

## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

Actuellement, une publicité télévisée d'un grand groupe de distribution montre un sympathique capitaine d'un petit bateau de pêche, en pleine mer avec son équipage, recevant directement la commande de poisson de Mme Martin pour son repas de midi. Tout l'équipage est mobilisé pour réaliser cette commande à temps, même avec « avis météo de grand frais ».

Outre le message implicite sur la qualité de la marchandise, cette publicité montre un idéal d'entreprise censé être perçu positivement, à savoir une équipe soudée autour de son chef travaillant pour la satisfaction de son client. Cet idéal fait abstraction, bien entendu, de la complexité et des finalités des organisations, des entreprises, mobilisées pour amener dans le panier de la ménagère le poisson de l'océan.

Néanmoins, cette fiction publicitaire n'est pas si fantaisiste que cela : De nombreuses entreprises à priori forts complexes mettent en place des organisations par « projet pour un client » qui cohabitent plus ou moins avec son organisation hiérarchique.

Le terme « client » recouvre surtout les clients de l'entreprise. Mais il peut désigner également des clients internes à l'entreprise, les relations fonctionnelles ou hiérarchiques étant alors présentées comme des relations « clients-fournisseurs ».

Notre mini-mémoire se propose d'étudier ces formes de gouvernement, ses relations de pouvoirs en utilisant surtout une approche foucauldienne.

Cette approche foucauldienne développée dans « *Surveiller et punir* », puis dans tous ses écrits approfondissant le concept de « gouvernementalité » (« *la vérité des formes juridiques* », « *le sujet et le pouvoir* », mais aussi « *Naissance de la biopolitique* ») a très vite été appliquée dans le domaine économique, notamment en considérant « *l'entreprise comme lieu où l'on contrôle les comportements et l'entreprise comme forme spécifique de gouvernement des individus* »<sup>1</sup>

C'est en adoptant ces 2 approches que nous pourrions vérifier si, par exemple, l'actionnaire cherche à « *trouver un mécanisme de pouvoir tel que, en même temps qu'il contrôle les choses et les personnes jusqu'au moindre détail, il ne soit pas onéreux ni essentiellement prédateur pour la société, qu'il s'exerce dans le sens du processus économique lui-même* »<sup>2</sup>.

Dans un premier temps, nous utiliserons cette approche, en la précisant, pour analyser l'organisation habituelle des entreprises tel que décrite par Mintzberg<sup>3</sup> sur la base des schémas de l'annexe 1.

Le concept de projet sera déjà abordé durant ce premier temps, mais il sera limité aux grands

---

1 Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion Éric PEZET, U.V.L.E.

2 Michel Foucault, « Les mailles du pouvoir », op. cit., p. 1001-1020

3 Structure et dynamique des organisations, H. Mintzberg

## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

projets internes de l'entreprise, ex : implémentation de nouveaux processus et étude d'un nouveau véhicule, sujet largement étudié tant en sociologie des organisations que dans les sciences de gestion.

Dans un deuxième temps, nous utiliserons cette même approche pour analyser l'organisation en mode équipe pour « un projet pour un client » sur la base de la publicité citée et des schémas et définitions des annexes 2 et 3.

Ces prises en compte successives de l'organisation « Mintzberg », puis de grands projets, enfin de multiples « projet pour un client » correspondent à l'évolution dans le temps de bien des entreprises.

Dans l'ouvrage cité, Mintzberg définit ainsi la structure organisationnelle : « *"la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches"*.

D'après le premier schéma de l'annexe 1, Mintzberg distingue six parties de base à l'organisation :

1. **Sommet stratégique** : C'est l'organe de direction de l'Entreprise
2. **Ligne hiérarchique** : C'est une hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives (coordination entre le sommet et le centre opérationnel)
3. **Centre opérationnel** : Il constitue la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif.
4. **La technostucture** : Elle est composée d'analystes et d'experts qui réalisent des activités appelées indirectement productives, ce sont la plupart des cadres fonctionnels.
5. **Fonction de support logistique** : Elles fournissent différents services internes à l'organisation (d'une cafétéria jusqu'à l'entretien des locaux).
6. **Idéologie des organisations** : L'idéologie se fonde sur les traditions, normes, valeurs dominantes et les croyances de l'organisation.

Notons que la 6. partie, « Idéologie » n'est que très rarement représentée dans ces types de schéma. Elle l'est parfois représentée, surplombant le « sommet hiérarchique », partie 1.

L'importance de ces parties 1 et 6 est pourtant majeure : Ce sont celles qui définissent les finalités de l'entreprise vis à vis du monde extérieur, en particulier à propos de sa pérennité, de ses finalités financières ou en terme de marchés. Ces finalités ne sont pourtant que très peu évoquées dans notre première partie: Elles ne sont pas à discuter. Nous verrons que cela évolue un peu lorsque le mode projet est introduit progressivement dans l'organisation jusqu' au mode « équipe projet pour un client ».

Notons également que la fonction DRH (Direction des Ressources Humaines) n'apparaît pas dans ce premier schéma et ses explications. Elle apparaît dans l'exemple d'organisation de cette annexe 1.

## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

Dans cet exemple d'organisation, PDG et Direction (Codir) constituent le « sommet hiérarchique ». Les directions « commercial », « production », « achat » constituent la « ligne hiérarchique » et le « centre opérationnel ». Les directions « Études et développement » et « méthodes Qualités », avec leur propre hiérarchie interne, constituent la « technostructure ».

Enfin, « Ressources humaines » et « secrétariat comptabilité » assurent le « support », directement rattaché à la direction générale, sans lien direct avec les éléments de la techno-structure, de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel.

Ces parties, en particulier « ligne hiérarchique » et « centre opérationnel », « techno-structure » et « support » sont autant de « blocs » au sens foucauldien du terme « *dans lesquels l'ajustement des capacités, les réseaux de communication et les relations de pouvoir constituent des systèmes réglés et concertés* »<sup>4</sup> qu'il convient d'analyser, mais sans oublier que, comme le souligne M. Foucault, « *Relations de pouvoir* », « *rappports de communication* », « *capacités objectives* » ne doivent donc pas être confondus. Ce qui ne veut pas dire qu'il s'agisse de trois domaines séparés; et qu'il y aurait, d'une part, le domaine des choses, de la technique finalisée, du travail et de la transformation du réel; de l'autre, celui des signes, de la communication, de la réciprocité et de la fabrication du sens; enfin, celui de la domination des moyens de contrainte, de l'inégalité et de l'action des hommes sur les hommes <sup>5</sup>. Il s'agit de trois types de relations qui, de fait, sont toujours imbriquées les unes dans les autres, se donnant un appui réciproque et se servant mutuellement d'instrument.<sup>6</sup>

Nous analyserons donc cette organisation en considérant les domaines « *Relations de pouvoir* », « *rappports de communication* » et « *capacités objectives* ».

L'objectif principal de la *relation de pouvoir*, quel que soit le « bloc », mais en particulier dans « ligne hiérarchique » et « centre opérationnel », est de « faire faire ». Comme le souligne M. Foucault, cette relation de pouvoir est « *un mode d'action qui n'agit pas directement et immédiatement sur les autres, mais qui agit sur leur action propre* »<sup>7</sup>.

La personne est ainsi instrumentalisée en outil de travail, certes intelligent quand cela est vraiment nécessaire. Cette instrumentalisation est d'autant plus importante que, d'une part, la manière de faire, l'état de l'art, est défini par la techno-structure (Par les B.E., bureaux d'études, dans l'exemple d'organisation mentionnée), indépendamment de la hiérarchie directe des employés, et que, d'autre part, les méthodes et moyens de contrôles, de surveillance, sont définis par les « méthodes qualité » de la même « techno-structure et par le service financier de la partie « support » quant au temps

4 «The Subject and Power» («Le sujet et le pouvoir»; trad. F. Durand-Bogaert), in Dreyfus (H.) et Rabinow (P.), Michel Foucault

5 Lorsque Habermas distingue domination, communication et activité finalisée, il n'y voit pas, je pense, trois domaines différents, mais trois «transcendants»

6 Le sujet et le pouvoir M Foucault

7 Le sujet et le pouvoir M Foucault

### **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

passé par chaque employé. Cette relation de pouvoir peut être caractérisée par 2 mots :

Subordination et coercition. Il s'agit bien, pour la majorité des employés, d'être surveillés et punis, la punition étant plus dans le registre « plus ou moins de reconnaissance et de récompense », que de punition proprement dite, sauf faute professionnelle. Nous verrons qu'il en est autrement dans les organisations en mode projet.

Dans ces mêmes blocs, et également entre blocs, principalement « techno-structure » d'une part et « centre opérationnel » d'autre part, *l'ajustement des capacités* fait l'objet d'une très grande attention : La maîtrise des savoirs et des savoirs-faire, y compris pour assurer la pérennité, le « pré carré », le pouvoir d'une structure, d'un bloc, est primordiale. C'est surtout la « techno-structure » qui a cette maîtrise des savoirs, savoirs essentiellement techniques en l'occurrence. C'est également les ressources humaines, au moins garante du respect des lois du travail ou sachant maîtriser les risques juridiques et sociaux pris. La maîtrise des savoirs de la techno-structure s'étend aussi aux savoirs-faire, surtout au savoirs-faire des ouvriers. Une techno-structure, un B.E. (bureau d'études), doit pouvoir et savoir capitaliser le savoir-faire des ouvriers et de tous les techniciens en général et ce dans les outils de conception (C.A.O) et les M.O.C.N. (machines outils à commandes numériques). De nombreuses études soulignent cet effort incessant des entreprises, depuis le début de l'ère industrielle, de se rendre indépendantes de ses employés, de minimiser tout pouvoir issu du savoir que peuvent avoir ses employés : L'entreprise doit s'approprier leur savoir-faire, nul employé ne devant être indispensable et donc détenir de ce fait une parcelle de pouvoir. Comme disait un directeur général : « Il faut vider son floppy-disk ». De nos jours, cela s'appelle « recueil des best practices ». Nous soulignons ce point sans le développer dans le cadre de ce mini-mémoire.

Cette concentration des savoirs et même des savoirs-faire est un facteur déterminant de concentration des pouvoirs et de « réification » d'une grande majorité des personnels qui ne deviennent que des instruments d'application de savoirs et de savoirs-faire dont ils ont été au préalable en partie dépossédés.

Notre approche foucauldienne devrait également inclure la prise en compte des « réseaux de communications » relevant pour M. Foucault du domaine « *des signes, de la communication, de la réciprocité et de la fabrication du sens* <sup>8</sup> ». Force est de reconnaître que les préoccupations des entreprises en ce domaine ne sont pas très grandes, les finalités et objectifs de celles-ci n'étant déjà pas à discuter. Nous verrons qu'il en est un peu autrement dans l'organisation en mode projet, ainsi que dans le mini-mémoire sur « chartes éthiques et codes de conduite ».

---

<sup>8</sup> Le sujet et le pouvoir M Foucault

## **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

En reprenant la formulation de Mintzberg, l'organisation qu'il modélise assure bien la « *division du travail entre tâches distinctes* », mais assure assez mal la « *coordination nécessaire entre ces tâches* ». D'ailleurs, aucune fonction, dans les 2 schémas proposés, ne souligne cette coordination, hors celle entre opérationnels, ce qui est la moindre des choses. Ainsi, un commercial pourra vendre un produit que la techno-structure sera incapable de développer et d'industrialiser complètement, ou la techno-structure aura l'initiative d'un produit que les opérationnels seront incapables de produire correctement. Ce genre de contradiction arrive, en général, au détriment de la finalité de l'entreprise, de ses objectifs qui, comme nous l'avons remarqué, ne sont pas à discuter.

C'est souvent grâce à de grands projets, dont certains spécifiquement pour remédier à ces contradictions, projets devant mobiliser l'ensemble de l'entreprise, que cette nécessaire coordination pour éviter ces contradictions est introduite par le « sommet stratégique », moyennant d'autres relations de pouvoir, d'autres maîtrise des savoirs et du temps, d'autres moyens de contrôle, de punition ou de récompenses, et souvent en devant jouer un peu plus « cartes sur table » quant à la finalité et aux objectifs de l'entreprise.

Ces grands projets sont lancés par le « sommet stratégique » et ne remettent que rarement en cause le modèle d'organisation de H. Mintzberg, l'organisation hiérarchique. En utilisant la même approche que précédemment (à savoir dans les trois domaines, « *Relations de pouvoir* », « *rapports de communication* » et « *capacités objectives* » explicités par M. Foucault) nous allons analyser 2 types emblématiques de projets :

Le développement, mise en production et mise en vente d'un nouvel équipement, ex : nouvelle voiture, nouvel équipement de transmission ;

La mise en place de nouveaux processus de bout en bout pour « amincir » (lean production) financièrement l'entreprise, ex : stocks minimum et « flux tendus ».

Le projet « *développement, mise en production et mise en vente d'un nouvel équipement* » rend beaucoup plus explicite, à tous les niveaux de l'organisation, un nouveau pouvoir, celui des responsables commerciaux ou marketing, qui sont chargés de dire à tous, avec l'aval de la direction, les exigences du marché ... en fonction de la stratégie de ladite direction (Ex : Un produit très rentable ou la conquête d'un nouveau marché). Par la même occasion, le domaine « *rapports de communication* » prend une plus grande importance, d'abord au niveau de la fabrication du sens, mais aussi au niveau de la communication entre entités organisationnelles bien distinctes.

D'une certaine façon, les lois du marché s'imposent explicitement maintenant à tous, en particulier à la techno-structure, aux directions techniques peu habituées à ces fourches caudines, et aux

## **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

centres opérationnels (Fabrication, S.A.V.) déjà plus habitués. Ces lois du marché sont traduites en terme d'objectifs de performance, de coûts et de délais par ces directions commerciales ou marketing, et tous sont invités plus ou moins fermement à respecter ces objectifs.

Ainsi, les relations de pouvoir, à tous les niveaux de l'organisation hiérarchique, sont légitimées beaucoup plus explicitement qu'avant par des contraintes externes à l'entreprise, donc qui ne peut s'en affranchir, contraintes qui semblent objectives, incontournables.

Ces objectifs de performance, de coûts et de délais qui s'imposent à tous conduisent à certaines évolutions dans les trois domaines « *Relations de pouvoir* », « *rappports de communication* » et « *capacités objectives* ».

Tout d'abord, ces grands projets peuvent conduire à remettre en cause les « capacités objectives » de chaque entité. Ainsi, sous la pression de ses objectifs de coûts et délais, une direction technique rechignera à dépenser temps et argent pour rendre un nouvel équipement facilement manufacturable et facilement maintenable, au grand dam des unités de fabrication et de maintenance. Concrètement, cette direction technique aura tendance à se défaire de cette capacité objective, sans parfois le dire explicitement.

Pour pallier à de tels risques ou quiproquo, de nouveaux modes de relations de pouvoir et de modes de communication sont mis en place, ceux du marché justement, à savoir des relations « contractualisées » du type client-fournisseur, basées sur la méfiance mutuelle, comme tout contrat bien rédigé.

Ceci conduit à un accroissement des contrôles entre unités, et d'auto-contrôles ou auto-surveillance à l'intérieur des unités, en particulier sur les coûts et délais.

Bref, il y a une volonté d'inoculer l'esprit du marché et d'en contrôler sa mise en œuvre au plus profond de l'organisation, y compris et surtout dans des entités, comme les départements R&D de la technostructure, toutes puissantes autrefois sur ce type de projet de développement (On parlait d'entreprises « engineering driven ») et pour lesquelles ces objectifs de marchés étaient moins prépondérants que les objectifs techniques de performance, d'innovation.

Ces transformations ne vont pas sans souffrance, comme dans les bureaux d'études d'un grand constructeur automobile, avec des suicides qui ont défrayé la chronique.

Cette évolution est particulièrement mise en œuvre dans les entreprises faisant face à une forte concurrence. C'est moins vrai dans des entreprises, même importantes, peu soumises à la concurrence et restant toujours assez « engineering driven ».

En revanche, ces entreprises, comme les autres, peuvent mettre en œuvre le type de projet analysé

## **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

ci-dessous, d'inspiration plus « financière » que « marché ».

La mise en place de nouveaux processus de bout en bout pour « amincir » (lean production) financièrement une entreprise est un projet largement en vogue depuis les années 1980. L'exemple le plus connu a pour objectif la minimisation des stocks induisant des processus dits « à flux tendus ». Les stocks sont considérées comme des immobilisations financières qu'il convient de résorber, d'après les directions financières dont la parole est devenue prépondérante ces dernières années, poussées en cela par un actionnariat, fonds d'investissement, très imprégné de cette logique et friands des profits immédiats que ces nouveaux processus génèrent. En effet, la diminution des stocks provoque une libération immédiate de trésorerie (Piocher dans le stock au lieu de le renouveler par des achats jusqu'à ce qu'il atteigne la taille juste nécessaire pour éviter la rupture de stock, d'où cette gestion « tendue » et stressante si la taille juste nécessaire l'est un peu trop). Cette récupération de trésorerie ne dure que le temps de la cure d'amaigrissement, mais les exigences en terme de gestion, de contrôle, d'implication de tous durent indéfiniment, tant que l'entreprise reste aussi mince au regard de sa capacité à créer de la richesse.

Cette minceur rend l'entreprise extrêmement sensible à tout aléas interne (défaillance humaine ou technique) ou externe (défaillance d'un sous-traitant ou fournisseur, fluctuation des ventes), sensibilité qui ne peut être surmontée, le processus étant appliqué, que par l'attention et la réactivité permanente de tous, des méthodes de suivi, de traçabilité, de contrôles incessants, le tout pouvant conduire à des stress et des tensions entre services et entre personnes.

Cette effort de minceur touche maintenant l'ensemble de l'entreprise. La minimisation du « working capital » (capital circulant) est un impératif permanent conduisant au « lean manufacturing » et même au « lean engineering » dans les bureaux d'études. Compte tenu des conséquences prévisibles très bien perçues par les employés, ces transformations sont mises en place par des équipes extérieures à l'organisation, par des offices de consultants ou par des « teams » spécialement créés, rapportant directement au « sommet stratégique » dont les membres chargés d'implémenter et de contrôler la mise en œuvre s'appellent « black belt » dans certaines entreprises, dénomination qui est déjà un message pour tous.

Ces transformations ont surtout un très fort impact dans le domaine « *relations de pouvoir* ». Sur la base d'impératifs qui viennent de beaucoup plus haut que la hiérarchie directe, à savoir du sommet stratégique et de l'actionnariat (et non directement du marché comme dans le premier exemple de projet), et grâce à des moyens informatiques de plus en plus étendus et ramifiés (Logiciel SAP par exemple), le travail de chacun est suivi pas à pas, chacun se doit de faire des

## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

« reportings » de plus en plus conséquents, de s'auto-surveiller<sup>9</sup>. Chacun est également sensible et tendu dès qu'une défaillance d'un collègue, d'un autre service risque d'impacter son travail, objectifs, performance : Surveillance mutuelle.

En revanche, dans le domaine «*rappports de communication*» et en particulier «*fabrication du sens* », l'analyse est beaucoup plus incertaine. Le discours des années 90 sur « the added value for shareholders » est beaucoup moins bien perçu aujourd'hui, y compris chez les cadres (« ça ne fait pas rêver » comme disent certains hauts dirigeants). En l'absence de discours convaincants au regard des contraintes très importantes provoquées, et l'effet d'aubaine ne dure que pendant la période d'amaigrissement et non ensuite, certains commencent à contester cette évolution, y compris du fait de ses effets pervers : Le flux tendu manque de souplesse (sic) et toute défaillance, tout imprévu peut avoir de graves conséquences, y compris financière.

Néanmoins, il y a une volonté de faire pénétrer l'esprit de la finance au plus profond de l'organisation et d'ailleurs pas que dans les entreprises. Son principal impact est surtout dans le registre « surveiller », mais moins par la hiérarchie que par soi-même, auto-contrôle, et aussi par les autres, poussé en cela par une logique qui s'impose à tous, y compris à la hiérarchie intermédiaire, autant de « chaînes invisibles » pour reprendre les termes du sociologue J.P. Durand<sup>10</sup>.

Les deux types de projets, transversaux et se superposant à une organisation hiérarchique que nous avons analysée, conduisent donc surtout à plus de « verrouillage », de « rigueur », de procédures à respecter, de surveillance, y compris auto-surveillance et surveillance mutuelle sans remettre en cause l'organisation hiérarchique même si elle devient plus transparente, épaulée qu'elle est par les procédures et moyens de contrôles évoqués. Ces types d'organisation et de projets conduisent à réifier, à instrumentaliser de plus en plus la personne, à la réduire aux actions et attitudes strictement nécessaires pour remplir les objectifs de l'entreprise.

Pourtant, on s'aperçoit que tout cela a ses limites pour faire face au marché, aux exigences des actionnaires, aux aléas, aux défaillances auxquelles ces transformations rendent justement l'organisation plus sensible (!).

La citation de M. Foucault (note 2) peut être modifiée ainsi : *Le contrôle des choses et des personnes jusqu'au moindre détail, peut être onéreux et prédateur pour la société, le processus*

---

<sup>9</sup> « Le phénomène de financiarisation induit un réalignement des objectifs des grandes firmes sur l'augmentation continue du retour sur capitaux investis (par minimisation du « working capital »). Devenue centrale dans le pilotage des firmes multinationales, cette dernière motive des pratiques de **sur-reporting** des résultats vis-à-vis des marchés financiers » (Healy et Wahlen, 1999)

<sup>10</sup> La Chaîne invisible, Le Seuil, 2012 (réédition). Jean-Pierre Durand

## **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

*économique lui-même.*

D'où l'émergence d'autres formes d'organisation qui se rapprochent de la sympathique publicité du bateau de pêcheurs recevant la commande de Mme Martin : L'organisation par projet.

Nous allons donc analyser, avec la même approche foucauldienne, une équipe projet. Nous nous concentrerons sur un type de projet, dont la durée est toujours limitée (l'équipe est ensuite dissoute) : La réalisation d'un contrat pour un client, projet démarrant au moment de la signature du contrat.

Les images de l'annexe 2, issues de publications d'entreprises et censées donner une idée d'une équipe projet semblent bien idylliques, plus que celle de l'équipage de pêcheurs qui parfois pêche par gros temps. L'annexe 3 donne un exemple réel de ce que doit assumer un chef de projet et partant son équipe. Avec cette lecture tout devient plus tangible.

Tout d'abord, il est « customer facing », « face au client ». Cela a une très grande importance symbolique dans certains discours : Il y a ceux qui sont en première ligne, qui se battent sur les marchés, toute l'équipe projet, et ceux qui sont à l'arrière, dont souvent les supports et la techno-structure (surtout direction technique), plus ou moins des « planqués ».

Il est comptable et du chiffre d'affaire et de la marge, donc des coûts. Il est donc un contributeur direct des objectifs de l'entreprise.

Il reporte uniquement à un comité de pilotage, un « steering board » composés des « Project Stakeholders » représentant directement le sommet stratégique.

Notons que les 7 principales catégories dans lesquelles s'inscrivent ses objectifs et responsabilités sont principalement relatifs à la gestion et à la finance.

Soulignons que ce résumé des objectifs, responsabilités, règles à suivre par le project manager se termine par une rappel éthique de quelques lignes, non repris et développé comme le reste dans dans les 35 pages suivantes du document : L'organisation continue de ne pas trop s'appesantir sur les *«rapports de communication»* et en particulier sur *« fabrication du sens »*.

Soulignons enfin qu'il n' y a pas un mot sur l'équipe à constituer. Nous verrons que cela est très significatif. Vu du sommet stratégique, l'équipe est d'abord un élément de coût et en général le chef de projet à toute liberté pour la recruter soit dans les viviers que sont la techno-structure ou les centres opérationnels, soit à l'extérieur. En général, les membres de l'équipe sont affectés à plein temps sur le projet. Ils sont sous la responsabilité fonctionnelle du chef de projet même s'ils dépendent hiérarchiquement d'autres personnes (Hiérarchie qui garde néanmoins ses prérogatives d'augmentation et de promotion !).

## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

Avec ce mode de « recrutement », la techno-structure et les centres opérationnels ont 2 nouveaux objectifs à atteindre : 90 % de leur personnel doit être directement rentable, donc travailler sur affaire, donc être recruté par des chefs de projet, et ils ne doivent pas être plus coûteux que la concurrence, les sous-traitants.

Le chef de projet et les membres de l'équipe du projet qui sont choisis sont déjà, d'après M. Foucault<sup>11</sup> et bien d'autres, un peu dressés, programmés, programmation qui d'ailleurs peut être complètement inadéquate, ainsi celle d'un responsable hiérarchique ayant toujours fonctionné « hiérarchiquement » avec ses subordonnés.

Une sorte de petite entreprise dans la grande est ainsi créée, avec un nouvel esprit. Comment fonctionne t'elle ?

L'annexe 4, exemple d'un cursus de formation d'un chef de projet nous en donne une bonne idée.

L'originalité de cette formation, objet de l'extrait joint, n'est pas d'abord d'enseigner des méthodes de découpe en tâches, d'établissement de planning et de comptabilité, mais d'apprendre à impliquer pleinement toute l'équipe, en tenant compte de tous ses paramètres humains, de compétences certes, mais surtout ses paramètres relationnels et ceci pour faire face à tous les impondérables, obstacles, « trous dans la raquette ». Il y a certes des processus et méthodes à respecter mais ça ne suffit pas. Cette incomplétude est maintenant reconnue.

Il arrive même assez souvent qu'un chef de projet, que des membres de son équipe agissent de concert hors procédures ou même en contradiction avec celles-ci, la prise de risque étant tout autant vis à vis du projet que vis à vis de l'organisation. Ces risques sont souvent pris pour atteindre les objectifs fixés, mais aussi pour d'autres objectifs, plus motivants que ceux fixés, par exemple un objectif lié à l'utilité que l'on attribue à ce que l'on contribue à construire (Ex : « Installer un réseau mobile en Afrique c'est comme apporter de l'eau » dit un chef de projet).

Pourtant sans responsabilité hiérarchique, le rôle du chef de projet est primordial. Il doit emporter l'adhésion de toute l'équipe qu'il a constituée tout en étant seul en face du « steering board » qui lui demande des comptes. Dans cette dernière relation, peu de choses changent par rapport à ce que nous avons analysé précédemment, en particulier à propos de reporting financiers particulièrement exigeants. Étant directement contributeur des résultats de l'entreprise, il peut même recevoir des mails l'informant qu'il est un « bad contributor ». A contrario, il peut être largement récompensé, lui et lui seul, pour les bons résultats de son projet (Incentiv program des project managers dans

---

<sup>11</sup> M. Foucault, dans *Naissance de la biopolitique* leçon du 28 Mars 1979, pour qui tout agent économique a « *au niveau du savoir; au niveau de la conscience de vérité, une troisième adéquation ...[dont la]..... seule loi sera celle de l'évidence, celle d'un savoir bien dressé et bien construit qu'il partagera avec les agents économiques* ».

## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

certaines compagnies ignorant tout le reste de l'équipe).

En revanche, à l'intérieur de l'équipe-projet, il en va tout autrement et l'approche foucauldienne que nous avons adoptée continue d'être assez éclairante.

Les « *relations de pouvoirs* » sont autres. Le chef de projet a en partie les fonctions de pasteur tel qu' évoqué par M. Foucault dans « *Omnes et singulatim* » et dans « *le sujet et le pouvoir* ».

En particulier, en paraphrasant M. Foucault dans « *Omnes et singulatim* », le chef de projet « *rassemble, guide et conduit son troupeau* », « *Tout est une question de bienveillance constante, individualisée et finale* », ...du moins jusqu'à la fin du projet ; « *bienveillance individualisée* » l'équipe étant réduite ; « *Quand ils sommeillent, lui veille* », car c'est le chef de projet qui connaît le mieux les tenants et aboutissants de l'affaire, les dangers encourus, autant venant de l'extérieur que de l'intérieur de l'entreprise.

Il y a le plus souvent une relation de confiance, plus que de pouvoir, à l'intérieur de l'équipe-projet, d'autant que, s'il y a problème interne à l'équipe, le collaborateur peut se retourner vers sa hiérarchie qui, elle, n'a pas spécialement d'atomes crochus avec le chef de projet, celui-ci ayant déjà des prérogatives trop importantes à son goût.

Cette relation de confiance, avec donc la totale implication de l'équipe, est favorisée par le savoir, la maîtrise du chef de projet, les « *capacités objectives* » des uns et des autres et par des « *rapports de communication* » qui s'appuient d'une part sur une « *fabrication du sens* » assez crédible (Le projet à réaliser est concret, utile et si possible rentable) et d'autre part sur des relations et une coopération d'équipe basée beaucoup plus sur les équations personnelles de chacun que sur leur position hiérarchique dont il est fait abstraction. Cette coopération, communication d'équipe est particulièrement importante pour surmonter des difficultés, des obstacles non prévus et pour lesquelles les procédures, les règles sont inopérantes, inexistantes, voir même « *contre-productives* ».

Il y a en quelque sorte un basculement d'un mode « *surveiller et punir* » accru de par les projets transversaux décrits plus haut vers une « *limitation interne* » comme le mentionne M. Foucault à propos des gouvernements<sup>12</sup>, et en paraphrasant M. Foucault, « *cette limitation...se présentera alors comme étant un des moyens, et peut-être le moyen fondamental, d'atteindre précisément ces objectifs. Pour atteindre ces objectifs, il faut peut-être limiter l'action*<sup>13</sup> » entrepreneuriale, et peut-être le rôle et le coût de la superstructure toujours prompte à générer d'excellentes procédures, peu

---

12 M. Foucault : naissance de la biopolitique, leçon du 10 Janvier 1979

13 Ibid

### **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

suivies et aux effets pervers compte tenu de l'imprévisibilité des marchés et de la réactivité financière exigée. L'objectif à atteindre est toujours bien entendu celui fixé par l'entreprise.

Toutefois, cela n'existe que dans l'intérieur de l'équipe-projet et ne dure que le temps du projet.

In fine, l'organisation hiérarchique reste souveraine quant aux destinées des employés. De plus, ceux-ci sont invités bien souvent à se trouver eux-mêmes de nouveaux projets, à maintenir leur employabilité dans des projets directement tributaires du marché. Les incertitudes du marché sont perçues de plein fouet par les employés, y compris dans les grandes entreprises, du moins par ceux destinés à avoir la position valorisante d'être « customer facing » dans le cadre d'un projet.

En conclusion, les analyses faites montrent une évolution parallèle des modes d'organisation d'une part, et des « *relations de pouvoirs* », des « *capacités objectives* », des « *rapports de communication* » d'autre part.

Les modes d'organisation rendent de plus en plus présentes, prégnantes à tous les employés de tout niveau hiérarchique les exigences et contraintes du marché **et/ou** de la finance, ces exigences accompagnant ou prenant le pas ou remplaçant les contraintes hiérarchiques.

Dans le domaine « *relations de pouvoirs* », cela se traduit surtout par plus de surveillance, plus de contrôles, y compris auto-surveillance et surveillance mutuelle, et aussi par une réification de plus en plus importante des personnes, mais cela jusqu'à une certaine limite et avec une rupture quant aux relations de pouvoir à l'intérieur d'une équipe-projet : En reprenant les concepts habermassiens, l'agir stratégique, avec tout son cortège de processus et contrôles parfaitement « logiques » (bref, de rationalité instrumentale qui réifie la personne), ne suffit plus. Il y a toujours des impondérables, des « trous dans la raquette ». L'agir communicationnel est alors nécessaire mais il nécessite le recours à toute la personne ... pour atteindre les mêmes objectifs de marché et financiers toujours aussi discutables ..... et non discutés.

D'autres discours, compatibles avec ces objectifs mais également compatibles avec un objectif non plus de « dressage » des personnes mais de leur total enrôlement collectif, solidaire, sont donc à construire.

Dans le domaine « *capacités objectives* » et plus particulièrement « maîtrise des savoirs », les choses changent également. Outre que les savoirs et savoirs-faire sont de plus en plus mémorisés, capitalisés dans des machines « intelligentes », les exigences surtout financières en soulignent les coûts, en temps et en argent. Le pouvoir en entreprise n'est plus lié au savoir, mais à la maîtrise, la responsabilité, du chiffre d'affaire et des marges.

## **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

Le pouvoir est dans les « centres de profit » avec ceux qui sont « customer facing » et non plus dans les « centres de coûts » bien que ceux-ci aient la connaissance technique, objective, et qu'ils restent les chevilles ouvrières ..... souvent remplaçables par des sous-traitants.

Dans le domaine «*rapports de communication*» et en particulier «*fabrication du sens* », l'analyse et beaucoup plus incertaine car les discours tenus sont bien peu construits.

Dans une organisation purement hiérarchique, type H. Mintzberg, ces discours n'ont pas une grande importance au regard de la subordination et de l'obéissance requise.

Dans le cadre de projets du type « développement d'un nouveau produit pour le marché », un discours sur « le marché » et ses exigences peut être assez convaincant pour légitimer tous les processus et contrôles mis en œuvre.

En revanche, dans le cadre de projets du type « cure d'amaigrissement », « rationalisation », les discours sur les exigences de la finance sont peu convaincants et de plus en plus mal perçus au regard de ce qu'il fait vivre à une majorité d'employés, ceux qui restent après les réductions d'effectif permises par ces rationalisations.

Enfin, la mise en œuvre, dans le mode « un projet pour un client », de toutes les potentialités de la personne, de toute sa richesse créatrice et relationnelle, ne peut se limiter, en terme de discours et «*fabrication du sens* », au petit rappel éthique du document cité<sup>14</sup>, ni se satisfaire d'un discours limité aux exigences du marché et encore moins de celui de la finance même si ces exigences sont rendues très tangibles, réelles avec ce mode d'organisation où toute une équipe est « customer facing », et même si ce mode d'organisation ne dure que le temps du projet (Il n'est pas question de le généraliser !).

Les milieux économiques considèrent qu'un autre discours plus convaincant est nécessaire. C'est le discours évoqué plus haut pour dépasser les limites des «*relations de pouvoirs* » avec donc cette difficulté à le construire à la fois compatible avec les objectifs de l'entreprise, de ses propriétaires et hauts dirigeants, et avec un objectif non plus de « dressage » des personnes mais de leur total adhésion et enrôlement, collectivement, solidairement.

Il sera analysé à l'occasion du mini-mémoire sur les chartes, codes de conduites d'entreprises et « valeurs » de l'entreprise.

Enfin, cette approche foucaldienne du fonctionnement des entreprises n'analyse que ce qui est souhaité, mis en place par l'organisation. La même approche peut être utilisée pour analyser ce qui est effectivement pratiqué mais aussi souhaité par les salariés. Cela sera aussi évoqué dans le mini-

---

14 Project Management Handbook Doc de la société xxxxxx

### **Projets et équipes projets en entreprises :**

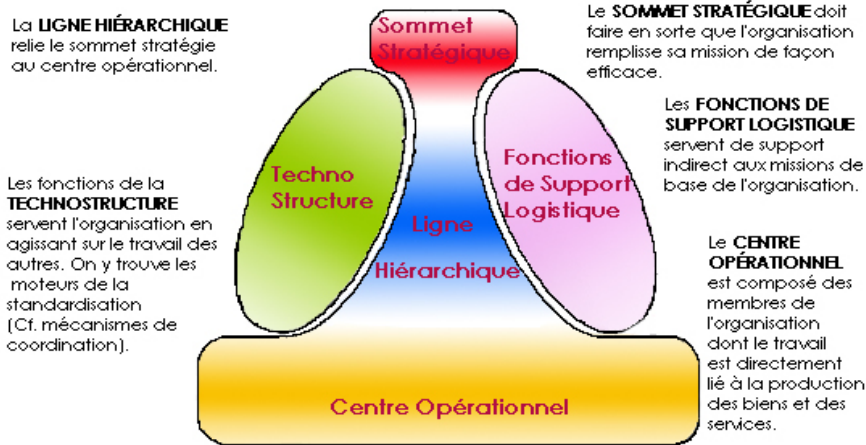
De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

mémoire sur « charte éthique code de conduite et valeurs d'entreprises ». Cette approche foucauldienne est certainement à prendre en compte pour la thèse de sociologie du travail en cours dont l'interrogation principale est « *La diversité des perceptions et des conduites sociales des salariés s'explique elle par leur éthique personnelle ?* ». Car malgré tout ce que nous venons d'exposer, notamment sur les « *relations de pouvoir* » telles que mises en place par les organisations, cette diversité existe et pose question.

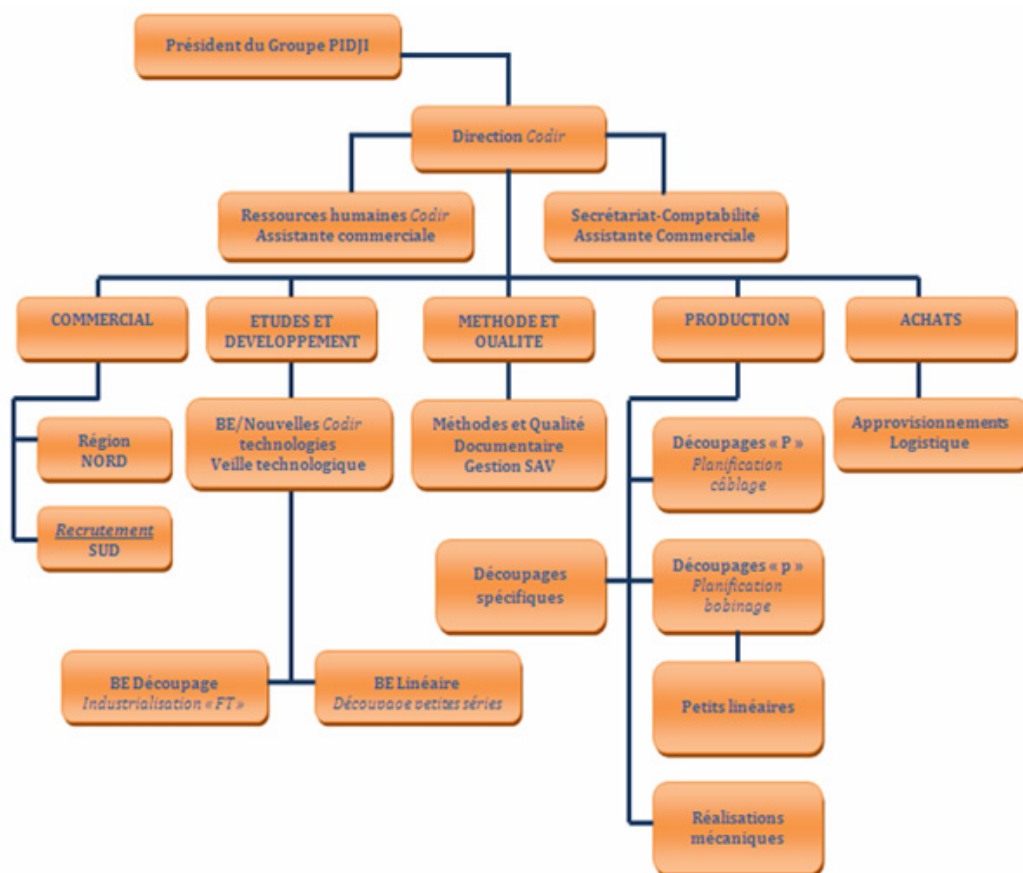
# Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

## Annexe 1 : Organisation selon H. Mintzberg



Organigramme pouvant être associé



**Projets et équipes projets en entreprises :**  
De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

**Annexe 2 : Teamwork !**



ou



## Projets et équipes projets en entreprises :

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

### Annexe 3 Organisation projets : Objectifs

#### **Customer Facing Project Manager is the owner for the delivery and financial performance of the project.**<sup>15</sup>

Main expectations for PM are:

- ⇒ Program Management and therefore *project managers* own end-to-end execution and are intended to be the single point of contact in a post-sales environment
- ⇒ Deliver a defined scope, within the contracted timeframe, to a specified budget
- ⇒ Achieve the financial and operational commitments according to the contract, for both customer and xxxxxxxx
- ⇒ Proactively engage customer throughout the project lifecycle (with respect to risk mitigation, up scopes, relationship, etc.)
- ⇒ Margin Improvement

In more detail, the Expectations and Responsibilities of Project Managers fall into 7 main Categories

1. Project Manager Involvement and IPIS (Initial Project Income Strategy) sign off during the Project Planning Phase
2. Project Manager Establishment of the RPIS (Reference Project Income Strategy), Managing the RPIS signoff process, and Managing the Project and the associated activities and risks to achieve the RPIS result or better.
3. Detailed Management of Scope during the Project and submission of Accurate Physical Demand planning Inputs
4. Detailed Management of Delivery Obligations, Issues arising, and submission of accurate Sales Forecasts
5. Identification of Up-Scope Opportunities
6. Reporting on Project Status and Conduct of detailed Project Reviews with Project Stakeholders.
7. project documentation Management as per Quality Certification Requirements

As every xxxxxxxx employee, an xxxxxxxx Project Manager has a personal responsibility to behave ethically and to comply with internal company policies, as well as external laws and regulations, which affect the company's business.

---

<sup>15</sup> Project Management Handbook Doc de la société xxxxxxx

## **Projets et équipes projets en entreprises :**

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine

### **Annexe 4 Organisation projets : Exigences**

#### **Capacité d'un chef de projet selon formation « personnalité »**

Or, piloter un projet transverse est l'un des exercices les plus périlleux pour un cadre ou un manager.

Comment fédérer et faire travailler de concert des spécialistes et des managers issus d'horizons différents obéissant à des motivations différentes?

Comment imposer naturellement son leadership à ses pairs ou à des collaborateurs hors cadre hiérarchique ?

Comment fixer l'objectif, donner du sens et tenir le cap en dépit des tensions, des imprévus et des turbulences rencontrés en cours de route ?

Comment éviter les « trous dans la raquette » qui peuvent tout faire échouer ?

Parce que la réussite d'un projet transverse est un enjeu majeur pour votre entreprise

- **Responsabilité et conscience des enjeux :**

- Fédérer l'équipe
- Vite et bien !

- **Moi, les autres membres de l'équipe et le système d'organisation de l'entreprise**

- Gestion du stress et de la surcharge de travail
- Gestion des comportements : résistances, rapports de pouvoir, conflits, rivalités, cloisonnements d'expertise,...

- **Interférence et expérience**

- Enrichir le groupe des différences de chaque membre

- **Maîtrise et méthode**

- Détermination des rôles
- Cadrage
- Implication individuelle des coéquipiers.