'agissait du « Manhattan Project » qui conduira à la mise au point de la première bombe atomique...

- Pluralité des types de projet.

En effet, selon que les projets concernent des produits ou des services à faire évoluer, ou à changer ou à créer complètement, selon la taille des projets, leur durée, leur nombre, la nature des intervenants (internes, externes), leurs compétences (experts différents), selon la nature du donneur d'ordre, ses exigences, des configurations assez différentes du projet apparaîtront. Ainsi le secteur d'activité est un critère de différenciation important, et il permet de distinguer plusieurs « modèles » de projet : le modèle « entreprise projet » qui caractérise les secteurs où l'activité est unitaire et non reproductible (architecture, grands travaux, domaine artistique...), le modèle « portefeuille de projets » (informatique, ingénierie, conseil, BTP), le modèle des « plateaux de projets » (automobile, pharmacie, électronique) et enfin le modèle du « projet entreprise » dont les « start up » constituent un bon exemple¹⁵².

D'une façon plus précise, on peut distinguer : les projets d'ingénierie industrielle, les projets de développement de produits (ceux qui nous intéressent), les projets informatiques, les projets internationaux, les projets d'ingénierie de service, les projets événementiels,Mais en fait il n'existe que deux façons pertinentes¹⁵³ de classer les projets, quelle que soit leur nature, qui se combinent entre elles :

- La première classe les projets en deux catégories selon leur finalité (le projet d'ouvrage ou projet d'ingénierie, et le projet de développement de produit ou de marché)
- La deuxième distingue les projets internes et les projets externes, lorsque l'entreprise définit et finance son ouvrage, mais le fait réaliser par une entreprise extérieure.

- Définition d'un projet :

¹⁵² Voir un peu plus bas les schémas illustrant les différentes formes d'organisation en mode projet.

¹⁵³ Selon L'AFNOR, dans : « 100 questions pour agir, Management de Projet » de J.L Muller, AFNOR.

L'AFNOR (norme X50-105) définit en 1992 le projet comme une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » et ajoute : « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».

Le ministère de la recherche et de la technologie publie un ouvrage en 1993, ECOSIP¹⁵⁴, qui précise les enjeux de développement de la gestion de projet : « Un projet est une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande ». En même temps, d'autres travaux proposent le modèle d'ingénierie concourante comme innovation organisationnelle fondamentale pour le développement de nouveaux produits. A cette même époque, des chercheurs scandinaves et français créent le réseau IRNOP (International Network on Organizing by Project) qui jouera un grand rôle dans le développement de la communauté académique travaillant sur les projets ; ce réseau met l'accent sur les aspects stratégiques et organisationnels tandis que les travaux anglo-saxons s'inscrivent davantage dans le cadre du « Scientific Management », proche de la modélisation et de la recherche opérationnelle¹⁵⁵. Aux côtés de ce réseau académique se développent aussi diverses associations professionnelles telles l'AFITEP¹⁵⁶ en France, ou le club de Montréal pour les francophones, sous l'influence de François Jolivet.

En 2002, la norme X50 - 115 spécifique au Management de Projet (Présentation générale) donne la définition suivante : « processus unique, qui consiste à un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ». Elle découle d'une norme internationale FD ISO 100006 qui concerne le management de la qualité dans les projets.

On peut considérer qu'à la fin des années 90, la gestion de projet dispose d'un cadre précis, comportant un vocabulaire des normes et des outils de plus en plus standardisés. La réflexion sur des problématiques précises, telles « De la gestion de projet au management stratégique » conduisent des chercheurs tels S. Ben Mahmoud - Jouini, en 1998, à définir le système de conception de l'entreprise comme le produit de l'interaction entre la stratégie, le management des connaissances et le management des projets.

¹⁵⁴ Pilotage de Projets et Entreprises ; diversité et convergences, Giard V et Midler C, coord., Economica.

¹⁵⁵ Faire de la recherche en management de projet, FNEGE, 2004.

¹⁵⁶ Association Francophone de Management de projets.

- Définition du management de projet :

En 1998, le Project Management Institute (PMI) définit le management de projet comme la mise en œuvre de connaissances, d'outils et de méthodes dans des activités projets afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet ». Cela veut dire qu'il faut non seulement prendre en compte les trois pôles du triangle classique des contraintes CQD¹⁵⁷, ce qui met déjà souvent les managers dans des situations paradoxales, mais il faut en plus arbitrer entre des attentes ou des besoins différents, voire, eux aussi, contradictoires¹⁵⁸.

En 2003, le fascicule de documentation de la normalisation AFNOR (FD X50 – 116) définit le Management Par Projet comme « un mode de management adopté par des organismes dont la pérennité et le développement dépendent de la réussite de leurs projets ».

F. Allard-Poesi et V. Perret (2005)¹⁵⁹ proposent d'autres définitions :

– Une définition de Ammeter et Dukreich (2002) : « le management de projet peut être défini comme une méthodologie dans laquelle des individus occupant des fonctions différentes dans l'organisation sont réunis pour réaliser des tâches de nature multidisciplinaire, dans des délais et pour un résultat prédéterminés. »

– une définition de Turner (1999) : « un effort d'organisation des ressources humaines, financières et matérielles afin d'entreprendre un travail défini et unique, au sein d'un cadre contraint de coût et de temps en vue de parvenir à un changement positif défini par des critères quantitatifs et qualitatifs. »

- G. Garel¹⁶⁰ distingue la **gestion de projet** du **management de projet**, notion plus large :

– **la gestion de projet** est une approche instrumentale du pilotage des projets

¹⁵⁷ (coût, qualité, délai)

¹⁵⁸ G Garel, V Giard et C. Midler, « Management de projet et GRH », Encyclopédie de GRH, Vuibert, 2006.

¹⁵⁹ « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », RFG, janvier - février 2005.

¹⁶⁰ « Le management de projet », la découverte, 2003.

d'ingénierie dans les années 50 et 60. Elle concerne l'utilisation d'outils et de méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés, la planification des tâches, l'anticipation et le suivi de leur bon déroulement, l'affectation et le contrôle des ressources, la maîtrise des coûts et des délais, – alors que le **management de projet** concerne l'ensemble des actions engagées afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. C'est moins le recours à des outils de gestion idoines que l'organisation, la direction ou le management des équipes : il combine donc la gestion de projet dans sa fonction « caisse à outils » et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs, actions politiques, aspects financiers, organisation du projet.

- Nous distinguons aussi le **management de projet** du **management par projet** :

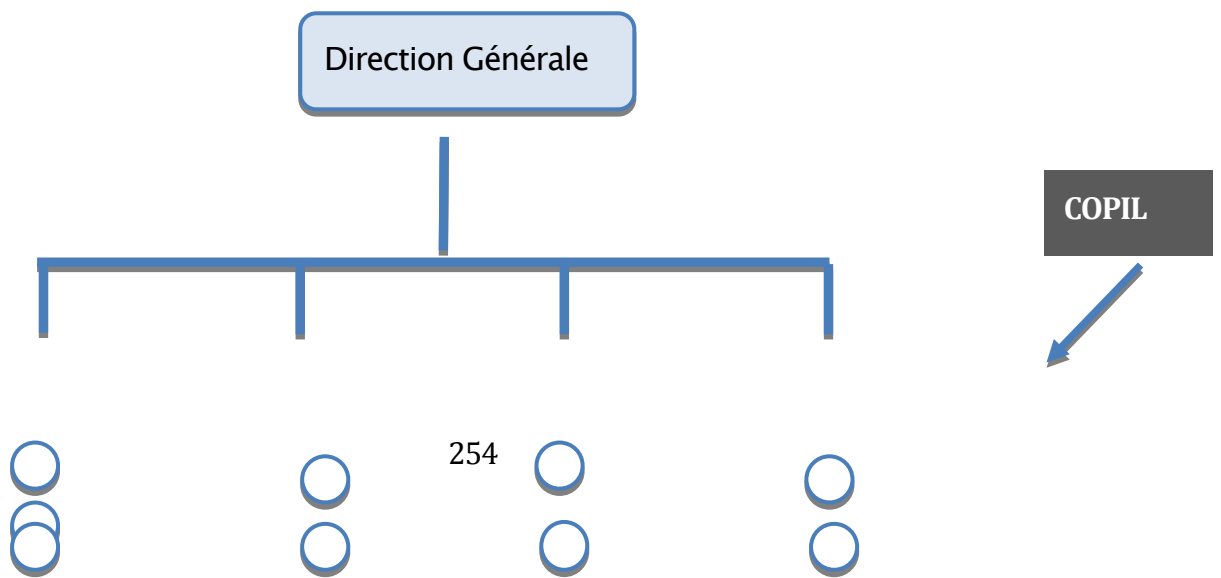
Le premier consiste pour l'entreprise à organiser des projets ponctuels en plus de l'organisation traditionnelle fonctionnelle, divisionnelle, ou matricielle, ou hybride ; le deuxième est une organisation plus systématique de la plupart des activités de l'entreprise sur le mode du projet, et peut sans doute se rapprocher des adhocraties au sens de Mintzberg¹⁶¹. Il concernera des entreprises dans lesquelles le conseil, l'ingénierie, et la recherche sont déterminants.

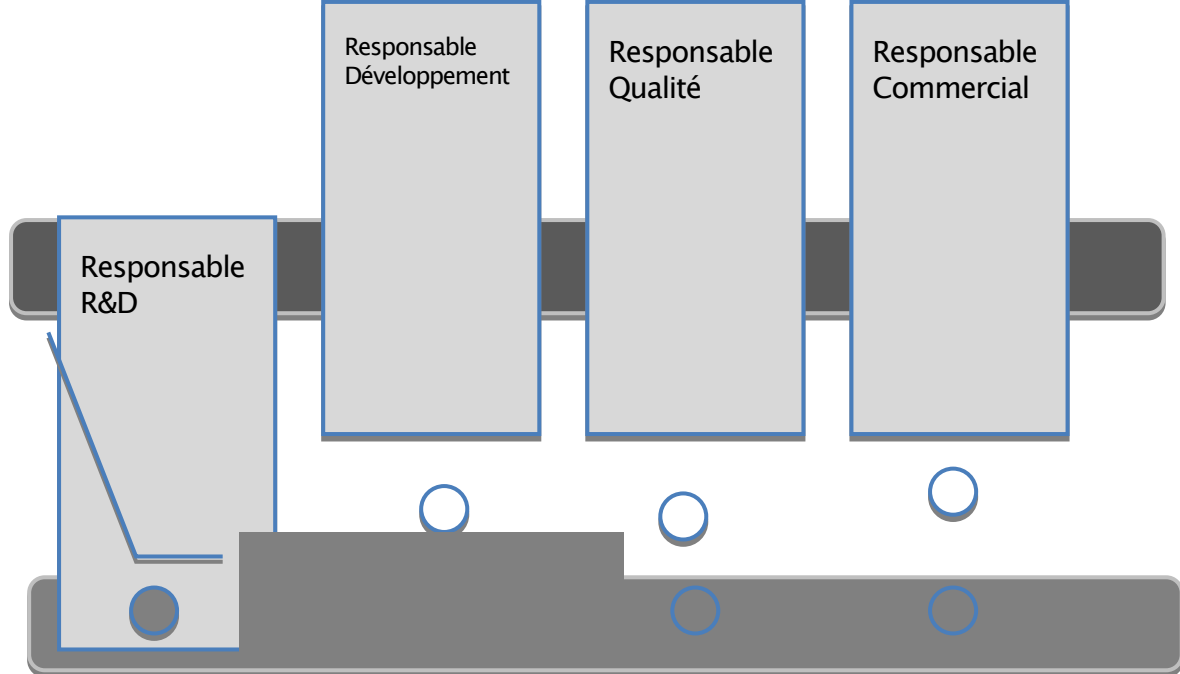
La CEGOS a mené une enquête pour l'Usine Nouvelle en 1999 (rapportée par G. Garel) concernant les techniciens et agents de maîtrise de l'industrie : 80% des personnes interrogées travaillent sur des projets transversaux et 44% sur des projets de nouvelles organisations.

Le management par projet est à la mode depuis la fin des années 80 (au début des années 80, les premiers projets concernent l'armement, le pétrole, et l'ingénierie ; plus tard l'informatique ; aujourd'hui les entreprises modèles en innovation produit sont : 3M, L'Oréal, Essilor, Airbus (A380), Renault (le projet Twingo a été déterminant) et surtout Nissan. C'est une pratique ancienne mais une discipline récente, qui a démarré aux USA, puis au Japon, puis en Europe ; il concerne aujourd'hui presque tous les secteurs : services, industries de production, entreprises publiques, et tous les pays industrialisés.

¹⁶¹ « Structure et dynamique des organisations », éditions d'organisation, 1982.

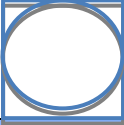
Positionnement des pilotes de projet dans la structure





La relation projet / entreprise (d'après ECOSIP, 1993 et Garel, Giard et Midler, 2003)

TYPE A	TYPE B	TYPE C	TYPE D

			
Exemple : Développement de produits industriels	Exemple : BTP, Gros ouvrages	Exemple : grands groupes pharmaceutiques	Exemple : Start Up

NB : Les rectangles ou carrés représentent les entreprises, les cercles ou ovales, les projets.

ANNEXE 2 : LES META REGLES (D'APRES JOLIVET, 2003)

- 1 - Le chef de projet s'auto-organise à partir des métarègles
- 2 - La tutelle (*DG ou COPIL pour nous*) est intégrée et prend les décisions stratégiques
- 3 - Le processus de développement du projet est adapté au projet

- 4 - Le développement se fait par focalisations successives
- 5 - Les objectifs sont arrêtés après un développement suffisant
- 6 - Le chef de projet est responsable devant la tutelle
- 7 - Le chef de projet se consacre uniquement au projet (*en théorie, pas pour les cas que nous avons rencontrés*)
- 8 - L'organisation est spécifique au projet, elle est évolutive (*surtout pour les projets « sortis » car pour les projets matriciels, que nous avons rencontrés, l'organisation est plus rigide*)
- 9 - Le chef de projet a la maîtrise des ressources humaines
- 10 - Le chef de projet définit les prestations de services internes
- 11 - Le chef de projet choisit et gère les fournisseurs
- 12 - Les responsabilités sont découpées en sous-ensemble
- 13 - la qualité, les coûts et les délais sont gérés de façon intégrée
- 14 - Le chef de projet assure une gestion « pro active »
- 15 - Le fournisseur particulier désigne un chef de projet
- 16 - Les points critiques sont validés au plus tôt
- 17 - L'assurance de qualité est adaptée aux risques
- 18 - Les relations sont basées sur la confiance, la transparence, et la rigueur personnelle
- 19 - La communication est encouragée et facilitée
- 20 - Les actions sont documentées, les procédures révisées
- 21 - La tutelle fait effectuer des audits d'auto-organisation
- 22 - Un chef de projet offre et négociation est désigné (*par pour nos projets*)

ANNEXE 3 : PETIT LEXIQUE FOUCALDIEN

Ce petit lexique regroupe essentiellement les termes utiles à notre travail ; il a été conçu à partir du « Vocabulaire de Foucault » de J. REVEL, 2002 et 2008 ; les extraits entre guillemets sont de J. REVEL.

NB : Nous avons préféré retenir une présentation logique plutôt qu'alphabétique.

Problématisation : c'est l'ensemble des pratiques discursives et non discursives qui fait entrer quelque chose dans le jeu du vrai et du faux et le constitue comme objet pour la pensée.

Archéologie (du savoir) : il ne s'agit pas de l'histoire d'un savoir, mais « de la reconstitution de son champ à travers les dimensions philosophiques, économiques, scientifiques, politiques », ...à une époque donnée. Il s'agit aussi d'essayer de comprendre comment les différents savoirs locaux sont articulés au pouvoir. Cependant, au début des années 70, l'auteur complète cette lecture horizontale par une lecture verticale : la généalogie.

Généalogie : ce concept est d'abord un concept inspiré des lectures de Nietzsche ; il exprime l'idée de remonter le temps en partant du présent, non pas pour reconstituer la continuité des événements de l'histoire, ni pour en trouver l'origine (existe-t-elle d'ailleurs ?), mais au contraire pour « restituer les événements dans leur singularité, pour les rendre capables d'opposition et de lutte contre « l'ordre du discours » ».

Pouvoir : « Il ne le traite jamais comme une entité cohérente, unitaire et stable, il préfère s'intéresser à des « relations de pouvoir » qui supposent des conditions historiques d'émergence complexes et impliquent des effets multiples ».

« Il n'y a pas de pouvoir exercé par les uns sur les autres, [...] mais un agencement où se croisent les pratiques, les savoirs et les institutions, et où le type d'objectif poursuivi non seulement ne se réduit pas à la domination mais n'appartient à personne et varie lui-même dans l'histoire ».

(Nous observons là une grande différence avec la vision bourdieusienne du pouvoir).
« M. Foucault peut reconnaître au pouvoir un rôle non seulement répressif mais productif (d'effets de vérité, de subjectivités, de luttes), et il peut inversement

enraciner les phénomènes de résistance à l'intérieur même du pouvoir que l'on cherche à contester ».

Résistance : Ce terme, dans l'œuvre de M. Foucault, est inséparable de pouvoir, nous en donnons la définition. « Elle se donne nécessairement là où il y a du pouvoir, parce qu'elle est inséparable des relations de pouvoir ; il arrive qu'elle fonde les relations de pouvoir tout comme elle en est parfois le résultat ; c'est la possibilité de creuser des espaces de lutte et de ménager des possibilités de transformation partout ».

Pouvoir et résistance : « chaque mouvement de l'un sert de point d'appui pour une contre-offensive de l'autre ».

Discipline : c'est une modalité d'application du pouvoir ; « le régime disciplinaire » se caractérise par un certain nombre de techniques de coercition qui s'exercent selon un quadrillage systématique du temps, de l'espace et du mouvement des individus, et investissent particulièrement les attitudes, les gestes, les corps ».

M. Foucault cherche à comprendre de quelle manière « les disciplines » deviennent à un certain moment des formules générales de domination : c'est aussi la question que nous nous posons au sujet du management de projet, sauf que nous la posons pour la façon de contrôler et de gouverner les pilotes de projet.

Cependant, entre « Surveiller et Punir » (1975) et les cours au Collège de France de 1978 et 1979, l'auteur fait glisser ses préoccupations du concept de « discipline » au concept de « contrôle », qui propose de s'intéresser « à la fois à la description de l'intériorisation de la norme, et à celle de la structure réticulaire des techniques d'assujettissement, à la gestion des populations et aux techniques de soi ».

Savoirs : Tout d'abord, M. Foucault distingue « savoir » de « connaissance » : le premier terme se rapporte à l'individu ; le deuxième correspond à la « constitution de discours sur des classes d'objets jugés connaissables, indépendamment du sujet qui les connaît ».

Ensuite, MF relie toujours savoir et pouvoir : pourquoi ? Parce qu'à partir de l'âge classique, c'est à travers le discours de la rationalité (séparation scientifique / non scientifique, normal / anormal) que l'on met en ordre le monde, et ce grâce à des formes de gouvernement (rôle de l'Etat) et des procédés disciplinaires. Autrement dit, « le pouvoir disciplinaire a besoin de s'appuyer sur la formation, l'organisation et

la mise en circulation d'un savoir ou, plutôt, d'appareils de savoir » (enregistrement, développement, stockage, vérification des savoirs...).

Dans la conception de l'auteur, l'articulation savoir / pouvoir est double : « le pouvoir d'extraire des individus un savoir et le pouvoir d'extraire un savoir sur ces individus soumis au regard et déjà contrôlés » (MF, Dit et Ecrit, Vol2, texte 139).

Il est vrai que dans la plupart des articles qui s'inspirent des travaux du philosophe, notamment tous les articles et ouvrages traitant de la comptabilité, du contrôle de gestion ou de la GRH, le savoir est souvent envisagé comme moyen de confirmer le pouvoir : R. GORDON et D. GRANT (2004) insistent sur la relation inverse souvent oubliée : le pouvoir permet le savoir.

Dispositifs : « ils désignent des opérateurs matériels du pouvoir c'est-à-dire des techniques, des stratégies et des formes d'assujettissement mises en place par le pouvoir » ; ils ne sont pas uniquement assimilables à des institutions (édifice juridique, appareils d'Etat) ; c'est un mélange de « mécanismes de domination, tels les discours, les pratiques, les institutions, les tactiques mouvantes, ... ».

Biopolitique : cela commence à la fin du 18^e siècle, et il s'agit pour le pouvoir en place, de gouverner non plus seulement les individus à travers des procédés disciplinaires, mais des masses d'individus à travers des biopouvoirs locaux : ceux-ci s'occupent de la gestion de la santé, de l'hygiène, de la sexualité, de l'alimentation, de la natalité, de la main d'œuvre... C'est « une technologie du pouvoir qui se donne un nouvel objet : les populations, qu'il faut contrôler, afin d'en gouverner la vie, et à qui on applique une « grande médecine sociale » ».

Il est important ici de préciser que M. Foucault différencie la loi de la norme : il considère que le biopouvoir a moins recours à la loi et fait davantage appel aux normes ; la première répond par une menace à ceux qui la transgressent, alors que la deuxième met en place des mécanismes continus, régulateurs, et correctifs ; il ne s'agit plus de faire jouer la sanction, voire la mort (peine de mort aux USA par exemple), mais de « distribuer le vivant dans un domaine de valeur et d'utilité » (M. Foucault, *La volonté de savoir*, 1976)

Ce terme est à relier à la naissance du libéralisme, et il s'oppose à celui de « discipline », qui s'apparentait à une « anatomo-politique des corps » et qui s'appliquait aux individus.

Contrôle : c'est un concept qui évolue au fil du travail de l'auteur. Dans un premier temps, il s'agit d'une série de « mécanismes de surveillance qui ont pour fonction

non pas tant de punir la déviance que de la corriger et surtout de la prévenir » (chercher à influencer ce que les gens peuvent faire, sont capables de faire, ont l'intention de faire). C'est une extension du concept de contrôle social, qui vise, d'une part, à « constituer des populations types dans lesquelles les individus trouvent à s'insérer, et d'autre part, à mettre en place l'individualisation qui a pour objectif de modeler chaque individu et à en gérer l'existence ».

A partir des années 80, lorsqu'il écrit l'histoire de la sexualité, ce terme prend un sens un peu plus spécifique, car M. Foucault le différencie nettement du concept de « **discipline** » : c'est un « mécanisme d'application du pouvoir qui passe par l'intériorisation de la norme » et non par la discipline, et qui laisse penser que « le pouvoir parvient à pénétrer de façon extrêmement fine dans les mailles de la vie, et conduit à une subjectivation de celle-ci ».

Gouvernementalité : le terme prend son origine dans l'art de gouverner de l'Etat, qui, au lieu de diriger en souverain ou en Prince, va commencer à se mettre en place au 17^e siècle (passage de l'Etat de justice au Moyen Age à l'Etat administratif). C'est l'ensemble constitué par :

- Les institutions, procédures, analyses, réflexions, calculs, tactiques qui permettent d'exercer le pouvoir et qui ont pour cible principale la population
- La tendance à la prééminence de ce type de pouvoir dans tout l'occident
- Le résultat du processus : « la gouvernementalité s'appuie en fait sur 2 grands ensembles de savoirs et de technologies politiques : une police et une technologie politico-militaire ».

Dans la seconde partie de ses travaux, il prolonge les gouvernementalité des autres par la gouvernementalité de soi : « **J'appelle « gouvernementalité » la rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi** » (M. Foucault, Dit et Ecrit, volume 4, texte 363).

Esthétique (de l'existence) : « cette notion n'apparaît que dans les deux derniers volumes de *L'histoire de la sexualité*. M. Foucault oppose deux types de morales opposées : l'une gréco-romaine tournée vers l'**éthique** (faire de sa vie une œuvre d'art) ; l'autre, chrétienne, où il s'agit essentiellement d'obéir à un code. Mais M. Foucault précise que ce n'est pas pour autant un retour à la figure du sujet souverain, ni à un abandon du champ politique ; il écrit : « je pense au contraire que le sujet se constitue à travers des pratiques d'assujettissement, ou, d'une façon plus autonome, à travers des pratiques de libérations ». J. Revel ajoute : « L'esthétique de l'existence, dans la mesure où elle est une pratique éthique de production de

subjectivité, est en même temps assujettie et résistante : c'est donc un geste éminemment politique ».

Ethique : en relation avec l'esthétique ; et s'oppose à morale au sens strict. L'éthique est « la manière dont chacun se constitue soi-même comme sujet moral du code » ; elle sous-entend que chaque individu a une manière propre d'entrer en rapport avec les règles, et le fait de manière plus ou moins consentante ; la morale est « l'ensemble de valeurs et de règles d'action qui sont proposées aux individus et aux groupes par l'intermédiaire de différents appareils prescriptifs (famille, institutions éducatives, Eglises, ...) ».

Sujet, subjectivité, processus de subjectivation : pour le philosophe, le sujet est un « objet historiquement constitué sur la base de déterminations qui lui sont extérieures ». En cela sa conception est « une critique radicale du sujet tel qu'il est entendu par la philosophie de Descartes à Sartre, c'est-à-dire comme conscience solipsiste et a-historique, auto-constituée et absolument libre ». Attention, ceci ne revient pas à classer pour autant MF parmi les structuralistes : même si le sujet ne se constitue pas uniquement à partir de ses spécificités psychologiques, il le fait à partir des pratiques de pouvoir, de connaissance, ou bien par des techniques de soi. La subjectivité est en perpétuel mouvement, produit du double ancrage des déterminations historiques et du travail sur soi.

Le processus de subjectivation est « le processus par lequel on obtient la constitution d'un sujet ; il correspond à deux types d'analyse :

→ Les modes d'objectivation qui transforment les êtres humains en sujet

→ La manière dont le rapport à soi à travers un certain nombre de techniques permet de se constituer comme sujet de sa propre existence ».

ANNEXE 4 : LES VINGT SEPT MODES DE CONTROLE DE NIEMINEN ET LEHTONEN (2008)

Control mechanisms	Control mode		
	Bureaucratic control	Clan control	Self control
	<p><i>I) Boundary mechanisms</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - rules - codes of conduct - operation limits - operating directives <p><i>II) Diagnostic mechanisms</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - project plans - budgets, monitoring on spending - human resource allocation - schedules - goal setting - performance measurement - incentives, bonuses, pay by results - reporting - formal meetings - personal surveillance - surveillance through other informants 	<p><i>I) Beliefs mechanisms</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - missions statement - vision - core values <p><i>II) interactive mechanisms</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - project manager selection - discussions - informal events - team control - goal oriented working culture 	<p><i>I) Autonomy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - decision power on daily matters of the project - decision power on working methods of the project - decision power on projects goals

ANNEXE 5 : BIBLIOGRAPHIE CROISEE

Bibliographie	Mod es de Cont rôle ou théo rie des orga	Orga post- bure aucr atiq ues	Man age men t de proje t	Mic hel Fouc ault
Adler P, Forbes L. C, Willmott H – Critical Management Studies – AMA, Vol 1 – 2007				
Allard-Poesi F et Maréchal C – Construction de l'objet de la recherche – dans : Méthodes de recherche en Management – R.A Thiétart				
Allouche J et Huault I – Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles – FCS, vol 1, n°2 – 1998	X	X		
Agamben G – Qu'est-ce qu'un Dispositif? Rivages Poche – 2007				X
Alvesson M et Kärreman D – Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm – AOS, vol 29 - 2004	X	X		
Alvesson M et Willmott H – Identity regulation as organizational control : producing the appropriate individual – JMS, vol 39, n°5, 2002	X			
Asquin A, Garel G, Picq T – Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet – Congrès AGRH – 2006	X	X	X	
Barker J.R – Tightening the iron cage : concertive control in self-managing team – ASQ, vol 38 – 1993	X	X		
Barratt E – Foucault and the Politics of Critical Management Studies – Culture and Organization, vol 10, n°3 – 2004	X			X
Barratt E – The later Foucault in organization and management studies - HR, vol 61, n°4 – 2008	X			X
Blanc (Le) G – La pensée Foucault – Ellipses - 2006	X			X
Bogard W – Discipline and Deterrence : Rethinking Foucault on the question of power in contemporary society – SocialScienceJournal, vol 28, n°3 – 1991	X	X		X
Boltanski L et Chiapello E – Le nouvel esprit du capitalisme – Gallimard – 1999		X	X	
Bornarel F – Relations de confiance et renforcement du contrôle – FCS, vol 11, n°1 – 2008	X			
Bouquin H – Sous la dir de – Les grands auteurs en contrôle de gestion – EMS – 2005	X			X
Boussard V – Sociologie de la gestion ; les faiseurs de performance - Belin – 2008		X		X
Boutinet J.P – Anthropologie du projet – PUF - 2005			X	
Boutinet J.P – Psychologie des conduites à projet – Que sais-je – 2004			X	
Brunel V – Les managers de l'âme – La découverte – 2004	X	X		X
Burchell G et Gordon P - « The Foucault effect – Studies in Gouvernementality – With two lectures by and an interview with Michel Foucault - Edited by G. Burchell, C. Gordon et P. Miller - 1991 ».				X
Burrell G – Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2 : the contribution of Michel Foucault – OS, vol 9, n°2 – 1988	X			X
Burrell G et Morgan G (2006) – Sociological Paradigms and organizational analysis – Ashgate				
Butler J et Al (2007) – Le récit de Soi – PUF				X
Butler J – Trouble dans le sujet, trouble dans les normes – Coordonné par F. Brugère et G. Le Blanc – PUF – 2009				X
Casey C – “Come, Join Our Family” : Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture – HR, vol 52, n°2 – 1999	X	X		
Casey C – Bureaucracy Reenchanted? Spirit, Expert, and Authority in Organizations » - Organization, vol 11, n°11	X	X		
Chan A – Power without Authority : Politics of intra-organizational behaviour under liberal organization – EGOS – 2007	X	X	X	X
Chan A – Redirecting Critique in Postmodern Organization Studies : The Perspective of Foucault – OS, vol 21, n°6 – 2000	X	X		X
Charreire et Durieux (1999) – Explorer et tester – dans Méthodes de recherche en Management – R.A Thiétart				
Chiapello E – Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature – CCA, vol 2, n°2 – 1996	X			
Child, J (2005) - Organization : Contemporary Principles and Practices. Oxford ; Blackwell.	X	X		
Cicmil S et Hodgson D – New Possibilities for Project Management Theory : A Critical Engagement – PMJ, Août – 2006	X	X	X	
Cicmil S et Al – Rethinking Project Management : researching the actuality of projects – IJPM, vol 24 – 2006	X		X	
Clark and Fujimoto (1991): “Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the world auto industry” - Boston, MA : Harvard Business School.			X	
Clark and Wheelwright (1992): “Creating Project Plans to focus Product development” – HBR			X	
Clegg S.R et al – Governmentality Matters : Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects – OS, vol 23, n°3, 2002.	X		X	X
Clegg S.R et Courpasson – Political Hybrids : Tocquevillian Views on Project Organizations – JMS, vol 41, n°4 – 2004	X	X	X	
Cleland and King (1983): “System Analysis and Project Management” - McGraw-Hill; Third edition.			X	
Courpasson D – L'action contrainte : organisations libérales et domination – PUF - 2000	X	X	X	
Courpasson D – Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies – OS, vol 21, n°1 – 2000	X	X		

Courpasson D, Dany F – Indifference or Obedience ? Business firm as democratic hybrids - OS, vol 24, n°8 – 2003	X	X	X	X
Courpasson D et Clegg S.R – Dissolving the Iron Cage ? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power – O, vol 13, n°3 – 2006	X	X	X	
Courpasson D et Reed M.I – Introduction : Bureaucracy in the age of entreprise – O, vol 11, n°1 – 2004	X	X		
Cousin O – Travail et Autonomie – in : Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu sous la dir de Karvar et Rouban – La Découverte – 2004	X	X		
Cousin O – Face aux incohérences du modèle productif : du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail – GDR Cadres – 2006	X	X		
Cousin O – Les cadres à l'épreuve du travail – PUR – 2008	X	X		
Covaleski M et al - The calculated and the Avowed : Techniques of Discipline and Struggles over identity in big 6 public Accounting firms – ASQ, vol 43 – 1998	X	X		X
Cusset F (2003) – French Theory – La Découverte				X
Dany F (2009), « Recherche critique en GRH et critique de la recherche », dans : <i>Les études critiques en management</i> , sous la direction de Golsorkhi, Huault et Leca, PULaval.				
Dany F et Courpasson D – Les études critiques en RH : Spécificités et perspectives – Encyclopédie de GRH – Vuibert, 2006				
Dany F et Livian F – La nouvelle gestion des cadres – Vuibert – 2002		X		
Dardot P et Laval C – La nouvelle raison du monde – Essai sur la société néolibérale – La Découverte – 2009	X	X		X
De Coninck F – Du post-taylorisme à l'effritement des organisations – Travail et Emploi – Octobre 2004		X		
Deetz S (1998) – Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-Surveillance – in : Kinlay A Mc et Starkey K – Foucault, Management and Organization theory – Sage				X
Delbridge R et Ezzamel M – The strength of difference : contemporary conceptions of control – O, vol 12, n°5 – 2005	X	X		
Deleuze G – Foucault – Ed de Minuit – 2004				X
Delteil V et Genin E – Les nouvelles frontières temporelles – in : les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu – Karvar et Rouban – La découverte – 2004		X		
Desreumaux A (2005) - Théorie des organisations - EMS.	X	X		
Desreumaux A. (1996) - Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise - RFG, janvier février.		X		
De Terssac sous la direction de – Le Travail : une aventure collective – Octarès – 2002	X	X		
De Terssac G et Al – Tensions entre activités professionnelles et transformations organisationnelles in : Le travail, une aventure collective – Octarès – 2002		X		
Dolfi J et Andrews EJ – The subliminal characteristics of Project managers : An exploratory study of optimism overcoming challenge in – IJPM, vol 25 – 2007			X	
Dreyfus et Raninow (1984) Michel Foucault, un parcours philosophique – Edition Gallimard pour la traduction française – Version 1982 par l'université de Chicago				X
Dupuy F – La fatigue des élites ; le capitalisme et ses cadres – Seuil – 2005	X	X	X	
Durand Claude – Division du travail et GRH – in Encyclopédie de GRH – Vuibert – 2006				
Eisenhardt K – Control : organizational and economic approaches – MScience, vol 31, n°2 – 1985	X			
Etzioni A – On solving Social Problems ; inducements or coercion ? – Challenge – Juillet, Août – 1985	X			
Ezzamel M (2004) – Work Organization in the Middle Kingdom, Ancient Egypt – Organization, vol 11, n°4	X			X
Ezzamel M et Willmott H – Accounting for teamwork : A critical study of group-based systems of organizational control – ASQ, vol 43 – 1998	X	X		
Ezzamel M, Willmott H, Worthington F – Power, Control and resistance in “the factory that time forgot” – JMS, vol 38, n°8 – 2001	X			
Foucault M – La naissance des biopolitiques – 1979	X			X
Foucault M – Le gouvernement de soi et des autres – Cours au collège de France ; 1982 1983 – Seuil – 2008	X			X
Foucault M – Sécurité, territoire et population – 1978	X			X
Foucault M – Surveiller et punir – Gallimard – (1975) 2006	X			X
Fournier V (1999) – The appeal to « professionalism » as a disciplinary mechanism – Sociological Review, vol 47, n°2	X	X		
Fournier V et Grey C (2000) – At the critical moment : Conditions and Propects for critical management studies – Human Relations, vol 53, n°1				
Garel G – Le management de projet – La découverte – 2003			X	
Gavard-Perret M.L. (2008) - Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique (avec Avenier M.J.), in Méthodologie de la recherche, ch.1, 2008, Pearson				
Gay (du) P et al – The conduct of management and the management of conduct : contemporary managerial discourse and the constitution ... – JMS, vol 33, n°3 - 1996	X	X		
Georges A, Romme L – Domination, Self-Determination and Circular Organizing – OS, vol 20, n°5 – 1999	X	X		
Girod-Séville M et Perret V (1999) – Fondements épistémologiques de la recherché – dans : Méthodes de recherche en Management – R.A Thiéart				
Gomez P.Y (2005) – Une esthétique de l'entrepreneur – dans Gouvernement, Organisation et Gestion : l'héritage de M. Foucault – PULaval		X		X
Grey C (1997) – Management as a technical practice : professionalization or responsabilization ? – System practice, vol 10, n°6	X	X		
Grey C – On being a Professional in “Big Six” Firm – AOS, vol 3, n° 5/6 – 1998	X	X		
Grey C et Garsten C – Trust, Control and post-bureaucracy – OS, vol 22, n°2 – 2001	X	X		
Gros F – Foucault – QSJ – 2005				X
Hatchuel A, Pezet E, Starkey K, Lenay O – Gouvernement, Organisation et Gestion : l'héritage de M. Foucault – PULaval -	X			X

Hodgetts R. M – Leadership Techniques in the Project Organization – AMJ, Juin – 1968	X		X	
Hodgson D – Disciplining the professional : the case of project management – JofMS, vol 39, n°6 – 2002	X	X	X	X
Hodgson D – Project Work : The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization – O, vol 11, n° 1 – 2004	X	X	X	
Hodgson D – Putting on a professional performance : performativity, subversion and project management – O, vol 12, n°1 – 2005	X		X	X
Hodgson D et Cicmil S – The politics of standards in Modern Management : Making “The Project” a reality – JMS, vol 44, n°3 – 2007	X	X	X	X
Honoré L – Modernisation des organisations et contrôle des comportements – RFG N°176 – 2007	X	X		
Hooper T et Macintosh N (1998) – Management Accounting Numbers : Freedom or Prison – Geneen versus Foucault – in : Kinlay A Mc et Starkey K – Foucault, Management and Organization theory – Sage				X
Huault I – Institutions et Gestion – Vuibert – 2004				
Huault I – Les approches critiques en management – in : Le management, fondements et renouvellements sous la coord. De G. Schmidt – SH – 2008				
Igalens J (2005), « La place du sujet : peut-on organiser l'autonomie ? » Dans : <i>Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault</i> , sous la direction de Hatchuel, Pezet, Ken Starkey et Lenay, Presses Universitaires de Laval.	X			X
Igalens J, Dhaouadi I, El Akremi A (2008) – Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH – Revue de GRH, n°67		X		X
Jermier J.M – Introduction : Critical perspectives on Organizational control – ASQ, vol 43 – 1998	X			
Jolivet F – Manager l'entreprise par projets ; les métarègles du management par projet – EMS – 2003			X	
Kallinikos J – The social foundations of the bureaucratic order – O, vol 11, n°1 – 2004	X	X		
Kallinikos J – Works, Human Agency and Organizational Forms : An anatomy of fragmentation – OS, vol 24, n°4 – 2003	X	X		
Kärreman D et Alvesson M – Cages in Tandem : Management Control, Social Identity, and identification in a KIF – O, vol 11 n°1 – 2004	X	X		
Kärreman D et Al – The Return of the Machine of Bureaucracy ? – Int. Studies of Mgt & Org. Vol 32, N°2 – 2002	X	X		
Karvar A et Rouban L sous la dir de – Les cadres au travail ; les nouvelles règles du jeu – La découverte – 2004	X	X		
Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., "Organizational stress: studies in rôle conflict and ambiguity", J. Wiley&Sons, 1964.	X			
Katz R., Kahn R.L., 1966, "The Social Psychology of Organizations", Wiley&son (Deuxième édition en 1978).	X			
Keegan A et Turner J.R – The management of Innovation in Project-Based Firms – LRP, vol 35 – 2002	X		X	
Kellogg K. C, Orlikowski W. J, Yates J – Enacting new ways of organizing... – AMP – 2002	X		X	
Kergoat J et Al sous la direction de – Le Monde du Travail – La découverte – 1998	X	X		
Kerzner (2010): "Project Management: Best Practices: Achieving excellence" – Wiley & Sons Ltd - Second Edition			X	
Kinlay A Mc et Starkey K – Foucault, Management and Organization theory – Sage – 1998	X			X
Kirsch L – The management of complex tasks in Organizations : Controlling the systems development process – OS, vol 7, n°1 – 1996	X	X	X	
Kirsch L – Portfolios of Control Modes and IS Project Management – ISR, vol 8, n°3 – 1997	X	X	X	
Knights D (1992) – Changing spaces : The disruptive impact of e new epistemological location for the study of management – Academy of Management Review, vol 17, p 514 à 537.				
Lahire B (2005) – L'Esprit sociologique – La Découverte				
Lambert C et Pezet E – Discipliner les autres et agir sur soi : La double vie du contrôleur de gestion – FCS, vol 10, n°1 – 2007	X			
Legault M.J et Chasserio S (2010), « La domination dans le modèle de haute performance dans la gestion de projets », dans : <i>La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination</i> , sous la direction de Romane Malenfant et Guy Bellemare, Presses de l'Université du Québec.	X	X	X	X
Lewis M et Al – Product development tensions : exploring contrasting styles of project management – AMJ, vol 45, n°3 – 2002	X		X	
Lindgren M et Packendorff J – What's New in New Forms of Organizing ? On the Construction of Gender in Project-based Work – JMS, vol 43, n°4 – 2006	X		X	
Linhart D – La modernisation des entreprises – La découverte – 2004		X		
Linhart D et R – L'évolution de l'organisation du travail – in : Le monde du travail, sous la direction de Kergoat, Boutet, Jacot et Linhart – La découverte – 1998		X		
Livian Y.F Sous la dir de – Etre cadre, quel travail ? Ed d'Organisation – ANACT – 2006	X	X	X	
Livian Y.F – Organisations : Théories et Pratiques – Dunod – 2008	X			
Loubes A., « Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel – Une étude empirique », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, soutenue le 7 janvier 1997.	X			
Mariotti F – Qui gouverne l'entreprise en réseau ? Sciences Politiques – 2006	X	X	X	
Martuccelli D – Figures de la domination – RFS, vol 45, n°3 – 2004	X			X
Menger P.M – Portrait de l'artiste en travailleur – Seuil – 2002		X		
Metcalfe B – Project Management system design : A social and organizational analysis – IJPE, vol 52 – 1997	X		X	X
Midler C – L'auto qui n'existait pas – Dunod – 2004			X	
Miller P et O'Leary T (1987) – Accounting and the construction of the Governable Person » - AOS, vol 12, n°3	X			
Miller P et O'Leary T (2002) – Rethinking the factory – Cultural Values, vol 6, n°1	X			
Mintzberg Henry – Structure et Dynamique des organisations – Ed d'Organisation – 19982	X			
Moquet A-C et Pezet A (2006) – Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge – FCS, décembre.	X			

Nieminen A et Lehtonen M – Organizational control in programme teams : an empirical study in change programme contexte – IJPM, vol 26 – 2008	X		X	
Orlikowski W J et Yates J – It's about Time : Temporal Structuring in Organizations – OS, vol 13, n°6 – 2002	X			
Ouchi W – A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms – MScience, vol 25, n°5 – 1979	X			
Perrot S (2005) – “Stress, burn out et conflits de rôle” – Journée de recherché CEROG-AGRH	X			
Pezet A « Peter Miller : les dispositifs de contrôle comme technologies de gouvernement » dans Bouquin H. (dir.), <i>Les grands auteurs en contrôle</i> , EMS, 2005.	X			
Pezet E – Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion – FCS, vol 7, n°3 – 2004	X			X
Pezet E (sous la dir) – Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance – 2007	X			X
Pihon D – Le nouveau capitalisme – La découverte – 2003				
Point S et Voynnet Fourboul C (2006) – Le codage à visée théorique – Recherche et Applications en Marketing, vol 21, n°4				
Räisänen C et Linde A – Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multi-Project Organizations : hegemony by Consensus ? – O, vol 11, n°1 – 2004	X	X	X	X
Reed M.I (1996) – Expert Power and Control in Late Modernity : An Empirical Review and Theoretical Synthesis – OS, vol 17, n°4	X	X		
Reed M.I – Organization, Trust and Control : A realist Analysis – OS, vol 22, n°2 – 2001	X			
Revel J – Dictionnaire Foucault – Ellipse – 2008				X
Robertson M et Swan J – “Control ; What control ?” Culture and Ambiguity within a KIF – JMS, vol 40, n°4 – 2003	X	X		
Scranton Philip – Le management de projet ; nouvel objet de l'histoire des entreprises – RFG n°188 189 – 2008				X
Sewel G – Nice Work ? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work – O, vol 12, n°5 – 2005	X	X		X
Starkey K.P (2005) – Un étranger dans une contrée étrange : l'accueil reserve à Michel Foucault dans la théorie des organisations anglo-américaines – dans : Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michle Foucault, sous la direction de Hatchuel, Pezet, Starkey et Lenay – PULaval				X
Starkey K.P et Hatchuel A – The Long Detour : Foucault's History of Desire and Pleasure – Organization, vol 9, n°4 – 2002	X			X
Styhre A – Kaisen, ethics, and care of the operations : management after empowerment – JMS, vol 38, n°6 – 2001	X	X		X
Styhre A – The bureaucratization of the project manager function : The case of the construction industry – IJPM, vol 24 – 2006	X	X	X	
Takeuchi et Nonaka, 1994 – The New New Product Development game, in : The product development challenge, Clark and Wheelwright – HBR Book.	X	X	X	
Thiéart R.A (1999) – Méthodes de recherche en management – DUNOD				
Townley B – Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management – AMR, vol 18, n°3 – 1993	X			X
Townley B – Managerial Technologies, Ethics and Managing – JMS, vol 41, n°3 – 2004	X			
Turner R, Hueman M, Keegan A – Human Resource Management in the project-oriented organization... – IJPM, vol 26 – 2008			X	
Turner J.R et Keegan A – The Versatile Project-based Organization : Governance and operational Control – EMJ, vol 17, n°3 – 1999	X	X	X	
Valeyre A et Lorenz E – Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe – CEE – 2005		X		
Veyne P – Foucault, sa pensée, sa personne. Albin Michel, 2008.				
Weber M – Economie et Société – Plon – 1995				
Williamson O (1975) - Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications				
Willmott H – Strength is ignorance, slavery is freedom : managing culture in modern organizations – JMS, vol 30, n°4 – 1993	X	X		
Wolff L – Transformation de l'intermédiation hiérarchique – CEE – 2005	X	X		
Yakura E.K – Charting Time : Timelines as Temporal Boundary Objects – AMJ, vol 45, n°5 – 2002	X		X	
Zannad H (2009), « L'individu et l'organisation projet », <i>Revue Française de Gestion</i> , n°196.			X	

ANNEXE 6 : PRESENTATION DES DESCRIPTEURS

CONCEPTS CLES	CONCEPTS LIES	Descripteurs	Exemples modalités
TENSIONS ; DISPOSITIF (CHAPITRE 1 ET 2 – CONJECTURE 1 ET 2)	EXIGENCES	Nature Implication	<i>Formes d'intelligence mobilisées ? Utilisation Réseau ?</i>
		Forme Disponibilité	<i>Horaires de travail ? Fusion Tps professionnel / tps personnel ? Rythme travail</i>
		Comportements, attitudes attendues de la part de la DG	<i>Doit être capable d'anticiper les pb, de « trancher » et de « justifier » en même temps, de rendre compte</i>
	COMPETENCES	Techniques	<i>Pointues / générales, expérience ?</i>
		Relationnelles	<i>Sens du dialogue, du consensus ?</i>
		politiques	<i>Bien connaître l'entreprise, les parties prenantes, les rapports de pouvoir, les personnalités influentes, les modalités décisionnelles, les cultures en présence ?</i>
	SPECIFICITE DU MODE PROJET	Nature Activité Projet	<i>Se déploie à l'intérieur du triangle CQD ? Innovation ? Créativité ? Conformité ?</i>
		Espace	<i>Virtuel ? Plateau projet ?</i>
		Temps	<i>Ephémère ; Rôle plannings ? exerce une pression, structure l'action, ou la vision du projet, plannings souple, renégociables ou non ?</i>
	PLACE DANS L'ENTREPRISE	Positionnement hiérarchique	<i>Reste à la tête d'une fonction / en dehors de la hiérarchie (projets sortis ou non) – manage un réseau ?</i>
	LEGITIMITE	charismatique	<i>Personne qui inspire confiance et reconnue ?</i>
		traditionnelle	<i>Ce sont toujours les mêmes ?</i>
		Rationnelle –légale	<i>Autorité donnée par la DG ?</i>
		A construire	<i>Aucune au départ, à construire au fur et à mesure, conditionnée au succès ?</i>
		Moyens à sa	<i>Matériel, locaux, personnel,</i>

	POUVOIR	disposition	<i>informations, budget, ...</i>
		Moyens d'action sur l'équipe	<i>Ordres, consignes, négociations, conseil, force de conviction ?</i>
	MODES DE CONTROLE BUREAUCRATIQUES	Méta - règles	<i>Oui / non - contraignant / habilitant ?</i>
		Echéanciers	<i>Oui / non - contraignant / habilitant ?</i>
		TB, reporting	<i>Oui / non - contraignant / habilitant ?</i>
		Outils de gestion des coûts	<i>Oui / non - contraignant / habilitant ?</i>
		Outils d'évaluation des projets	<i>Oui / non - contraignant / habilitant ?</i>
		Logiciels de gestion des projets	<i>Oui / non - contraignant / habilitant ?</i>
	MODES D'INCITATION	Rémunération	<i>Fixe - variable ? existence de grilles de conv. coll. ?</i>
		Evaluation des pilotes de projet	<i>Sur quels critères, par qui ?</i>
		Gestion des carrières des pp	<i>Linéaires, aléatoires, tremplins pour direction ? Existe-t-il une classification spécifique ? Est-ce un « métier » ?</i>
	CONTROLE PAR LE MARCHÉ	Doit négocier auprès des contributeurs et diverses parties prenantes	<i>Incertitude sur le résultat de la négociation</i>
	CONDUITE DE SOI (CHAPITRE 2 - CONJECTURE 3)	MODES DE CONTROLE SOCIAUX	confiance
Responsabilisât-ion			<i>Quelle forme ? injonction à la responsabilisation ? Responsabilisation par « dévolution » ? Responsable des échecs autant que des succès ?</i>
Connaissance de soi, travail sur soi			<i>Apprendre à se connaître par exercices, conduite de soi par techniques, par exercices, par code de conduite, coaching ?</i>
IDENTITE - CULTURE PROJET	culture projet	<i>Recrutement, formation</i>	
	réseau pilotes de projet	<i>rôle des normes professionnalisation, associations, sites, AFITEP,</i>	

PROFESSIONNALISATION (CHAPITRE 2 – CONJECTURES 4 ET 5)			<i>Club de Montréal...</i>
	PARADOXE – IDENTITE PROJET	injonction à déroger aux règles	<i>Autorisation ou même obligation de déroger aux règles si cela permet de sauver le projet ou de le réussir de façon plus efficiente ?</i>
	CULTURE D'ENTREPRISE	Systeme de valeurs	<i>Lesquelles (spécifiques à chaque entreprise) ?</i>
	CULTURE MANAGERIALE	Systeme de valeurs	<i>Autonomie, responsabilité, décentralisation, consensus, logiques gagnants- gagnants, tout le monde a intérêt à coopérer, ...Autorité = sujet tabou ;</i>
	CULTURE NEOLIBERALE	Systeme de valeurs	<i>Responsabilisation et individualisation (dvpt employabilité) : c'est le moins mauvais des systèmes...</i>
QUELLE FORME DE RESISTANCE DES PILOTES DE PROJET (CHAPITRE 3 – CONJECTURES 6)	RESISTANCE	– Performativité – Distance / l'institution	– Modification pas à pas des systèmes de pouvoir et de contrôle par reproduction jamais tout à fait parfaitement conforme des pratiques et discours – « désimplication » par comportements égoïstes et opportunistes

ANNEXE 7 : GUIDE ENTRETIENS APPROFONDIS

NOM, PRENOM, ENTREPRISE :

PARCOURS DE LA PERSONNE

QUESTIONS D'ORDRE GENERAL :

Question 1 :

Considérez-vous le projet comme un défi ? Plutôt personnel ou plutôt collectif ?
enrichissant ? éprouvant ?

Question 2 :

L'organisation de vos projets : sortis ou non ? Portefeuille des projets ? En concurrence ?
Culture Projet ?

Question 3 : Considérez-vous que c'est une chance, une opportunité, une marque de reconnaissance de la part de la hiérarchie ? Une façon de vous tester pour vous proposer ensuite des responsabilités plus importantes ou des projets plus importants ? Est-ce une proposition qui peut se refuser ?

Question 4

Lorsque vous pilotez un projet, êtes-vous plutôt incité par votre direction générale (DG) à agir en conformité par rapport aux objectifs (coût, délais, qualité ou spécifications), ou à innover, imaginer des solutions nouvelles ? Autrement dit le triangle est-il négociable ?

QUESTIONS EN RELATION AVEC LES CONJECTURES

Question 6 :

A quelles formes de tensions le pilote de projet doit-il faire face ? (heures, plusieurs casquettes, négocier, délais, clients, risques, ...)

Question 7 :

Quelles formes d'attitude attend-on de vous : anticiper les problèmes, trancher entre différentes solutions, rendre compte, justifier ses choix, ...)

Question 8 :

Quelles sont les compétences les plus utiles pour piloter correctement un projet : techniques / relationnelles / politiques.... ?

A développer

Question 9 :

Quel rôle joué par les plannings ? Structurent-ils le projet ? Créent-t-ils une représentation commune du projet dans la tête de chaque partie prenante ?

Question 10 :

Quel positionnement hiérarchique ? Peut-on dire qu'il est ambigu ? Peut-on dire que le pilote de projet manage un réseau ?

Question 11 :

Quelle est la nature de votre légitimité ? Donnée en partie, à construire ?

Question 12 :

Estimez-vous disposer de tous les moyens nécessaires à la réussite du projet ? Matériels, informations, effectifs, budget

Question 13 :

Moyens d'action sur l'équipe ? Ordres, négociation, conseils, force de conviction...

Question 14 :

Concernant les modes de contrôle dont vous faites l'objet, de quelle nature sont-ils ?

- reporting, TB,
- revues de projet régulières et précises
- diagramme pert ou potentiel ou gantt
- logiciel de gestion de projet (type MicrosoftProject)
- méta règles (règles qui servent à définir les règles du projet)
- devez vous vous conformer au PMBOK (Project Management Book of knowledge) vivement conseillé par l'organisation chargée d'institutionnaliser des standards dans ce domaine : le PMI (Project Management Institute) qui est « un standard international qui décrit l'état de l'art en matière de management de projet », selon sa propre définition que l'on trouve sur son site internet ?

Question 15 :

Comment êtes vous évalués par rapport à votre travail de pilote de projet ? Etes-vous évalué de façon individuelle ? Est-ce l'équipe qui est évaluée ? Selon des critères de résultats à atteindre ? Par qui êtes vous évalué ? Par la DG ? Par un comité de pilotage ? Par vos collègues ? Par le client ?

Question 16 :

Est-ce que la réussite ou l'échec du projet peut avoir une influence sur votre rémunération ? Carrière ? De quelle façon ?

Question 17 :

Savez-vous s'il existe une grille de conventions collectives ou de classification pour les pilotes de projet ?

Question 18 :

Considérez-vous que les relations que vous entretenez tout au long du projet avec les parties prenantes ou les contributeurs du projet sont plutôt : hiérarchiques, de confiance, ou marchandes dans le sens où il faut négocier ?

Question 19 :

Vous fait-on confiance ? Quelle est la nature de cette confiance (pour réussir, pour agir en conformité avec ce qu'attend la hiérarchie ? pour surprendre ? pour réussir l'impossible ?? jusqu'où va-t-elle ?)

Question 20 :

Comment êtes vous responsabilisé ? réussite / échec ; c'est une obligation au poste de pilote de projet ; quelles sont les règles que vous vous fixez pour éviter de faire des erreurs ? Existe-t-il une « autodiscipline » du pilote de projet ? Des règles, des valeurs qui guident son comportement ? Que se passe-t-il en cas d'échec ?

Question 21 :

Avez-vous eu recours au coaching pour mieux gérer et vivre vos projets ? Avez-vous suivi une formation au management de projet ? Avez-vous acquis des règles, des principes, une culture projet ? Comment les avez-vous acquises ?

Question 22 :

A-t-on au départ les aptitudes pour être pilotes de projet ? Le devient-on avec l'expérience ? Est-ce que ça s'apprend en formation ? En lisant des ouvrages ? En s'imprégnant de conduite d'autres pilotes de projet ?

Question 23 :

Existe-t-il, à votre connaissance des réseaux de pilotes de projet ?

Question 24 :

Autorisation ou même injonction à déroger aux règles si celles-ci permettent d'être plus efficace ou efficient dans le projet ?

Question 25 :

Le projet reflète-t-il les valeurs de l'entreprise ou est-il un déconnecté de la culture traditionnelle ? Projet = culture à part ? Existe-t-il une culture projet ? Valeurs projet : autonomie, responsabilisation, consensus, logique gagnant-gagnant, coopération ; autorité, ordres = mots tabous

Projet entre dans la logique néolibérale responsabilisation / individualisation ?

Question 26 :

Considérez-vous que vous êtes autonome pour manager votre projet ? Si non, pourquoi, si oui, quelle est la nature de cette autonomie ? Le fait d'être pilote de projet vous donne-t-il plus de pouvoir dans votre entreprise ? Quelle est la nature de ce pouvoir ?

Question 27 :

Considérez-vous que l'autonomie qui vous est accordée augmente au fur et à mesure que vous prouvez que vous allez réussir dans le projet (« incrémentale ») ? Sinon en fonction de quel critère augmente-t-elle ? Est-ce que l'autonomie accordée pour un projet est fonction de votre réussite à des projets précédents ?

Question 28 :

L'autonomie acquise par le pilote de projet lui permet-elle de peser davantage sur le cours de choses ? Participation « directe », « visible » à la réussite de l'entreprise ? Participation à la stratégie de l'entreprise ?

Question 29 :

Lui permet-elle de peser sur les règles, procédures, méthodes de travail, choix dans le cadre de ses activités ?

Question 30 :

Le fait de piloter un projet permet-il au pp de trouver davantage de sens à son travail, à sa participation dans l'entreprise ?

TABLE DES FIGURES – PARTIE 1

<i>Tableau n°1 : Les caractéristiques des organisations bureaucratiques et post-bureaucratiques (Heckscher, 1994)</i>	11
<i>Schéma chronologique de la thèse</i>	28
<i>Schéma réactionnel de la thèse</i>	29
<i>Tableau n°2 : Comparaison du modèle bureaucratique et du modèle d'organisation en projet ..</i>	32
<i>Tableau n°3 : notre interprétation de la typologie d'Ouchi</i>	34
<i>Tableau n°4 : Les concepts du contrôle</i>	42
<i>Schéma n°1 : Récapitulatif des concepts clés autour du contrôle</i>	44
<i>Schéma n°2 : Des pilotes de projet dans la toile hiérarchique</i>	59
<i>Schéma n°3 : Des pilotes de projet au cœur de tensions multiples</i>	72
<i>Schéma n°4 : Le Dispositif – Diagramme</i>	89
<i>Tableau n°5 : Supports et Vecteurs du Dispositif</i>	91
<i>Schéma n°5 : La fonction stratégique du Dispositif</i>	91
<i>Tableau n°6 : Dispositifs et formes de rationalité</i>	93
<i>Tableau n° 7 : Entre Injonction et Dévolution</i>	113
<i>Tableau n°8 : La culture Projet</i>	120
<i>Schéma n° 6 : Quelles organisations post-bureaucratiques ?</i>	121
<i>Schéma n°7 : La gouvernementalité des managers par les DG</i>	141
<i>Schéma n°8 : Dispositifs et Conduite de Soi</i>	142
<i>Schéma n°9 : La fabrique de la résistance des pilotes de projet</i>	147
<i>Schéma n°10 : Gouvernementalité de Soi, Résistance, et Identité</i>	149
<i>Schéma n°11 : Des modes de contrôle à la Gouvernementalité</i>	163
<i>Tableau n°9 : Les vecteurs des modes de contrôle</i>	164
<i>Tableau n°10 : Les supports des modes de contrôle</i>	165
<i>Synthèse des conjectures</i>	166

TABLE DES FIGURES – PARTIE 2

<i>Schéma n°12A : Démarche abductive</i>	170
--	-----

<i>Schéma n°12B : Notre cheminement méthodologique</i>	171
<i>Schéma n°13 : Positionnement épistémologique</i>	183
<i>Schéma n°14 : Notre recherche, objet théorique et empirique</i>	187
<i>Tableau n°11 : Composition de l'échantillon 1.....</i>	197
<i>Schéma n°15 : Le codage dans la démarche</i>	200
<i>Tableau n°12 : Composition de l'échantillon 2.....</i>	203
<i>Tableau n°13 : Le pilote de projet sous tension</i>	236
<i>Schéma n°16 : Dispositif et Conduite de Soi</i>	245
<i>Schéma n°17 : Les trois facettes de l'autonomie des pilotes de projet</i>	247
<i>Schéma n°18 : Les trois facettes de la responsabilisation des pilotes de projet</i>	248

TABLE DES MATIERES

Remerciements	4
Sommaire	6
INTRODUCTION GENERALE	9
LES POST-BUREAUCRATIES : ENTRE MYTHE ET REALITE	9
ORGANISATION DE LA RECHERCHE	22
PLAN DE LA THESE	27
SCHEMA HISTORIQUE DE LA THESE	28
SCHEMA REDACTIONNEL DE LA THESE	29
PARTIE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT AMBIGU DES PILOTES DE PROJET – UN ESSAI DE CONSTRUCTION THEORIQUE	30
CHAPITRE 1 LES MODES DE CONTROLE DANS L'ORGANISATION EN PROJET	31
1.1 LE CONCEPT DE MODE DE CONTROLE	33
1.1.1 <i>Les typologies classiques du contrôle</i>	33
1.1.2 <i>Synthèse, définitions, historique</i>	41
1.2 MULTIPLICITE ET AMBIGUITE DES MODES DE CONTROLE AUTOUR DU PILOTE DE PROJET	49
1.2.1 <i>Des repères bureaucratiques brouillés</i>	49
1.2.2 <i>Multiplicité et variété des modes de contrôle</i>	57
CHAPITRE 2 L'ANALYSE FOUCALDIENNE DU CONTROLE : DES DISPOSITIFS A LA CONDUITE DE SOI	73
2.1 DES PILOTES DE PROJET AU CŒUR D'UN DISPOSITIF	73
2.1.1 <i>Les outils de gestion du projet : l'ombre du Panoptique</i>	73
2.1.2 <i>Du Panoptique au Dispositif</i>	81
2.2 DES PILOTES DE PROJET INCITES A LA CONDUITE DE SOI	95
2.2.1 <i>Le pilote de projet est un entrepreneur</i>	95
2.2.2 <i>Le processus de Professionnalisation des pilotes de projet</i>	105
CHAPITRE 3 LA GOUVERNEMENTALITE DE SOI ET DES AUTRES COMME PRINCIPE DE MANAGEMENT POST-BUREAUCRATIQUE	129
3.1 ENTRE PROCESSUS D'OBJECTIVATION ET PROCESSUS DE SUBJECTIVATION	129
3.1.1 <i>Le concept de « Gouvernamentalité de Soi et des Autres »</i>	129
3.1.2 <i>Comment gouverner les pilotes de projet</i>	139
3.2 PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES MODES DE CONTROLE POST-BUREAUCRATIQUES	152
3.2.1 <i>Les typologies adaptées aux pilotes de projet</i>	152
3.2.2 <i>Notre typologie</i>	160
PARTIE 2 : A LA RENCONTRE D'UN ELECTRON SOUS TENSION	169

CHAPITRE 4	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	170
	PREAMBULE : APPROCHE CRITIQUE ET SCIENCES DE GESTION	171
	4.1 CHOIX EPISTEMOLOGIQUES	174
	4.1.1 <i>Réalité et faits concrets</i>	175
	4.1.2 <i>Vérité et Pouvoir</i>	180
	4.2 CHOIX METHODOLOGIQUES	183
	4.2.1 <i>Cohérence entre l'approche méthodologique et l'approche épistémologique</i>	183
	4.2.2 <i>Stratégie d'accès au terrain</i>	195
CHAPITRE 5	PRESENTATION DES RESULTATS	205
	5.1 RESULTATS DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES	205
	5.1.1 <i>Comment s'organisent les projets dans les entreprises ?</i>	206
	5.1.2 <i>Le projet : un univers à géométrie variable</i>	208
	5.1.3 <i>Le pilote de projet au centre d'une tension autonomie / contrôle</i>	210
	5.1.4 <i>Le parcours de carrière d'un pilote de projet</i>	211
	5.2 EXPLOITATION DES ENTRETIENS APPROFONDIS	214
	5.2.1 <i>Les tensions autour du pilote de projet</i>	214
	5.2.1 <i>Ce qu'on attend du pilote de projet</i>	218
	5.2.3 <i>L'autonomie dont il dispose</i>	225
	5.2.4 <i>La gestion de la ressource humaine « pilote de projet »</i>	229
CHAPITRE 6	DISCUSSION	234
	6.1 LE PILOTE DE PROJET EST-IL REELLEMENT ASSIMILABLE A « UN ELECTRON SOUS TENSION ET SOUS CONTROLE » ?	235
	6.1.1 <i>L'électron sous tension</i>	235
	6.1.2 <i>La question du Dispositif</i>	239
	6.2 LA CONDUITE DE SOI CONSTITUE-T-ELLE UNE NOUVELLE FACETTE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT POST-BUREAUCRATIQUES ?	243
	6.2.1 <i>La question de la conduite de soi</i>	243
	6.2.2 <i>La question de la professionnalisation des pilotes de projet</i>	245
	6.3 LA QUESTION DE LA « RESISTANCE » DES PILOTES DE PROJET	253
	6.3.1 <i>Le choix de la Gouvernamentalité de Soi et des Autres était-il pertinent ?...</i>	253
	6.3.2 <i>Une résistance des managers est-elle possible dans ce contexte ?.....</i>	257
	CONCLUSION GENERALE	262
	RECAPITULATIF DES CONJECTURES ET COMMENTAIRES	263
	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	271
	QUELLE REPONSE A LA QUESTION PRINCIPALE DE RECHERCHE	273
	PROLONGEMENTS POSSIBLES	276
	BIBLIOGRAPHIE	280
	ANNEXES	293
	TABLE DES FIGURES – PARTIE 1	317
	TABLES DE FIGURES – PARTIE 2	318
	TABLE DES MATIERES	319

Une approche critique des modes de management post bureaucratiques :

Nathalie LAPAYRE (sous la Direction du Professeur Sébastien POINT)

L'organisation en projet, traditionnellement spécifique de certaines activités (gros ouvrages, événements sportifs ou culturels, informatique,...), gagne depuis quelques années la plupart des secteurs de l'économie.

Or les organisations qui travaillent en projet sont souvent citées comme des spécimens de l'organisation post bureaucratique, qui, par définition, présente des ruptures par rapport à l'organisation « traditionnelle », et ce, à au moins deux niveaux : la recherche de flexibilité, et l'assouplissement des modes de contrôle, afin de libérer l'initiative des individus. L'objectif de ce travail consiste précisément à identifier les spécificités des modes de contrôle repérés dans ce type d'organisation ; l'objet de la recherche se focalise sur un acteur clé : le pilote de projet.

Une démarche abductive, adossée à une approche interprétativiste révèle que les modes de contrôle sont non seulement au moins aussi puissants que dans les organisations bureaucratiques, mais également plus subtils et plus sophistiqués. La démarche est rythmée par deux séries d'entretiens semi-directifs auprès de pilotes de projet de développement de produits industriels.

En mobilisant le cadre théorique foucaldien, ce travail montre que ces managers se trouvent au cœur d'un « Dispositif » mettant en jeu des modalités de contrôle diverses et originales. La « Gouvernamentalité des Autres » et la « Conduite de Soi » aident à comprendre comment les managers parviennent à exister, à résister, au milieu de tensions multiples. En d'autres termes, le processus de professionnalisation des pilotes de projet agit comme un mode de contrôle social particulièrement efficace, s'appuyant sur des formes de responsabilisation, de confiance, et d'autonomie bien particulières.

Ancrée dans une perspective critique, cette recherche propose trois contributions théoriques, leviers de futurs travaux :

- La typologie des modes de contrôle d'Ouchi est ainsi complétée et enrichie ;
- Le concept foucaldien de « Gouvernamentalité de Soi et des Autres » propose une grille de lecture novatrice en management, ouvrant la voie vers la question de la résistance d'individus sujets de leur propre assujettissement ;
- Enfin le choix d'une approche critique incite à réfléchir sur la cohérence entre positionnement épistémologique et choix méthodologique ;

Sur le plan managérial, ce travail propose des pistes pour savoir comment adapter les modalités de gestion des ressources humaines au management de projet.

Mots clés : Management de projet – Modes de contrôle – Foucault – Dispositifs – Conduite de Soi – Gouvernamentalité de Soi et des Autres – Processus de professionnalisation – Approche critique.