

La Dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet

The Dialectic Between Autonomy and Control in Project Management

Nathalie Lapayre



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/149>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.149](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.149)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

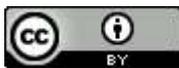
Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Nathalie Lapayre, « La Dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009, consulté le 25 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/149> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.149](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.149)

Ce document a été généré automatiquement le 25 mai 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

La Dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet

The Dialectic Between Autonomy and Control in Project Management

Nathalie Lapayre

Introduction

- 1 L'objectif de cet article est de montrer en quoi la question du contrôle pose problème dans le cadre du management par projet (MPP), et tout particulièrement en ce qui concerne les projets innovants.
- 2 En effet, on imagine implicitement, que pour susciter la créativité, un minimum de règles doit être imposé (certains auteurs parlent de « méta règles » : ce sont les règles générales qui permettent de produire les règles spécifiques du projet) ; les auteurs en management et les acteurs de terrain semblent accrédi-ter cette hypothèse ; il s'avère aussi souvent que la technicité de certains savoir faire ou connaissances est telle que le chef projet ne peut maîtriser toutes les compétences clés du projet, même si on lui demande d'avoir une vision cohérente de l'ensemble et de gérer les interfaces : il est donc contraint de laisser une certaine autonomie aux acteurs projet.
- 3 Les questions qui se posent alors sont : quels modes de contrôle les entreprises mettent-elles en place ? Est-ce que ce sont des MDC traditionnels (utilisés dans des FOT plus classiques) ? Ou bien sont-ils spécifiques au MPP ? Utilise-t-on des MDC classiques, mais en les combinant différemment ?
- 4 Dans une première partie, nous précisons pourquoi nous considérons que l'organisation par projet peut faire partie des nouvelles formes d'organisation du travail et ainsi en quoi elle est particulière ; plus spécifiquement nous poserons la question sous l'angle de la forme d'autonomie exigée des acteurs : ce sera l'objet d'un deuxième développement. Enfin nous essaierons de montrer en quoi la dialectique autonomie / contrôle qui caractérise le MPP peut s'appuyer sur l'analyse foucauldienne de la surveillance, voire de la gouvernementalité.

L'organisation par projet comme NFOT

Définition

- 5 Nous commençons par rappeler qu'il existe quelques différences entre les appellations : Gestion de Projet, Management de Projet et enfin Management par projet (GAREL, 2003).
- 6 La Gestion de Projet caractérise l'ensemble des outils de gestion élaborés dans les années 50/60 afin de mieux contrôler les délais, les coûts, et plus généralement la conformité du projet par apport aux exigences ; 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 (le « Manhattan Project », d'où sera issue la première bombe atomique).
- 7 A cette dimension instrumentale, s'ajoute une dimension managériale, qui contient notamment l'organisation, la direction et le management des équipes : ceci forme alors le Management de Projet. Alors que cette dernière notion suppose que l'entreprise organise des projets ponctuels qui se juxtaposent à l'organisation traditionnelle, la troisième fait référence à une organisation systématique de la plupart des activités de l'entreprise sur le mode projet.
- 8 Cependant, donner une définition ne suffit pas à appréhender correctement la réalité, car au-delà de ce cadre général, il existe une multitude de facteurs qui induisent une grande variabilité des projets.

Pluralité des types de projet

- 9 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 exemple.
Cette grande variété ne doit pas faire oublier, cependant, que de plus en plus d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont recours à ce mode d'organisation du travail, et ce, semble-t-il, d'abord en réponse à un contexte économique particulier.

Contexte

- 10 L'environnement actuel de nos organisations, associant mondialisation, concurrence très forte pour certains secteurs, incertitude, turbulences...mais aussi exigences des différentes parties prenantes à prendre en compte (actionnaires, clients, associations diverses, et, dans une moindre mesure il faut bien le reconnaître, les salariés), incite les dirigeants à imaginer des solutions pour concevoir plus rapidement que les concurrents des produits innovants, que ce soit en terme de créativité, d'éthique, ou de rapport

qualité/prix ; si possible en créant un avantage compétitif durable basé sur une nouvelle technologie, des savoir faire, des connaissances spécifiques, ou des capacités financières, organisationnelles ou managériales, par exemple.

- 11 C'est dans ce contexte que nos organisations ont imaginé des formes d'organisation du travail qui tentent d'éliminer les dysfonctionnements repérés dans les formes traditionnelles, souvent qualifiées de fordiennes - tayloriennes - bureaucratiques, à qui on reproche d'être rigides, lourdes, lentes, cloisonnées...¹
- 12 Ces NFOT se sont aussi matérialisées par de nouvelles façons de structurer les relations inter entreprises et une nouvelle façon de gérer les relations entre les acteurs ; la question centrale étant : Vaut-il mieux que telle ou telle activité soit régie à travers des relations marchandes (contrat) ou des relations hiérarchiques (autorité), ou encore des relations de partenariat qui peuvent être considérées comme des solutions intermédiaires. Cette évolution n'a pas été sans relation avec, plus généralement, les choix stratégiques des firmes, et, plus en amont encore, les évolutions de l'environnement financier.

Une nouvelle forme d'organisation du travail

- 13 Nous avançons ici l'hypothèse, mais elle resterait à démontrer, que l'organisation par projet constitue l'amorce d'une révolution dans la façon de travailler dans les entreprises.
- 14 Certes, l'idée de travailler sous forme de projets n'est pas neuve. Comment, sinon, les temples, les églises, les pyramides, auraient-ils pu être construits si leurs organisateurs n'avaient pas su s'organiser en « projet », comme le rappelle T. Picq dans l'introduction de l'un de ses ouvrages sur ce thème (Picq, 1999) ?
- 15 Mais un des premiers auteurs à présenter le projet sous une forme qui se rapproche de notre conception actuelle, d'après J.P. Boutinet, serait le philosophe J.G. Fichte (fin 18^e siècle), qui s'est inspiré pour ce thème de l'œuvre de Kant.
- 16 Il est possible de repérer aujourd'hui à travers les statistiques un engouement tout particulier des entreprises (des organisations en général, associations, administrations) pour ce type de fonctionnement².
- 17 Selon une explication rationnelle au regard des contraintes environnementales exprimées dans le paragraphe 1.3., nous expliquons que les entreprises en quête de réactivité, d'innovation et de rentabilité vont chercher des FOT souples, qui favorisent les combinaisons de compétences en évitant des coûts de coordination et de contrôle, et dont l'organisation du travail est optimale en terme de délais (par exemple l'ingénierie concurrente). Avec des degrés divers d'application et d'élaboration (organisations matricielles, transversales, par processus, gestion de projets, management de ou par projets...), les entreprises sont de plus en plus nombreuses à tester cette façon de travailler et de diriger les hommes et les femmes³.
- 18 Il existe cependant une partie de la littérature et des enquêtes de terrain qui nuancent les bienfaits de ces NFOT (on peut lire à ce sujet les articles de l'encyclopédie de GRH (2003) sur l'évolution de l'autonomie, de la participation ; les travaux de l'ANACT ou du CEE, sur les conditions de travail, l'évolution du travail collectif, ...).
- 19 À un deuxième niveau d'analyse, il est possible de relativiser cette forme d'explication rationnelle (rationalité instrumentale), et de proposer d'autres formes d'explications : l'inscription politique, culturelle, voire relationnelle des organisations, avec Zukin et Di

Maggio (1991 ; in Huault, 2004) par exemple ; ou bien, avec J.C. Thoenig et C. Waldman (2005), montrer que les entreprises qui réussissent ne sont pas forcément celles qui cherchent le plus à « satisfaire les clients » ou à « coller au marché », mais celles qui ont « marqué leur territoire » en fédérant autour de cette identité des « parties prenantes », telles les fournisseurs, les salariés, les partenaires politiques, les prescripteurs, les usagers ou encore les clients.

- 20 Sur le plan théorique, de nombreux auteurs (gestionnaires, sociologues notamment, tels C. Midler ou D. Courpasson) s'accordent à dire qu'il s'agit là d'une véritable innovation organisationnelle ; nous pourrions aller plus loin et ajouter qu'il s'agit peut-être même d'un nouveau paradigme organisationnel (cela reste à démontrer) ; en effet :
- 21 Lorsqu'on analyse le fonctionnement d'un groupe projet, on constate assez rapidement que non seulement les repères traditionnels qui servent à décrire jusqu'ici les FOT ne sont plus suffisants, mais la logique d'analyse n'est plus assez pertinente elle aussi :
- 22 ● les repères (espace, temps) sont bouleversés :
- l'espace du bureau ou du service pour les métiers traditionnels vole ici en éclat : c'est souvent le « plateau » qui réunit des acteurs internes (appartenant à différents métiers et différents niveaux hiérarchiques) et externes (appartenant à des organisations différentes, puisqu'il peut s'agir de fournisseurs, clients, entreprises partenaires, donneurs d'ordre, partenaires locaux, associations, ...) ; de plus, la composition du groupe évolue en taille et en composition au fil du projet.
 - le temps n'est plus le temps long de l'apprentissage progressif et collectif au sein d'un métier, puisque le projet a une date de début et une date de fin ; cela signifie que l'équipe (à géométrie variable) est constituée pour le temps que dure le projet, ainsi les solidarités et liens sociaux sont plus difficiles à construire ; J.P. Boutinet dirait que la combinaison d'acteurs constituée lors d'un projet « est faite pour être défaite ensuite, signifiant par là l'obsolescence de tout MPP ».
- 23 ● la logique d'analyse traditionnelle privilégie la notion d'équilibre, qui sous-entend qu'il existe deux pôles opposés : système ouvert / fermé, fonctionnement individuel / collectif, court terme / long terme, système de décision centralisé / décentralisé, autonomie / contrôle, ...
- 24 Cette vision traduit une logique binaire, dichotomique ; or le MPP ne se comprend pas sous cet éclairage ; il faut le dépasser et utiliser par exemple la logique des paradoxes, proposée aujourd'hui par de nombreux auteurs (Louart, 1993 ; Quinn et Cameron, 1983 et 1988 ; Martinet, 1990 ; Koenig, 1996 ; Bouchikhi, 1998 ; ces auteurs sont cités dans : Perret et Josserand, 2003) ; d'une manière générale, les sociologues ont montré depuis longtemps (Crozier, Friedberg, ou Reynaud) qu'il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'autonomie, et pas d'autonomie sans un minimum de contrôle ; mais dans le cadre du management de projets innovants, cette dialectique prend une dimension toute particulière :
- tout d'abord, il est nécessaire de développer un maximum d'autonomie pour libérer les énergies créatrices (voir les travaux de N. Alter par exemple),
 - ensuite, selon le type de projet⁴, les étapes du projet, c'est-à-dire son niveau d'avancement⁵ les besoins en contrôle (nature du contrôle et intensité) évoluent.
- 25 Ainsi nous pouvons nous poser ici légitimement la question de la spécificité des MDC.

Des modes de contrôle spécifiques dans le cadre du management par projet ?

Les modes de contrôle dans les organisations

- 26 Nous précisons dans un premier temps ce que nous entendons par « mode de contrôle », et dans un deuxième temps nous proposerons une typologie des différents systèmes que nous pouvons trouver dans les organisations :
- 27 ● En nous appuyant sur les travaux de P. Lorino (cité dans Burlaud, 1997), nous dirons que les MDC sont pour nous des systèmes de pilotage mis en place par un donneur d'ordre (hiérarchie, DG, client, ...) visant à définir ou orienter les comportements professionnels des acteurs ; notre définition est assez large puisque nous précisons que ces systèmes peuvent être plus ou moins formels, plus ou moins contraignants, et porter sur des aspects et des moments différents de l'activité de travail.
- 28 La mise en place de MDC dans une organisation est inhérente à la notion d'organisation et à celle de management. En effet, le fait même de vouloir organiser sous-entend la recherche d'un minimum d'ordre⁶ ; Au cours de ses divers travaux, N. Alter a bien montré que les logiques d'ordre et de désordre sont nécessaires dans une entreprise ; de même, le fait de manager (pour certains, organiser fait d'ailleurs partie du management) sous-entend toujours à un moment donné (en amont, en aval ou pendant l'activité de travail), et ce, quelle que soit la manière, la volonté de vérifier que les comportements correspondent bien aux attentes des décideurs.
- 29 ● C'est ainsi que nous retrouvons chez la plupart des auteurs en organisation, et ce dès les premiers auteurs, sous des formes différentes, la notion de contrôle.
- 30 Dans les travaux de F.W. Taylor, le système de contrôle passe essentiellement par le système d'information, notamment à travers l'OST ; dans l'œuvre d'H. Fayol, il est présent à travers la fonction administrative qu'il fallait développer si les managers voulaient améliorer l'efficacité de leur entreprise ; plus tard, la théorie de l'agence puis la théorie microéconomique de la gouvernance développeront l'efficacité des systèmes d'incitation dans le cadre de relations contractuelles ; H. Mintzberg quant à lui, définira six mécanismes de coordination, particulièrement pertinents pour présenter ses configurations structurelles selon une approche contingente. Du côté des sociologues, M. Weber tout d'abord, s'intéressa à la notion d'autorité et plus précisément à la façon de légitimer des ordres ; puis M. Crozier et E. Friedberg montrent comment les acteurs cherchent à obtenir du pouvoir en contrôlant des zones d'incertitude ; enfin J.D. Reynaud, en définissant la régulation de contrôle et la régulation autonome, montre que la réalité est faite d'ajustements entre les deux formes de régulation.
- 31 D'autres auteurs ont davantage cherché à proposer des typologies sur la base de critères particuliers (formes du contrôle, type d'entité contrôlée...) ; c'est le cas de K. Eisenhardt qui est d'ailleurs un des rares auteurs (avec H. Mintzberg) à ne pas oublier que recruter des individus sur la base de critères de sélection précis, c'est déjà commencer à contrôler les comportements ; mais aussi, W. Ouchi, A. Etzioni, puis P. Johnson et J. Gill (1993), P. Adler et B. Borys (1996), ou encore P. Bamberger et I. Meshoulam (2000) ; plus récemment encore, dans un travail sur le marketing relationnel, J. Desmond (2004) propose une typologie faisant apparaître les avantages et les inconvénients des différents modes de

contrôle. Nous proposons notre propre synthèse qui tient compte des apports de ces différents auteurs :

- Le contrôle par la sélection : Exigences décrites à travers la définition de poste et le profil de poste ;
- Le contrôle sur le processus de travail avant et après (contrôle par les résultats/objectifs, incitations financières, participation, intéressement...) ;
- Le contrôle pendant le processus de travail : par les règles, les procédures, les normes, la supervision directe,... ;
- Le contrôle permanent et plutôt de type social : à travers les formations, les systèmes d'évaluation du personnel, les critères utilisés pour les décisions de promotion,... ;
- Le contrôle social à travers la culture véhiculée par l'entreprise et plus généralement le système de valeur managérial et néo libéral ;
- Le contrôle par la professionnalisation (s'appuyant à la fois sur la fibre morale et sur la conscience professionnelle, passant par les notions de responsabilisation et de confiance) ;

- 32 **Ces modes de contrôle sont tous utilisés dans des proportions différentes par les entreprises**, en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et donc des métiers qui la composent, de leur stratégie, de la personnalité du dirigeant et des managers, finalement en fonction de la culture de l'entreprise ; mais ils dépendent aussi des rapports de forces entre les diverses parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, syndicats, clients, partenaires divers, associations...), expression de la coalition interne et de la coalition externe au sens de Mintzberg ; et plus généralement des relations de pouvoir et des stratégies individuelles.
- 33 Nous pouvons alors nous pencher avec plus de précision sur la question de la spécificité des MDC dans le MPP.

Les modes de contrôle utilisés a priori dans le management par projet

- 34 Les spécialistes du MPP (C. Midler, Y. Bonhomme, C. Navarre, F. Jolivet, T. Picq, G. Garel pour ne citer qu'eux) mettent en évidence des MDC plutôt formels⁷ qui permettent d'améliorer la probabilité de réussite des projets en se focalisant sur la qualité des outils de suivi du projet : se doter des outils nécessaires pour savoir quelle est la meilleure décision à prendre (parfois, il faut stopper le projet pendant qu'il est encore temps, au risque d'engendrer des coûts trop importants ou de ne jamais pouvoir mettre en pratique le projet).
- 35 Il s'agit par exemple des outils de gestion tels les contrats, les diagrammes, les indicateurs, qui fixent des jalons contraignants et construisent des échéances ; mais aussi l'organisation du travail, qui préfère la constitution de petits groupes fonctionnant à partir d'ajustements mutuels successifs ; mais également des objets physiques, tels les prototypes ou les dessins, qui permettent d'explicitier les savoirs tacites et qui portent une partie de la mémoire des débats techniques passés.
- 36 Un MDC particulier a été présenté par C. Navarre et repris par F. Jolivet dans son ouvrage (2003) : les méta règles. Ce sont des règles générales qui servent à produire les règles spécifiques régissant le fonctionnement du projet. Elles se conçoivent à l'opposé des manuels de procédures ou de référentiels qui sont trop précis ; elles fixent en fait les

domaines dans lesquels il est conseillé de construire des règles pour piloter correctement le projet :

- le découpage des responsabilités
- le processus de développement du projet
- le mode de gestion du projet (par exemple un projet à coût contrôlé ne se pilote pas de la même façon qu'un projet à rentabilité contrôlée)
- définir les méthodologies sur lesquelles s'appuie le projet
- préciser les facteurs humains à privilégier (de ceux-ci dépendront les critères d'évaluation des acteurs projet) : confiance, transparence et responsabilité individuelle, notamment.

- 37 Chaque projet construit ses propres règles.
- 38 Concernant enfin l'évaluation des acteurs projet, on recourt généralement à une analyse multicritère ; on trouve deux types de critères :
- ceux liés aux résultats ; dans le secteur de l'automobile, ce sera Coûts, Qualité, Délais, Poids ;
 - ceux liés aux actions et aux comportements : travail en équipe, capacité à gérer des situations imprévues, prise de risque, On notera que les compétences nécessaires sont autant des connaissances pointues d'experts que des compétences transversales ; et que les objectifs peuvent être des cibles mouvantes qu'il faut savoir redéfinir au fur et à mesure de l'avancement du projet (Garel, 2003).
- 39 Au-delà des facteurs humains à privilégier mentionnés plus haut, les praticiens et les chercheurs mettent en avant la nécessité pour les décideurs (directions générales, donneurs d'ordre, chefs projet) de développer l'auto contrôle ; le droit à l'erreur, nécessaire sur certaines phases du projet étant permis, les procédures de contrôle sont réduites.
- 40 Cependant, à la lecture de recherches, de témoignages, ou de commentaires critiques sur les orientations actuelles de nos méthodes de management, **nous posons la question de savoir si cette autonomie et cette responsabilisation se traduisent parallèlement par davantage de participation et d'émancipation pour les acteurs concernés.**

Des modes de contrôle moins apparents et plus informels

- 41 Si nous avons évoqué plus haut que les procédures de contrôle devaient être réduites, afin de favoriser l'imagination, la créativité dans les projets innovants, et qu'il fallait développer l'auto contrôle, la responsabilité, la confiance, on peut se demander sur quelles bases les acteurs vont-ils développer ce contrôle sur eux-mêmes. Or il semble ici que les réponses possibles s'expriment davantage à travers des MDC informels :
- 42 ● concernant le contrôle par les valeurs :
- 43 C. Casey (1999) dans l'un de ses articles, étudie le management par la culture qui s'appuie sur des valeurs liées à la famille ou à l'équipe : on transpose donc des valeurs du champ domestique au champ managérial pour en faire des processus de socialisation qui conduisent à la responsabilisation et à la fabrication de liens forts ; l'auteur montre alors (à partir d'une étude de cas) les limites de ce type de raisonnement puisque ces MDC conduisent au bout du compte à discipliner les employés en développant leur auto contrôle.
- 44 C. Garsten (2001) explique que la culture managériale, véhiculée par des langages ou des techniques managériales, a la capacité de fournir un « script » global à travers lequel des

contextes locaux particuliers peuvent prendre du sens et qui pourra permettre de « sécuriser » les positions des sujets et les identités.

- 45 ● concernant le contrôle par la sélection, la formation, le système d'évaluation et de promotion :
- B. Townley (citée par E. Pezet, 2004 ; 2005) décrit les outils de la gestion des ressources humaines comme un ensemble de techniques permettant de produire un savoir sur les individus (savoir sur la population au travail, sur le travail à faire, et plus généralement sur les individus) ; elle observe ces pratiques sous l'éclairage foucauldien, ce qui lui fait avancer que plus l'entreprise accumule d'informations sur les salariés, mieux elle peut les contrôler. Nous rapprocherons cette idée un peu plus loin de la volonté de l'entreprise de capitaliser les savoirs spécifiques des acteurs projet, ainsi que de sa volonté de mieux orienter les parcours de carrière des acteurs projet en fonction de ses besoins.
 - D. Courpasson (2000) écrit dans le même sens que le modèle de la compétence est « un moyen de gouverner la sélection des personnes considérées comme valeureuses et à ce titre, est un enjeu politique de domination par la voie des verdicts centralisés de l'organisation » ; il explique aussi plus tard (2003) que si les individus obéissent aux différentes injonctions de l'organisation, c'est que celle-ci a su développer en eux un sens moral, qui, alors qu'a priori nos organisations sont devenues de plus en plus démocratiques, les incite à s'approprier des objectifs économiques de l'entreprise. En théorie, ils ont le choix, le choix de refuser par exemple une mission de chef de projet, mais concrètement, parce que le système de promotion et de sélection valorise l'accumulation de compétences et les missions de projet, et parce que la société valorise aujourd'hui le développement de l'employabilité et la capacité à se prendre en charge, parce qu'aussi ils peuvent y trouver un réel épanouissement, alors, ils finiront par accepter.
 - d'autres auteurs, comme L. Boltanski et E. Chiapello (1999) décrivant la cité par projet, ou J.P. Boutinet (2005) prenant du recul en réalisant une anthropologie du projet, replacent le management par projet dans son contexte sociétal et nous en montrent les limites ainsi que les possibles effets pervers.

- 46 **Nous pouvons, à ce stade, nous demander si, sous couvert de discours positifs sur l'autonomie et la responsabilisation, ne se développent pas, finalement, de nouveaux modes de contrôle basés sur l'intériorisation de normes, de valeurs, et de contraintes.**

De nouvelles « technologies de pouvoir » ?

Comment orienter les comportements sans coercition ?

- 47 Il existe, comme nous venons de l'apercevoir, plusieurs moyens, dans les organisations, qui permettent d'orienter les comportements individuels et collectifs. Nous ne retiendrons ici que ceux qui sont susceptibles de répondre à notre question, c'est-à-dire les moyens non coercitifs :
- tout d'abord, D. Courpasson, parlant du MPP (interview dans Sciences Humaines, 2005), le qualifie d'instrument post-bureaucratique. Il précise que dans sa conception, le MPP est très certainement une NFOT, mais dans sa mise en œuvre, il aboutit à reconstruire des procédures, des réglementations et de la conformité, assimilables à des formes bureaucratiques de contrôle.
- Selon M. Foucault, il n'est pas nécessaire de mettre en place des contremaîtres pour

contrôler les salariés : en effet, les organisations utilisent la surveillance, à travers notamment des outils de gestion, rarement neutres sur les comportements, tels le reporting, le contrôle par les pairs, l'évaluation ou encore, l'auto contrôle.

- d'une manière plus indirecte encore, les critères de sélection du personnel (recrutement, évaluation et gestion des carrières), les formations proposées, conseillées, voire imposées aux salariés, façonnent les comportements au travail, la façon de penser leur travail, la façon de penser leurs relations de travail, leur projet professionnel, leur entreprise, et plus globalement, l'entreprise dans l'environnement et dans la société ; ils conduisent à façonner la représentation à travers laquelle le salarié doit comprendre ce que l'entreprise attend de lui. Il s'agit donc bien d'une forme de « domination douce » (expression utilisée par D. Courpasson) ou d'une surveillance discrète de l'organisation sur les individus.

48 À ces outils de gestion des ressources humaines s'ajoutent les systèmes de rémunération qui peuvent jouer le rôle de systèmes d'incitation. Les politiques d'individualisation des salaires visent à stimuler la performance individuelle et les systèmes de participation, intéressement, actionnariat confirment aux yeux des salariés le destin collectif commun.

- ensuite, les comportements peuvent être influencés par des discours, des valeurs, des symboles, des signaux. Concernant les valeurs, il est important de préciser qu'il s'agit ici non seulement des valeurs relatives à la culture de l'entreprise, mais aussi des valeurs morales ; celles-ci pourraient se résumer à convaincre tout d'abord les salariés que les contraintes ne sont pas imposées par la hiérarchie, mais par le marché : concurrence, mondialisation, conjoncture, ...(extériorité des contraintes) ; ensuite persuader les salariés que toutes les parties prenantes de l'organisation (salariés, syndicats, managers et patrons ; pour les actionnaires, c'est un peu plus difficile à affirmer) se trouvent « dans le même bateau » ; ainsi, chacun doit faire le maximum afin de maintenir la survie de l'organisation : qui aurait intérêt à ce qu'elle disparaisse ? C'est, implicitement aussi, une façon de faire intégrer peu à peu la pertinence du modèle libéral.

49 La « domination douce » est une forme discrète d'exercice du pouvoir qui repose sur la recherche d'assentiment de la part des personnes. Ce sont elles qui doivent trouver un sens à leur subordination ; il s'agit d'une obéissance réfléchie ou « critique », toujours selon le même auteur. Ceci sous-entend que le contrat entre les salariés et l'entreprise n'est pas basé sur un accord, mais sur une acceptation due au fait que la relation de pouvoir entre eux est asymétrique (concernant cette existence d'asymétrie, J.P. Boutinet (2004) part de la même constatation pour expliquer que toute tentative d'autogestion dans nos organisations est illusoire).

- Clegg et Courpasson s'appuient, concernant le MPP, sur l'idée développée par A. de Tocqueville de « despotisme doux » ; dotés d'une autonomie locale dans la conduite de leur mission, les chefs de projet apparaissent comme les relais du pouvoir central auprès des salariés, sachant que le pouvoir central est le véritable pouvoir puisqu'il concerne les décisions stratégiques, qui, elles, sont très rarement décentralisées ; l'autonomie porte en fait surtout sur les moyens.

Nous ajoutons que ce processus est facilité par le fait qu'on assiste visiblement à une « fragmentation » du groupe social « cadres », auquel appartiennent les chefs de projet et de nombreux acteurs projet. En effet, les acteurs projet en étant déconnectés des hiérarchies traditionnelles, ne sont plus rattachés à un statut particulier, ni ancrés dans des solidarités de métiers. De plus leur carrière peut être aléatoire lorsque leurs compétences ne peuvent plus être utilisées directement dans l'entreprise, ou lorsque l'entreprise éprouve des difficultés à leur trouver un poste adapté lorsqu'un projet touche à sa fin.

- Nous voulons ensuite développer une idée proposée par D. Martucelli (2001 ; 2004) ; c'est celle de l'ambivalence du concept de responsabilité, tel qu'il est utilisé aujourd'hui dans les organisations : selon cet auteur, les valeurs comme l'autonomie ou la participation ne sont pas seulement les éléments justifiant le capitalisme, mais ce sont de nouveaux vecteurs de subordination des salariés, en ce sens où il ne s'agit pas d'une autonomie et d'une participation conquises, mais imposées (nous pourrions ici rapprocher cette idée des travaux de J.P. Durand, 2004) ; il s'agit d'injonctions, qui sont une nouvelle figure de domination. En effet, jusqu'alors, l'assujettissement, le « dressage » se faisaient à travers un ensemble de normes de conduite ; dès lors, l'injonction fait appel à l'initiative, le sens de la responsabilité des individus : on leur demande de prendre en main non seulement leur propre destin, mais aussi celui de l'entreprise ; et à eux de trouver la bonne manière de faire.
- 50 Selon le même auteur, cette nouvelle figure de domination s'appuie sur de nouveaux dispositifs « savants mélanges de persuasion, d'incitations et de contraintes ».
- 51 Pour confirmer cette approche, on remarque que la question de l'augmentation de la participation est analysée de façon assez critique par certains auteurs : une enquête réalisée dans l'ouvrage coordonné par A. Karvar et L. Rouban, (2004) montre que la décentralisation se fait effectivement au niveau des activités, mais elle n'entraîne pas de participation supplémentaire des salariés (cadres notamment) aux décisions stratégiques ; aux questions portant d'une part sur leur participation à l'élaboration des décisions et d'autre part sur leur participation à la mise en œuvre des décisions, les cadres dirigeants répondent oui respectivement à : 72 % et 82 % ; les encadrants, 49 % et 74 % ; les chefs de projets : 34 % et 60 % ; les cadres producteurs : 14 % et 35 % ; les cadres fonctionnels : 26 % et 50 % ; les cadres commerciaux enfin : 21 % et 41 %.
- Enfin nous voulons attirer l'attention sur une valeur souvent présente dans les discours des managers projet : la confiance, qui finalement « ferait l'affaire de tous » ; F. Bornarel présente dans ses travaux la confiance comme « un mode de contrôle social particulier, un mode informel, susceptible de se substituer à d'autres formes de contrôle, notamment des modes de contrôle formels ». En effet, la confiance devient un MDC, « si elle dispose de la capacité d'influencer le comportement ; par exemple lorsqu'une personne A doit se montrer à la hauteur de la confiance témoignée par une personne B ». Dans le même sens, M.I. Reed (2001) montre qu'il ne faut pas vouloir établir une différenciation conventionnelle entre contrôle et confiance.
- 52 Nous pouvons alors nous poser la question du cadre théorique qui rendrait compte, le mieux possible, de ces nouveaux modes de contrôle.

Cadre théorique

- 53 Au-delà de ce qu'un certain nombre d'auteurs en gestion ou en sociologie ont déjà écrit en s'inspirant de l'œuvre de M. Foucault, tant sur le contrôle de gestion que sur la gestion des ressources humaines (E. Pezet, 2004), nous voudrions présenter ici ce qui nous intéresse dans l'approche du philosophe, en relation avec notre thème du management par projet :
- 54 ● Le contrôle n'est pas une notion précise et circonscrite à une époque, un cadre culturel ou institutionnel : elle a acquis, dans son œuvre, un caractère générique et nomade. En effet, Foucault considère parfois que le contrôle existe avant l'avènement de la société disciplinaire, parfois comme inhérent à celle-ci, et d'autres fois c'est un ensemble de

techniques indépendantes par rapport au pouvoir disciplinaire. En fait, pour l'auteur, le concept de contrôle traverse les âges et se manifeste à chaque fois sous une forme singulière en s'inscrivant dans les déterminants contextuels et institutionnels de l'époque.

- 55 Ceci rejoint notre travail de typologie des modes de contrôle et le fait d'interpréter la réalité organisationnelle de la façon suivante : bien que chaque entreprise contienne ses propres spécificités (taille, secteur d'activité, culture, ...) et donc ses propres modes de contrôle, plus globalement, selon les époques, les organisations auront tendance à privilégier plutôt tel ou tel type de contrôle, adapté au contexte économique, juridique, politique, psychosociologique ; mais la logique de contrôle en elle-même demeure et traverse les époques en prenant des formes diverses à chaque période. La tendance actuelle serait à l'utilisation combinée de différents MDC (idée développée notamment par Y.F. Livian, 2001), les plus souples possibles dans les organisations apprenantes ; ce qui ne doit pas faire oublier les tendances, dans certaines organisations, à un retour à des MDC formels, voire de type bureaucratiques (idée développée par exemple par J. Desmond (2004) puisqu'il montre que même dans des organisations virtuelles modernes, il existe des hiérarchies et de la centralisation et que finalement, les MDC bureaucratiques peuvent encore aujourd'hui être efficaces, en tout cas pour son champ d'étude qui concerne les activités relatives au marketing ; idée développée aussi par D. Courpasson, J.P. Boutinet).
- 56 ● Le contrôle n'est pas bon ou mauvais en soi ; c'est une notion hybride qui apparaît tantôt comme objet de contestation, tantôt comme l'indispensable intermédiaire sur la route menant à la réalisation de soi. Or les théories générales du contrôle social qui se sont développées l'ont fait selon deux axes : l'axe fonctionnaliste qui prône le contrôle social afin de minimiser les cas de déviance ; l'axe conflictualiste qui voit le contrôle comme un moyen d'obtenir et de garder le pouvoir pour un groupe déterminé. Même si l'auteur encourage, globalement, dans son œuvre, à lutter contre les techniques de contrôle, il ne condamne jamais, unilatéralement, le contrôle ; ce concept contient en fait des ressources qui peuvent être utiles et qui ne sont pas uniquement fondées sur la domination (la notion de gouvernement de soi et des autres, comme nous développerons un peu plus loin) ; d'ailleurs, Foucault a toujours critiqué les doctrines qui opposaient le pouvoir et la liberté.
- 57 Là aussi nous pouvons rapprocher cette vision de la dimension paradoxale que nous évoquions plus haut : le projet, pour réussir, doit produire des règles, mais des règles habilitantes et non contraignantes du point de vue de la créativité ; car elles sont contraignantes du point de vue des objectifs, coûts, délais, qualité.
- 58 ● ensuite la notion de « biopouvoir » nous semble intéressante ; même s'il la fait émerger au 19^e siècle, la modernité de ce concept est encore pertinente à nos yeux. Il ne s'agit plus de discipliner les populations par un droit de mort souverain (supplice sur la place publique au 17^e et 18^e siècle), mais à travers un pouvoir de faire vivre. Petit à petit, de nouvelles institutions seront mises en place dans cet objectif (Foucault étudie de nombreuses organisations telles la prison, l'école, l'armée, l'hôpital, l'atelier, ...). C'est ce qu'il appelle la société panoptique, qui doit apprendre aux individus à corriger d'eux-mêmes leurs attitudes et leurs comportements jusqu'à rendre l'espace parfaitement homogène. Les institutions jouent un rôle double : « contrôler le temps » et « contrôler le corps » des individus.

59 Nous devons ici adapter cette analyse au management par projet, car s'il s'agit effectivement de chercher à contrôler le temps, il ne s'agit plus tant de contrôler les corps, mais les esprits.

- Concernant le temps, J.P. Boutinet (2005) explique que le projet d'une manière générale, dans toutes ses dimensions et surtout dans sa dimension économique et technique, joue le rôle d'accélérateur du temps linéaire ; même si depuis longtemps les hommes ont cherché à être de plus en plus efficaces ; or aujourd'hui, il semblerait que la culture technologique privilégie surtout le temps opératoire par rapport au temps existentiel.
- Concernant le contrôle « des esprits », on peut y voir deux aspects : **L'organisation cherche à s'approprier de plus en plus des savoirs spécifiques des salariés** ; on cherche à capitaliser le plus possible les connaissances développées durant un projet pour les réutiliser (en partie, car un projet contient toujours une part, plus ou moins importante, d'unicité) ; J.P. Sebag (cité par J.P. Durant, 2004) explique qu'on assiste aujourd'hui à un processus de rationalisation de la subjectivité : la subjectivité engagée dans l'activité de travail (très importante dans le MPP) et dans la conception des règles qui l'accompagnent est utilisée pour réussir le projet ; il ne s'agit pas de savoirs ou de savoir faire, il s'agit de toute l'intelligence du salarié ; la mise en acte, l'interaction, dans un contexte particulier entre ses diverses formes de compétences. Cette idée est à rapprocher d'un autre développement de M. Foucault sur la relation savoir / pouvoir (utilisée par B. Townley lorsqu'elle présente le côté disciplinaire des outils de gestion des ressources humaines) ; le philosophe écrit : « le savoir n'est pas fait pour comprendre, il est fait pour trancher » (1971). Adapté au MPP, nous pourrions dire qu'il s'agit des deux à la fois : on essaie de comprendre pourquoi tel ou tel projet réussit ou échoue, afin de capitaliser des connaissances qui permettront d'éviter à l'avenir le plus possible les échecs ; on utilise aussi l'évaluation et la formation des acteurs (« mise à l'épreuve ») pour sélectionner, orienter, muter, placer sur un poste non stratégique (correspondant à une « mise au placard »), licencier... ; ce qui, au final, permet d'inclure certains individus dotés de compétences adaptées et d'en exclure d'autres qui ne les possèdent pas.

Le deuxième aspect concerne la moralité, le sens des responsabilités, que les organisations cherchent à obtenir ; cela correspond à une forme d'obéissance⁸, en ayant fini par intégrer les valeurs de l'entreprise, et, indirectement en toile de fond (car l'entreprise a peu de marges de manœuvre à bien y regarder), les valeurs du libéralisme ; nous avons développé plus haut la question de l'extériorité de la source des contraintes et celle de l'intégration de leur application par les salariés.

60 Concernant le problème de la mise en œuvre du biopouvoir, Foucault développe l'idée que celui-ci commence par se diffuser par la mise en place d'institutions, et ensuite se développe éventuellement en dehors de celles-ci :

- si de nombreux auteurs présentent les institutions comme bénéfiques pour la société, dans la mesure où elles incitent les individus à se détacher de leurs intérêts particuliers, M. Foucault est assez méfiant ; il pense qu'elles peuvent conduire à produire des individus dociles et disciplinés, à travers les normes, les pratiques, les valeurs qu'elles développent ; les exemples de techniques de contrôle développées par l'auteur sont : le contrôle pénal et judiciaire, le contrôle policier, le contrôle de la sexualité, le contrôle des pratiques scientifiques et le contrôle industriel, le contrôle du travail et le contrôle économique, le contrôle de la consommation et de l'information, ... et il ajoute que l'analyse « de tous les mécanismes de contrôle qui s'exercent sur les individus reste à faire »....

- 61 Concernant le MPP et la « philosophie » qui se dégage de celui-ci (transparence, confiance, responsabilité, autonomie, sens de l'intérêt de l'entreprise, ...), il est indéniable que ce type de valeurs est transmis par un certain nombre d'institutions, de façon plus ou moins forte : l'école et l'université (La mise en place du module PPP [projet professionnel personnel] du niveau bac jusqu'au niveau master, des modules sur la gestion de projet dans presque toutes les formations universitaires, ne sont que deux exemples); les cabinets de consultants et les organismes de formation; certains journalistes (car d'autres sont critiques); certaines politiques économiques (de l'emploi notamment); et enfin de nombreux discours émanant d'institutions ou d'acteurs institutionnels ou non).
- le repérage de la part de l'auteur de formes de contrôle moderne ne passe pas nécessairement par des institutions en tant que lieux et fonctions déterminées. C'est un contrôle invisible et omniprésent, et il est « sorti » des institutions de façon à ce qu'il puisse circuler librement dans la société; selon cette hypothèse, la société toute entière deviendrait panoptique, en ce sens que tous les membres de la société participent au fonctionnement de l'appareil disciplinaire. Ce sont ces nouvelles pratiques de contrôle « désinstitutionnalisées » que l'on peut associer à un régime de « gouvernementalité » :
- 62 ● M. Foucault a développé le concept de « gouvernementalité » au cours des huit dernières années de sa vie (1976-1984); il lui permet de faire la distinction entre les techniques de domination qui « objectivent le sujet », et les techniques de soi qui « permettent aux individus [...] de se transformer afin d'atteindre un certain état de bonheur, de pureté, de sagesse, de perfection ou d'immortalité ». Ce concept décrit les mécanismes de contrôle non disciplinaires et sont regroupés sous le thème : « gouvernementalité de soi et des autres ». Il en vient, au cours de ses réflexions, à parler du « contrôle des représentations » ; le contrôle est alors pensé comme auto examen des représentations, qui se développe parallèlement à la production d'une « esthétique de l'existence » pour laquelle l'existence devient une œuvre à chaque fois unique et singulière à créer. Foucault découvre en fait un lien inédit entre le contrôle des représentations et l'invention de soi, finalement entre l'éthique et l'esthétique.
- 63 Nous trouvons là, dans une œuvre réalisée il y a quinze ans, des idées qui s'appliquent tout à fait à notre sujet
- tout d'abord le fait que tous les concepts de « domination douce », « contrôle souple », « contrôle par la moralité », « responsabilité morale », « contrôle par la culture » ou encore « autonomie sous contrainte », développés plus haut par différents auteurs, peuvent de ranger sous le concept de « contrôle par les représentations ». Dans leur article, Clegg, Pitsis, Rura-Polley et Marosszeky (2002) étudient le cas d'une entreprise du secteur de la construction dans laquelle les managers font plutôt appel au principe de consentement et de subjugation active des sujets qu'à leur oppression, leur domination, ou un contrôle externe. Les managers ont cherché à faire des économies dans la surveillance autoritaire à travers un engagement collectif et à travers la transparence en jouant sur la fibre « morale » du projet ; ils concluent sur les limites de ce MDC car les acteurs qui ne peuvent être directement contrôlés ne sont finalement pas si faciles à gouverner...
 - concernant le gouvernement des autres, il est intéressant de faire le lien ici avec l'évaluation par les pairs ; nous remarquons depuis quelques années la mise en place, par certaines entreprises (Alcatel par exemple) de systèmes d'évaluation de type « 360° », dans lesquels l'individu est évalué non seulement par son supérieur hiérarchique, mais aussi par ses supérieurs hiérarchiques n+2, ses collaborateurs, ses subordonnés, et souvent même ses partenaires (clients, fournisseurs, sous-traitants, ...) ; c'est donc une sorte de « réseau

d'évaluation » dans lequel émergent, transitent des valeurs morales qui vont, à la longue, façonner les mentalités.

- ensuite, même si cela n'entre pas directement dans notre sujet, si on élargit l'analyse du MPP à la démarche de projet individuel, comme le fait J.P. Boutinet, il est difficile de ne pas faire le rapprochement entre celui-ci et l'idée de « gouvernementalité de soi ».

Conclusion

- 64 Les « technologies de pouvoir » qui conduisent à la gouvernementalité ont pour but non pas de contrôler directement, formellement, et de façon disciplinaire, les individus au travail, mais d'orienter leurs comportements en façonnant, formatant, leur système de représentation. Ce système est composé de valeurs culturelles et morales, de symboles, et s'appuie sur des outils incitatifs ; il est véhiculé à travers des institutions formelles et identifiables ; mais aussi à travers des réseaux d'acteurs à l'architecture aléatoire et fragile (en termes de type et nombre d'acteurs, et en termes de densité de liens).
- 65 Quant à la réapparition, repérable dans certaines organisations fonctionnant pourtant sur des structures transversales, de MDC de type bureaucratiques, il convient de se demander si ces dispositifs ne sont pas mis en place lorsque les MDC plus souples que nous avons décrits comme étant représentatifs des besoins des entreprises actuelles, ont échoué.
- 66 Nous pouvons aussi émettre l'hypothèse que les NTIC ont tendance à accroître les occasions de « surveillance » des salariés par leurs managers (voir par exemple les travaux de F. Pierson ou de R. Coulon).
- 67 Ainsi dans le même sens que certains auteurs (Child, 2005) qui remarquent que la question des MDC est très peu présente dans les ouvrages d'organisation et de management actuels, nous pensons qu'il est important de soulever la question de l'orientation des systèmes de contrôle des acteurs :
- 68 En effet, ces MDC sont apparemment assez puissants pour ne pas, pour le moment (certains témoignages allant dans le sens inverse ont cependant été repérés), susciter le retrait d'une catégorie d'acteurs dont les entreprises ne pourraient se passer : les managers. Mais J.D. Reynaud (2001) nous met en garde : il ne faut pas négliger les capacités réflexives des acteurs. La puissance de ces MDC tient au fait qu'ils correspondent de façon inédite aux attentes des managers, en termes d'autonomie, de réalisation de soi et de responsabilité ; mais, nous l'avons expliqué plus haut, sans pour autant produire davantage de pouvoir et de participation ; elle tient aussi à l'extériorité des contraintes (elles ne viennent pas des supérieurs hiérarchiques, elles dépendent du marché) et au pouvoir de séduction d'un discours managérial fondé sur la confiance et l'autonomie.
- 69 Au-delà de l'œuvre de M. Foucault, celle de M. Weber est, sur ce dernier point, toute aussi pertinente : il fut le premier à se poser la question de savoir comment un petit groupe de personnes, l'élite managériale, parvient à centraliser des décisions qui déterminent le destin d'un grand nombre d'individus ; il y a répondu en identifiant le problème de la nécessité, pour l'élite, de légitimer son autorité comme étant fondamentale : selon nos propos, on peut imaginer que ces MDC fonctionneront tant que l'autorité des directions générales et de leurs relais sera légitimée ; peut-être leur faudra-t-il trouver un jour d'autres ressorts de légitimation...

- 70 Dans la poursuite des travaux de M. Weber, L. Boltanski et E. Chiapello expliquent que les organisations ont développé des FOT plus compatibles avec les attentes des salariés (exprimées, entre autres, lors du mouvement de Mai 68) ; la survie du système dépendrait alors de la capacité du capitalisme à absorber des valeurs qui lui sont a priori étrangères dans le but de réactiver régulièrement l'adhésion des salariés et tout particulièrement, celle des cadres.
- 71 Peut-être serait-il utile, dans la réflexion managériale actuelle, de faire une pause, et de se poser la question : Qu'est-ce que Manager veut dire aujourd'hui ?

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F., Perret, V. (2005). *Rôles et conflits de rôles du responsable de projet*. RFG, janvier février.
- ANACT (2000). *Le travail sous influence*. NTIC. Travail et changement, n° 260.
- Aurégan, P., Joffre, P. *Pour une approche stratégique du projet*. 16^e journée des IAE, Economica.
- Bagla, L. (2003). *Sociologie des organisations*. La découverte.
- Baron, X. (2003). *GRH et gestion par projet*. Dans : Gestion de Ressources Humaines, de D. Weiss, Editions d'Organisation.
- Batsch, L. (2002). *Capitalisme financier*. La découverte.
- Baudry, B. (2003). *Economie de la firme*. La découverte
- Beaulieu, A. Sous la direction de (2005). *Michel Foucault et le contrôle social*. P U Laval.
- Berland, N. (2001). *Les rôles du contrôle budgétaire : un modèle d'interprétation*. RFG, septembre octobre.
- Bogard, W. (1991). *Discipline and deterrence: Rethinking Foucault on the question of power in contemporary society*. Social Science Journal, volume 28, issue 3.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bornarel, F. (2004). Thèse : *La confiance comme mode de contrôle social : l'exemple des cabinets de conseil*.
- Boudes, T., Charue-Duboc, F., Midler, C. (1997). *Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet*. Gestion, volume 22, n° 3.
- Boutinet, J.P. (2004). *Psychologie des conduites à projet*. Que sais-je, PUF.
- Boutinet, J.P. (2005). *Anthropologie du projet*. PUF.
- Brunstein, I. Sous la direction de (1999). *L'homme à l'échine pliée*. DDB.
- Burlaud, A. (1997). *Le contrôle de gestion*. La découverte.
- Casey, C. (1999). "Come, Join Our Family": *Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*. Human Relations, volume 52, n° 2.

- CEE (2004). *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne*. Document de travail n° 32.
- CEE (2003). *Le travail collectif chez les salariés de l'industrie*. Document de travail n° 23.
- Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Cahiers du FARGO, décembre.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practices*. Oxford; Blackwell.
- Clegg, S. (1981). *Organization and Control*. Administrative Science Quarterly, volume 26.
- Clegg, S., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., Marosszeky, M. (2002). *Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Project*. Organization Studies, volume 23, n° 3.
- Clegg, S., Courpasson, D. (2004). *Political Hybrids: Tocquevillian Views on Project Organizations*. Journal of Management Studies, volume 41, n° 4, june.
- Collectif, (2004). *Faire de la recherche en management de projet*. FNEGE Vuibert.
- Coupasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. PUF.
- Coupasson, D. (2000). *Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies*. Organization Studies, winter.
- Courpasson, D. (2003). *Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids*. Organization Studies, octobre.
- Coutrot, T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*. La découverte.
- Dany, F., Livian, Y.F.(2002). *La nouvelle gestion des cadres*. Vuibert.
- DARES (2003). *Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies*.
- Davenport, S., Leitch, S. (2005). *Circuits of Power in Practice: Strategic ambiguity as Delegation of Authority*. Organization Studies, volume 26, n° 11.
- Davila, T. (2000). *An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development*. Accounting, Organization and Society, volume 25.
- Delbridge, R., Ezzamel, M. (2005). *The Strength of difference: Contemporary Conceptions of Control*. Organization Studies, volume 12, n° 5.
- Desmond, J. (2004). *An evaluation of organizational control strategies for relationship marketing*. Journal of Marketing Management, n° 20.
- Desreumaux, A. (1996). *Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise*. RFG, janvier février.
- Desreumaux, A. (2005). *Théorie des organisations*. EMS.
- Dubreuil, Y. (1993). *Comment réussir un projet impossible ? Gérer et Comprendre*, juin.
- Durand, J.P. (2004). *La chaîne invisible ; travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Seuil.
- ECOSIP, (1996). *Cohérence, Pertinence et Evaluation*. Economica.
- Eisenhardt, K. M. (1985). *Control: Organizational and economic approaches*. Management Science, volume 31, n° 2.
- Everaere, C. (2001). *L'autonomie dans le travail : portée et limites*. RFG, juin juillet août.
- Fineman, S. (1998). *Street-level Bureaucrats and the Social Construction of Environmental Control*. Organization Studies, Mid-Winter.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Gallimard.

- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*. Gallimard.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.
- Foucault, M. (2004). *Philosophie. Anthologie*. Gallimard.
- Fox, S. (2000). *Communities of Practice, Foucault and Actor-Network Theory*. *Journal of Management Studies*, volume 37, n° 6.
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*. La découverte.
- Garel, G., Giard, V. (2003). *Management de projet et GRH*. Dans : *Encyclopédie de GRH*, Vuibert.
- Garsten, C. (2001). *Trust, Control and Post-bureaucracy*. *Organization Studies*, march.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2003). *L'analyse des conditions de travail*. Dans : *encyclopédie de GRH*. Vuibert.
- Hatch, M.J. (1999). *Théorie des organisations*. De Boeck.
- Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K., Lenay, O. Sous la direction de (2005). *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de M. Foucault*. P U Laval.
- Hopper, T., Mac Intosh, N. (1998). *Management Accounting Numbers: Freedom or Prison; Geneen versus Foucault in: Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to technologies of self*. Mac Kinley and Starkey eds, SAGE.
- Huault, I. (2004). *Institutions et Gestion*. Vuibert.
- Huault, I., Allouche, J. (1998). *Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles*. *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 2.
- Jolivet, F. (2003). *Manager l'entreprise par projet*. EMS.
- Kalika, M. (1995). *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*. *Economica*.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., Nooteboom, B. (2005). *Trust, Contract and Relationship Development*. *Organization Studies*, volume 26, n° 6.
- Knights, D. (2001). *Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust*. *Organization Studies*, March.
- Leroy, D. (1996). *Le management de projet : entre mythe et réalité*. RGF, janvier février.
- Linhart, D. (2003). *Organisation du travail et participation des salariés*. Dans : *Encyclopédie de GRH*. Vuibert.
- Livian, Y.F. (2001). *Organisation. Théorie et Pratiques*. Dunod.
- Louart, P. (1996). *L'apparente révolution des formes organisationnelles*. RFG, janvier février.
- Macey, D. (1994). *Michel Foucault*. Gallimard.
- Martucelli, D. (2001). *Dominations ordinaires*. Balland.
- Messeghem, K., Pierson, F. (2002). *Leadership et innovation au sein des groupes de projet*. *Gestion 2000*, mars avril.
- Midler, C. (2004). *L'auto qui n'existait pas*. Dunod.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Morin, P. (1991). *Le management et le pouvoir*. Editions d'Organisation.
- Ouchi, W.G. (1979). *A conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. *Management Science*, volume 25, n° 9.

- Perret, V., Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Ellipses.
- Pezet, E. (2004). *Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion*. Finance, Contrôle, Stratégie, volume 7, n° 3.
- Picq, T., Asquin, A., Falcoz, C. (2005). *Ce que manager un projet veut dire*. Editions d'Organisation.
- Reed, M. (2001). *Organization, Trust and Control: A realist Analysis*. Organization Studies, march.
- Reynaud, J.D. (1993). *Les règles du jeu*. A. Colin.
- Roberts, J. (2001). *Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability*. Human Relations, volume 54, n° 12.
- Roberts, J. (2005). *The Power of "Imaginary" in Disciplinary Processes*. Organization, volume 12, n° 5.
- Sciences Humaines (2002). *L'œuvre de P. Bourdieu*. Numéro spécial.
- Sciences Humaines (2005). *Foucault, Derrida, Deleuze. Pensées rebelles*. Numéro spécial.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager ; l'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?* Armand Colin.
- Sewell, G. (1998). *The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance – Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control*. Administrative Science Quarterly, June.
- Simons, R. (1990). *The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives*. Accounting, Organization and Society, volume 15, issues 1 – 2.
- Snell, S. A. (1992). *Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information*. Academy of Management Journal, volume 35, n° 2.
- Styhre, A. (2001). *Kaisen, Ethics, and care of the operations: Management after Empowerment*. Journal of Management Studies, vol 38, n° 6.
- Tarondeau, J.C., Wright, R.W. (1995). *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*. RFG, juin juillet août.
- Thoenig, J.C., Waldman, C. (2005). *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*. Editions d'Organisation.
- Townley, B. (2005). *Discussion of Roberts, Controlling Foucault*. Organization, volume 12, n° 5.
- Trevelyan, R. (2001). *The paradox of autonomy: A case of academic research scientists*. Human Relations, volume 54, n° 4.
- Turner, J.R., Payne, J.H. (1999). *Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type*. International Journal of Project Management, volume 17, n° 1.
- Turner, J.R., Keegan, A. (1999). *The versatile Project-based Organization: Governance and Operational Control*. European Management Journal, volume 17, n° 3.
- Turner, J.R., Keegan, A. (2002). *The Management of Innovation in Project-Based Firms*. Long Range Planning, volume 35.
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Gallimard.
- Walton, E. J. (2005). *The persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control*. Organization Studies, volume 26, n° 4.
- Weber, M. (1971). *Economie et Société*, Tome 1 et 2. Plon.

Weiss, D (1994). *Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail*. RFG, Mars Avril Mai.

Weiss, R. M. (2005). *Overcoming Resistance to Surveillance: A Genealogy of the EAP Discourse*. *Organization Studies*, volume 26, n° 7.

Zannad, H. (2001). *Métiers et gestion de projet : pour un contrat de mariage*. RFG, juin juillet août.

NOTES

1. Pour une littérature sur les nouvelles formes organisationnelles ou les nouveaux types de management, on peut se reporter aux ouvrages étudiés et répertoriés en bibliographie par Boltanski et Chiapello dans le *Nouvel Esprit du Capitalisme* (1999) ; ainsi que les ouvrages de notre bibliographie sur les théories des organisations.
2. Au début de l'année 1999, plus de 6200 ouvrages anglo-saxons étaient répertoriés sous le mot clé : « projet », dans Amazon.com ; selon la CEGOS, en 1999, 80 % des techniciens et AM interrogés travaillent dans des « projets transversaux » et 44 % sur des projets « nouvelles organisations ».
3. Nous pourrions dire, avec J.P. Boutinet ou L. Boltanski et E. Chiapello que d'une manière générale, nous sommes dans une société de projets (c'est une valeur qui est également véhiculée sur le plan individuel).
4. Petite ou grande taille, enjeu faible ou fort, complexité faible ou forte, output matériel ou immatériel, degré d'innovation faible ou fort...
5. Au début, le niveau de connaissance sur le projet est faible, et les capacités d'action nombreuses ; plus on avance, plus les tendances s'inversent.
6. M. P. Follett n'écrivait-elle pas que l'objet même de l'organisation était le contrôle ?
7. Dans la réalité, les MDC mis en place par les organisations comportent presque toujours des aspects formels et des aspects informels.
8. A remarquer que pour M. Weber, la domination est « la chance de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus » ; et il ajoute : « tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir ».

RÉSUMÉS

Beaucoup a été écrit au cours des dernières années sur les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), et sur ce à quoi pourrait ressembler une organisation post bureaucratique ; une grande partie de ces écrits tendraient à laisser croire que nos organisations se sont débarrassées de leurs vieux habits du taylorisme et de la bureaucratie, et sont devenues aujourd'hui un lieu de bien-être pour les salariés, un lieu d'épanouissement, d'apprentissage, voire d'émancipation. Les diverses enquêtes réalisées concernant l'évolution des conditions de travail, de l'autonomie, de la participation, montrent une image beaucoup plus contrastée et ambiguë. Poursuivant cette réflexion, nous avons voulu nous intéresser à une NFOT qui nous apparaît comme particulièrement productive d'autonomie et de liberté pour les acteurs : l'organisation par projets. Nous nous sommes penchés sur l'étude des modes de contrôle, dans ces formes modernes d'organisation du travail, qui visent tantôt à contrôler les acteurs, afin de respecter les contraintes du projet, tantôt à leur laisser un maximum de champ libre en vue de libérer les

énergies créatrices. Cet article livre les questionnements qui émergent de la revue de la littérature sur le sujet et qui conduisent à se demander si les processus de contrôle mis en place dans ces organisations ne seraient pas à rapprocher des systèmes de surveillance, voire de Gouvernamentalité qu'avait développés, en son temps, M. Foucault.

This paper addresses the issue of the new forms of work organization and questions the issue of the post-bureaucratic organization, particularly the idea that workplaces have gone beyond taylorism and bureaucracy and have become a place where workers learn and develop themselves. The reality appears more nuanced. The author looks into the specific form of work organization, which is work by project, its modes of control of acts in particular. The article is based on a literature review and leads to wonder if the new control processes may be close to systems of surveillance, or of Governmentality, which had been developed by M. Foucault.

INDEX

Mots-clés : post bureaucratie, NFOT, organisation en projet, gestion de projet, modes de contrôle, gouvernamentalité

Keywords : post bureaucracy, labor organization's new design, project organizing, project management, control systems, governmentality

AUTEUR

NATHALIE LAPAYRE

Université de Franche – Comté (France)