

LE CÔTÉ SOMBRE DES PROJETS

Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'activité projet incarne – dans une certaine littérature managériale – le mythe de l'action heureuse. Investissez-vous au travail ! Épanouissez-vous en projet ! Mais le projet n'est-il pas, aussi, destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations ? En entreprise, les projets sont devenus de véritables machines à exiger et à juger les individus. Bref, le « côté sombre » des projets existe. Cet article s'efforce d'en proposer une structuration provisoire en mobilisant la littérature managériale, embryonnaire sur le sujet, et de nombreux verbatims d'acteurs projet. Pour que les conditions de travail se détériorent au fur et à mesure qu'augmente la stimulation au dépassement de soi et au travail collectif, il faut que quelque chose ne tourne plus rond au royaume des Ressources Humaines en entreprise, et donc au cœur même du capitalisme.

Par **Alain ASQUIN**, IAE Lyon, Euristik, **Gilles GAREL**, Université Paris-Est, OEP Prism, et **Thierry PICQ**, Professeur EM LYON

L'intention de cet article est d'explorer le côté sombre des projets. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt des projets pour la performance des entreprises, mais d'amener celles-ci à exercer une plus grande vigilance sur les contreparties que ce mode de pilotage induit pour les individus et les collectifs. Nous voulons en particulier inciter la fonction ressources humaines (FRH) à les prendre en charge.

La diffusion des pratiques projets est telle, aujourd'hui, que Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO (1999) vont jusqu'à considérer la « cité par projets » comme constitutive de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne. Cela concerne les domaines juridique, pédagogique, psychologique, politique, managérial..., ce qui confirme la vision de Jean Pierre BOUTINET (1990), qui est celle du projet comme figure globale de la vie sociale.

Les injonctions d'engagement et les promesses de réalisation de soi, relayées par une certaine littérature managériale, créent le mythe de l'action heureuse en projet. Le vocabulaire même du management de projet est connoté : le dépassement de soi l'emporte sur le stress ; l'animation ou le *coaching* remplacent l'autorité ; le pilotage se substitue au contrôle. Au sein du projet, les salariés deviennent des acteurs, renvoyant ainsi chacun à l'autonomie dont il est censé disposer pour s'y impliquer et pour le faire aboutir.

Ce discours « managérialement correct » interroge. Il participe d'une mécanique de l'idéalisation, que Jean Pierre Boutinet mettait en exergue dans la préface de la mise à jour de son livre *Anthropologie du projet*. Il nous apparaît, au travers des acteurs projet que nous avons rencontrés, que se produisent un certain nombre d'effets collatéraux sur les ressources humaines.

Différentes formes de souffrance

Cette inquiétude est à rapprocher du développement d'une littérature professionnelle et académique, parfois très médiatisée, sur la souffrance au travail (DEJOURS, 1998 ; HIRIGOYEN, 1998 ; NEVEU, 1999). Les entreprises auraient trop misé sur les innovations organisationnelles, sans tenir compte des individus. « *Le travail a changé de nature, devenant plus mouvant, flexible et réactif, et certainement plus intéressant pour beaucoup de salariés. Mais il a apporté aussi un phénomène nouveau : la pression. Différents indicateurs montrent que l'intensification et la pression détériorent aujourd'hui dangereusement les conditions de travail : l'augmentation inquiétante de l'absentéisme, des pathologies mentales, des maladies professionnelles, des accidents du travail, voire du suicide, et, dans une autre mesure, de l'alcoolisme et de la toxicomanie sur les lieux de travail.* » (ASKENAZY, in IMPÉRIAL, 2005). Le projet n'échappe pas à ces effets dévastateurs, au contraire. En tant que concentré de vie professionnelle, il exacerbe les problèmes connus en temps normal (GAREL, GIARD, MIDLER, 2004). Il pose également des problèmes spécifiques, comme celui du « deuil » lié à la fin d'une mission (DUBOULOY, in ASQUIN *et alii*, 2005).

Recueillir des témoignages en-dehors du contexte professionnel

Nos expériences d'enseignants en management de projet pour des publics de formation continue nous ont donné l'occasion de percevoir le décalage entre les discours tenus en entreprise et les témoignages recueillis dans le contexte de formations interentreprises. Nous avons rencontré des acteurs projet dans des moments propices à une prise de recul sur leur vécu. Le recueil de ces témoignages, en-dehors du contexte professionnel ou d'une mission d'intervention mandatée par leur hiérarchie, nous a paru être une démarche intéressante pour réduire les formes d'inhibition liées à l'idéalisation

du mode projet dans l'entreprise. En profitant de la bienveillance de l'auditoire ou en rebondissant sur des discussions qu'ils n'auraient peut-être pas osé avoir dans le contexte d'un entretien, les acteurs projet ont produit un discours fort et authentique sur les conséquences inattendues de leur participation à des projets. L'intensité de ces témoignages nous a surpris, et nous nous sommes interrogés sur le sens que nous pouvions donner tant à ce qu'ils contenaient qu'à ce qu'ils révélaient dans ce contexte. Notre intention a été de saisir cette opportunité pour essayer de comprendre plus précisément les formes de souffrance associées aux expériences projet. En tant qu'animateurs, nous avons structuré une séquence d'échange d'expériences visant à recueillir et à partager les apports du mode projet tels qu'ils sont ressentis par les participants, mais également les difficultés et les risques que ces derniers ont pu rencontrer. Cet exercice (répété plusieurs fois par jour au sein de groupes de trente participants, environ) a permis de recueillir, sur un mode phénoménologique, plus de deux cents verbatims, et cela, sur une période de plus de deux ans. Les séminaires ont regroupé des cadres moyens de diverses entreprises, ayant tous participé à des projets en tant que responsable ou comme simple membre de l'équipe. Nous nous sommes engagés à faire connaître leurs témoignages dans le milieu académique, quitte à être amenés à produire un message contraire à la culture dominante.

Structurer les risques identifiés

L'analyse de discours a été réalisée sans structure *a priori*, grâce à un traitement qualitatif adapté au caractère exploratoire de notre démarche. La méthode pédagogique progressive de l'exercice (réflexion individuelle, travail en petits groupes, puis restitution sur la base du volontariat) a pour objectif d'assurer un meilleur contrôle de la sincérité des propos des participants, dont nous ne connaissions pas au préalable les expériences. L'attention portée à la création d'un contexte de sécurité et de confiance est ainsi propice à la sincérité des contributions et à l'expression authentique de situations vécues ; les participants les ont parfois restituées avec beaucoup d'émotion. On reconnaît bien volontiers qu'à la validité interne des données ainsi recueillies, il y a une contrepartie, liée à leur fiabilité (ALLARD-POESI *et al.*, 1999). Nous n'avons pas réellement conduit d'entretiens, mais plutôt structuré des échanges entre acteurs. Comme ces échanges pouvaient être de durée et de forme variables, nous avons opté pour une démarche inductive de codage ouvert (STRAUSS et CORBIN, 1990). L'objectif était de découvrir, par une approche *Grounded Theory* (1), les catégories d'effets induits par le mode projet sur les individus et les collectifs. En conséquence, le contenu de cet

(1) La *Grounded Theory* est une approche née dans les années soixante aux États-Unis et qui repose principalement sur l'induction (ndlr).

article ne relève pas de résultats d'une recherche préparée, puis réalisée. Il présente des hypothèses, dont la pertinence et la cohérence sont, au minimum, celles que leur accordent les acteurs projet rencontrés.

Nous avons identifié trois catégories majeures, qui formeront les trois parties de cet article : les risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement, les risques de déstabilisation des identités professionnelles et les risques de précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise. Nous avons choisi de débiter chaque partie par un témoignage plus particulièrement détaillé qui nous a paru être porteur du sens exprimé par l'essentiel des verbatims sur chacune de ces catégories. Chacune de ces situations, complétées par d'autres extraits de restitution, nous conduit à formuler un ensemble de propositions susceptibles d'être instruites dans des travaux de recherche ultérieurs.

LES RISQUES INDIVIDUELS DE L'EXCÈS D'IMPLICATION ET D'ENGAGEMENT

Le niveau d'exigence et de pression qu'un projet peut faire peser sur les individus est visiblement sous-évalué. Les témoignages que nous avons recueillis nous donnent à penser que des individus vivent des formes de violence dont, paradoxalement, ils peuvent considérer qu'ils sont en partie responsables. Cela réduit leur capacité à s'y opposer, et engage un processus d'isolement parfois destructeur.

Mini-cas Daniel : quand le projet est un brûleur d'énergie humaine

Ce qui frappe le plus souvent dans les récits de ceux qui parlent d'un projet (plutôt grand et réussi) auquel ils ont participé, c'est la dépense d'énergie considérable qu'ils évoquent. Celle-ci relève autant de la construction d'un discours exalté formé *a posteriori* que de l'expression d'un véritable dépassement de soi rendu nécessaire par des contraintes de temps, de ressources et de spécifications. Si la reconstruction du récit minimise les fortes contraintes qui ont été vécues, elle en nie surtout les effets sur l'individu. La culture projet inhibe la capacité à évoquer ces difficultés, et c'est précisément tout l'intérêt de notre recueil de témoignages en-dehors du contexte même des projets ou de l'entreprise.

• L'exaltation du projet

Daniel est ingénieur chez un équipementier aéronautique. À 35 ans, il a saisi l'opportunité de participer à un projet majeur pour son entreprise. Le projet arrivait, selon lui, au bon moment : « *Ce projet était un peu une chance de me mettre en avant. J'ai été d'abord recruté sur le projet pour environ deux jours par semaine. Je continuais donc de travailler le reste du temps pour mon département. Ce n'était pas facile, car les deux jours étaient un*

peu théoriques : il fallait, par exemple, que je puisse me rendre disponible pour assister à une réunion qualité, suite à un pépin, ou pour traiter un sujet en urgence, et ceci, pendant le temps où j'étais censé travailler sur les dossiers donnés par mon chef de service ». Pendant cette phase initiale du projet, Daniel reconnaît qu'il s'est lui-même prêté au jeu, avec une certaine excitation : « *Savoir que votre avis est attendu, que l'on a besoin de vous : franchement, c'est gratifiant, et le chef de projet s'est servi de cela pour me pousser à travailler toujours un peu plus* ».

• Être écartelé entre deux mondes

Daniel doit affronter deux réalités qui s'ignorent. La première est celle de son département, inscrite dans une dynamique métier de moyen terme. Elle représente onze années d'activité professionnelle, pendant lesquelles il a développé une expertise technique aujourd'hui convoitée par le projet. Elle fait partie de son identité, et il ne veut pas la nier. La seconde réalité est celle du projet. Depuis quelques semaines (seulement) qu'il y travaille, Daniel a l'impression d'avoir noué des relations qu'il n'avait jamais connues avec les collègues de son département. Il doit donner des « coups de collier », se débrouiller, faire preuve d'autonomie. Il le sait : tout cela se situe dans une dynamique de court terme. Il nous dit que cette hyperactivité à la fois lui fait du bien, mais aussi l'épuise ! « *À la fin de cette période, après cinq mois de projet, je commençais à me sentir fatigué, comme usé. À l'excitation du début, qui me permettait d'absorber une assez grande masse de travail, a succédé une phase de doute. À force de répondre aux demandes du projet, je me demandais quelles seraient les limites... !* ».

• Daniel, victime d'un effet burn out (2)

Daniel reconnaît qu'il n'en pouvait plus. Au surmenage s'ajoutait un stress, voire même une angoisse. Il avait choisi d'entrer dans ce projet car il avait compris que c'était une sorte de poulinière pour l'entreprise, qui cherchait à identifier des cadres à potentiel. Les difficultés qui s'accumulaient pouvaient rendre cette exposition contre-productive. Sa réaction a été d'en faire encore plus : il ne fallait pas que l'on puisse dire qu'il n'avait pas tout fait pour que son travail aboutisse : « *La pression était énorme. Le chef de projet m'a fait comprendre que nous étions tous solidaires, que nous étions collectivement responsables de tout ce qui pouvait se passer, de bien comme de plus difficile. C'est là que j'ai décroché. La pression que je me suis mis à moi-même, celle de mon département pendant de si longs mois, celle du chef de projet, puis des membres de l'équipe... c'était trop : j'étais épuisé, vidé, sans ressort* ».

De l'exaltation initiale au piège de la pression

L'histoire de Daniel illustre bien le phénomène du glissement, progressif et insidieux, d'une situation

(2) *Burn out* : épuisement professionnel (ndlr).



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI-PICTURE DESK

« Savoir que votre avis est attendu, que l'on a besoin de vous : franchement, c'est gratifiant, et le chef de projet s'est servi de cela pour me pousser à travailler toujours un peu plus ».
(L'Ascension vers l'Empirée, Jérôme Bosch, vers 1500)

de forte motivation vers un épuisement professionnel. Les projets sont reconnus comme des lieux d'engagement fort, du fait de leurs caractéristiques intrinsèques : défi mobilisateur et limité dans le temps, avec un objectif clair, mené en équipe et rompant avec la routine de l'activité quotidienne. L'individu se sent naturellement impliqué sur le plan intellectuel (contribution directe de ses idées à la construction du projet), social (appartenance à une équipe), mais égale-

ment émotionnel (l'énergie déployée construit aussi un attachement naturel au projet et à l'équipe). C'est précisément cette création de sens et d'implication qui est porteuse de risques pour l'individu, quand la pression s'exacerbe. Nous avons repéré, au travers des différents verbatims, trois sous-catégories de pathologies liées au mode projet : des acteurs acculés, des acteurs en prise de risque professionnel et des acteurs en souffrance psycho-affective.

• *Des acteurs acculés*

Le philosophe et sinologue F. JULLIEN (2005, p. 32), qui a travaillé sur la performance et sur la stratégie, explique comment les généraux chinois « acculent » leurs troupes au courage pour gagner la bataille. Fernand Cortès, en son temps, fit, lui aussi, un pari resté fameux en brûlant ses vaisseaux pour rendre impossible tout retour, et, ainsi, forcer ses troupes à assurer le succès de sa conquête pour la couronne d'Espagne. TAKEUCHI et NONAKA (1986) utilisent, à propos de la gestion d'un projet, l'image d'une équipe reléguée au sous-sol, à qui la direction retire l'échelle et demande, sous contrainte de temps, de coût et de qualité, de se débrouiller seule pour remonter. Le général, comme le chef de projet, ne se demande pas si ses équipes sont lâches ou courageuses. Ce ne sont pas les qualités des individus qui sont en jeu, mais les conditions créées afin d'acculer ses équipes au courage : « Parfois, tu as l'impression que tu n'as pas le choix, et qu'il n'y a pas d'autre solution. Bosser, avancer, coûte que coûte. Une sorte de spirale qui s'accélère, dont tu ne peux plus sortir » (Michel, projet informatique, banque). En plus de la pression hiérarchique, ce sont aussi les exigences de délai, de spécifications techniques et de ressources, ainsi que les modes d'organisation, qui exercent une pression forte : « Tu vas donc y passer la nuit, s'il le faut, mais tu ne peux pas être en retard, car, sinon, les autres vont te faire le même coup quand tu auras besoin d'eux » (Lila, secteur projet de réorganisation interne, informatique). Activité en tension vers un objectif, le projet exacerbe les pressions parce qu'il multiplie concomitamment les contacts entre individus et les exigences de performance. On observe, dès lors, de subtils jeux de coopération-vengeance, qui induisent une pression d'autant plus forte et insidieuse qu'elle est exercée directement par les membres de l'équipe entre eux.

• *Des acteurs en prise de risque professionnel*

Les projets sont des machines permanentes à exiger et à juger. Ceux qui travaillaient auparavant séparément et sans se connaître, dans une organisation séquentielle, sont désormais réunis sur le plateau d'un projet concourant et, donc, exposés au regard des autres. La pression sociale pèse également lourdement sur les individus, d'autant plus violente qu'elle s'exerce entre pairs, au sein de l'équipe. Lors des nombreuses réunions du projet, chacun a l'obligation de rendre des comptes, d'analyser ses erreurs, de justifier ses choix passés et ses anticipations : « On est en permanence soumis au regard des autres. On se sent toujours évalué. Cela pousse parfois à en faire un peu trop, notamment en termes de promesses » (Marie, projet industriel, agro-alimentaire). La présence de partenaires

travaillant aussi avec des concurrents peut créer une pression plus forte encore, de même que la participation active du client ou de représentants de la maîtrise d'ouvrage au sein même de l'équipe : « Quand le client te pose une question, il est difficile de dire que tu ne sais pas. Tu es donc parfois poussé à t'engager, sans être sûr de pouvoir tenir tes promesses » (Stéphane, projet d'équipement, ingénierie). Enfin, l'acteur est exposé sur le plan personnel : « Généralement, dans une entreprise, quand les gens ne sont pas contents, ils râlent, ils se plaignent... Dans un projet, quand tu n'es pas d'accord, la question que te renvoient immédiatement les autres membres de l'équipe, c'est : qu'est-ce que tu proposes ? » (Jean Pierre, projet de publicité, secteur de la communication). Ainsi, l'individu est directement interpellé sur sa capacité à contribuer au projet, à être une force de proposition et à apporter des idées nouvelles. La logique dominante d'individualisation des incitations et des sanctions, portée par les systèmes de GRH, renforce cette évolution (SEGRESTIN, 2004 ; RETOUR, 1998). Les acteurs sont donc sommés de contribuer... ou de quitter le projet !

• *Des acteurs en souffrance psycho-affective*

Le projet accroît l'anxiété de la performance et l'esprit de compétition qui en découle. Quelques rares contributions sur les aspects psycho-affectifs liés à l'implication dans les activités projets et à ses conséquences en termes de stress, d'épuisement professionnel, voire de consommation de produits dopants existent dans la littérature (SOMMERVILLE et LANGFORD, 1994 ; GALLSTEDT, 2003). Les discours sur le « bon stress » (celui qui se dissout dans l'action) ont trouvé, avec les projets, un champ d'application fructueux (DUBREIL, 1993). Plus largement, le management de projet est à l'origine de différentes formes de stress (FLANNES et LEVIN, 2001, p. 286) :

- le stress provoqué par les tensions et les questions d'appartenance liées au rattachement matriciel ;
- le stress lié à la résolution de problèmes sous contraintes ;
- le stress provoqué par les variations de rythme du projet (montée au créneau, retour en arrière, temps de réflexion, passage à l'acte, bifurcation...) ;
- enfin, le stress de la confrontation directe aux regards de ses pairs, et de l'évaluation permanente des contributions.

La pression qu'induit souvent le mode projet ne convient pas à tout le monde. Certains résistent, d'autres craquent, leur souffrance n'étant pas prise en charge. De surcroît, en projet, la solution du retrait est difficilement envisageable. C'est bien de cet effet d'épuisement physique et psychologique dont a souffert Daniel.

LES RISQUES DE DÉSTABILISATION DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES

Derrière la recherche de transversalité, le travail en projet brouille les repères identitaires habituels et bouscule les modalités d'exercice des expertises. Le dépassement des « logiques de silo » (3), nécessaire dans la recherche d'une performance systémique, ne doit pas faire négliger les indispensables réparations identitaires à l'issue des projets pour permettre aux salariés de continuer de construire l'expertise que l'entreprise ne manquera pas de solliciter d'eux, lors d'un nouveau projet.

Mini-cas Agnès : quand le projet questionne le statut de l'expert

Accepter de faire partie d'un projet revient aussi à prendre des risques identitaires. Plus l'expertise constitue une partie fondatrice de l'identité professionnelle du salarié, plus le projet est potentiellement source de déstabilisation pour lui. Il ne s'agit plus de communiquer avec d'autres personnes ayant les mêmes connaissances, méthodes, habitudes et jargons, mais au contraire de confronter son expertise, et donc de la voir remise en cause par des personnes qui n'ont pas les mêmes référents.

- *La statut d'expert comme carapace*

Agnès, jeune architecte, est appelée à participer à une équipe projet pour un ouvrage urbain audacieux, lié à un réseau de transports en commun. Le département architecture l'avait choisie pour ses grandes compétences techniques afin d'assister au plus près un chef de projet qui n'était pas un spécialiste du domaine. « *Au début de notre relation, j'ai apprécié nos échanges directs. L'équipe était restreinte, nous étions dans les toutes premières semaines du projet ; le chef de projet était très attentif à mes propositions ou à mes mises en garde* ». Agnès intervient comme expert, et elle est reconnue pour le savoir qu'elle détient. Le client, pour qui elle est la référence de la qualité de sa prestation, est très avide de ses commentaires.

- *La confrontation aux profanes*

« *Les difficultés ont commencé lorsque le chef de projet a fait participer à nos réunions des personnes extérieures à nos préoccupations du moment. Il a sollicité l'avis d'un urbaniste, assez éloigné des problèmes techniques que nous avions à résoudre, ainsi que des usagers des transports en communs et des riverains. C'est toujours une bonne politique de demander des avis à titre consultatif, mais il a fait grand cas de leurs propositions* ». Cette phase a été compliquée, pour Agnès, car elle s'est trouvée confrontée à des acteurs sans pouvoir légitime dans le projet, mais qui pourtant allaient lui faire modifier un certain

nombre de dispositifs techniquement très élaborés qui reflétaient bien son savoir-faire et celui de son département d'origine. Elle était rendue inquiète par une certaine vulgarisation du projet. « *Il faut un peu d'audace, dans ce projet. Techniquement, nous étions bien en-dessous de ce que nous pouvions faire. Je ne crois pas que ce sont les profanes qui peuvent réellement influencer ce type de projet... N'est-ce pas là une forme de démagogie ?* ».

- *La confrontation au collectif*

Le projet a pris de l'ampleur et est entré dans sa phase de réalisation. Agnès restait dans le projet, mais cette fois comme membre de l'équipe, et non plus seulement comme conseillère du chef de projet. Cette immersion dans un groupe étendu d'acteurs lui a causé d'autres difficultés : « *J'avais l'impression que mon travail se diluait, dans ce groupe. Il était difficile pour moi de montrer clairement à mon département ce que j'avais fait, car les propositions étaient retravaillées, modifiées. Même si c'était bien moi qui, au final, devais les valider, elles n'étaient plus tout à fait les miennes* ». Agnès perdait l'exclusivité de sa relation privilégiée avec le chef de projet, qui avait élargi le cercle de ses interlocuteurs.

La déstabilisation des identités individuelles et collectives

L'expérience d'Agnès l'a profondément déstabilisée. Elle était partie confiante dans ses compétences, et s'était présentée avec son statut d'architecte réputée. Or, elle a quitté le projet avec de nombreux doutes. Qu'avait-elle fait, elle-même, dont elle puisse individuellement être fière ? Certaines décisions qui ont été prises sur le projet ne sont pas en phase avec la vision de l'architecture que l'on défend dans son département, et il lui faudra justifier ces choix auprès de ses collègues, alors qu'il lui est encore difficile de les assumer. Les membres d'un projet peuvent traverser des périodes de doute ou d'appréhension, liées à l'immersion dans un monde étranger. Dans un fonctionnement par projet, les référents hiérarchiques sont mis à mal, les frontières entre spécialités deviennent plus floues, les modes de coordination et de coopération sont plus changeants. Ces situations inquiètent les acteurs projet. Nous avons repéré trois sous-catégories de pathologies liées au fonctionnement des projets : la crispation des expertises, les difficultés d'intercompréhension des expertises et, enfin, des identités professionnelles en déshérence.

- *La crispation des expertises*

Dans les projets, l'expression et l'organisation de la convergence des savoirs techniques ne sont pas spontanées. Les savoirs des acteurs ne s'additionnent pas spontanément pour produire un résultat collectif : « *Il y a trop de cas où les organisations en savent moins que leurs membres* » (ARGYRIS et SCHÖN, 1978, p. 9). « *On croit trop souvent que réunir des experts sur un plateau technique suffit à ce qu'ils travaillent bien ensemble. Dans nos*

(3) La « logique de silo » désigne une intégration verticale (ndlr).



ALAIN ASQUIN, GILLES GAREL ET THIERRY PICQ

[...] les témoignages [...] reflètent des vécus souvent cruels dans les projets, en contraste avec les discours et perspectives enthousiastes qui ont amené les acteurs à s'y engager. (*L'Enfer, dans Le Jardin des délices, de Jérôme Bosch, vers 1500*)

métiers de l'automobile, où les métiers sont traditionnellement forts, cela a pris des années » (Jean-Jacques, projet industriel, automobile). Les verbatims et l'histoire d'Agnès nous conduisent à penser que l'absence d'un travail de la FRH sur les identités professionnelles

accroît le risque d'une plus grande difficulté à faire s'exprimer et collaborer les expertises. L'inconfort vécu dans les projets précédents produit un effet mémoire, qui amène à une plus grande crispation des experts, dans les projets en cours.

Il convient de distinguer plusieurs aspects, qui sont encore aggravés lorsque les acteurs sont déstabilisés dans leur expertise :

– Un expert doit apprendre à devenir un pédagogue, capable d'expliquer à un profane, dans des termes simples, les contraintes de son métier. Cela nécessite une maturité, une assurance et une bonne maîtrise de son positionnement par rapport aux autres : « *Quand un informaticien prend la parole, c'est généralement pour vous expliquer que des contraintes techniques incompréhensibles pour vous font que votre idée n'est pas faisable. C'est aussi une façon de couper court à la discussion* » (Sylvie, projet de nouveau service, secteur public). L'expert déstabilisé est fermé à la co-élaboration ;

– La difficulté d'exprimer ses savoirs de façon sûre et définitive dans un contexte nouveau est également un vrai problème : « *Comment voulez-vous que j'anticipe sur des normes de sécurité, si je ne connais pas de façon précise les caractéristiques du produit final !* » (Michel, projet logistique, agro-alimentaire). L'expert ne parvient pas à produire ce que l'on attend de lui, car on considère son expertise dans l'absolu. Les réserves qu'il apporte à ses analyses sont telles que leur pertinence en est fortement réduite ;

– Enfin, c'est au cours du projet qu'émerge une bonne partie des savoirs. Ils se constituent « chemin faisant ». En tant que tels, ils peuvent apparaître flous, mal définis et difficiles à exprimer. La manifestation de ces difficultés peut amener un expert déstabilisé à garder le silence : « *Je préfère ne pas me prononcer, plutôt que de m'engager sur des solutions dont je ne suis pas certain de la solidité.* » (Mathieu, projet industriel, secteur pharmaceutique).

Il s'agit d'aider les experts à construire la progression de leur expertise au travers de projets qu'ils ne doivent pas vivre comme des lieux de compromission dont ils ne pourraient tirer aucun enrichissement. Dans ces circonstances, on propose alors à la FRH le principe dialogique « différencier pour mieux gérer » comme piste de réflexion.

• Les difficultés d'intercompréhension des expertises

La création collective ajoute aux difficultés de la création individuelle celle de l'intercompréhension. La non-compréhension entre acteurs, voire leur non-expression est un trait marquant des processus de conception collective. Les experts peuvent rester prisonniers de leurs représentations, au détriment du projet qu'ils développent collectivement. Seule, la prise de conscience de ces représentations peut aider les experts à se réinvestir efficacement dans le projet : « *J'ai mis six mois à comprendre pourquoi la solution technique que je proposais sur les machines posait d'énormes problèmes d'installation dans l'atelier. Il a fallu que je fasse une proposition dégradée, moins performante, mais qui répondait aux contraintes physiques de l'implantation des machines.* » (Hector, projet industriel, secteur de la mécanique). Aux difficultés d'intercompréhension au

sein de l'équipe peut venir s'ajouter celle de l'intercompréhension avec son métier d'origine, et donc un questionnement identitaire : « *Nous avons trouvé, sur le projet, une formule qui me mettait en porte-à-faux avec nos pratiques habituelles. On m'a reproché de ne pas respecter nos protocoles habituels, qui auraient été bien trop complexes et trop longs pour le projet. J'ai presque été considérée comme une traîtresse par mes collègues du laboratoire* » (Valérie, projet marketing, secteur pharmaceutique).

• Des identités professionnelles en déshérence

Certains, dans ces situations de tiraillement projets-métiers, choisissent plus ou moins explicitement le projet, et s'éloignent progressivement des bonnes pratiques de leurs domaines d'expertise. Les structures métier ne reconnaissent alors plus l'individu comme un porte-parole fiable. Inversement, l'individu ne se retrouve plus dans les règles de l'art de son métier d'origine, qu'il juge trop rigides et décalées par rapport aux exigences – toujours contingentes – des projets. La multiplication des collectifs de travail transverses conduit à un éclatement des identités professionnelles et à une perte de repère pour les individus : « *Après cinq projets consécutifs, je me sens de moins en moins un ingénieur télécom, mais de plus en plus un concepteur de solution sur mesure.* » (Thierry, projet informatique, secteur des télécom). Au fur à mesure des projets, les logiques d'appartenance deviennent temporaires, multiples, instables et contingentes (MARTIN, 1992). Le développement de l'identité au travail s'inscrit dans un contexte fluctuant, fragmentaire, parfois conflictuel et fortement dépendant d'opportunités ou de contraintes (KILDUFF et MEHRA, 1997) : « *Certains retournent dans leur job d'expert après le projet et doivent reprendre leurs marques et habitudes. D'autres ont la chance de repartir sur d'autres projets... et distendent les liens avec leurs équipes d'origine.* » (Anne-Marie, projet commercial, grande distribution). Aux solidarités traditionnelles (logiques de profession), se substituent des solidarités locales, opportunistes et ponctuelles (logiques de réseau), dont l'individu bénéficie (ou non) en fonction de ses propres comportements et compétences. « *Ce projet à l'international, dans un pays hostile, a laissé des traces. On a tellement vécu de choses, ensemble ! Certains ont clairement annoncé qu'ils ne voulaient plus vivre cela. Mais d'autres, comme moi, sont restés en contact étroit. On est prêt à repartir, à la moindre occasion.* » (Jean Paul, projet d'ingénierie, BTP).

LES RISQUES DE PRÉCARISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL DANS L'ENTREPRISE

Le travail en projet fait également peser un risque sur le développement des compétences et sur la cohérence du parcours de carrière de celui qui s'y engage.

Mini-cas Alberto : quand le projet produit de la précarité

Les entreprises font souvent des efforts pour promouvoir la participation à des projets, en les présentant, notamment, comme des tremplins de carrière. Mais à l'intensité des efforts pour vendre le projet correspond rarement un véritable engagement dans l'accompagnement et dans le « service après vente ».

• *Le projet : un CDD dans l'entreprise ?*

Nous allons illustrer cette question de la gestion de l'après-projet avec le cas d'Alberto, qui enchaîne depuis plusieurs années des projets de développement de logiciels et des missions de suivi de clientèle. La crise du secteur informatique est passée par là et les projets significatifs ont commencé à se faire rares. La concurrence des collègues est devenue une réalité. Tout le monde voulait travailler sur les mêmes projets, ne serait-ce que pour rester dans le coup. « *Finalelement, les chefs de projets ont profité de cette raréfaction des projets : ils ont pu choisir les membres de leurs équipes. Dans cette période d'incertitude, être sur un projet était rassurant pour nous. Restait ouverte la question de ce que nous ferions ensuite. Notre décision ne correspondait pas à un plan de carrière ; il s'agissait de préserver l'essentiel : notre emploi. Certains enchaînent les projets comme autant de "contrats à durée déterminée"* » : Alberto témoigne ici, à mots couverts, d'un marché de l'emploi interne.

• *L'après-projet affecte les solidarités pendant le projet*

« *J'ai connu un projet dans lequel le sujet principal de discussion au déjeuner, six mois avant l'échéance, était de savoir qui irait dans quel futur projet. Chez les programmeurs, j'ai vu monter de l'animosité entre des personnes qui travaillaient ensemble, mais qui candidataient au même poste, dans le projet phare qui devait sortir incessamment* ». Alberto témoigne de comportements opportunistes : « *Au final, ceux qui jouaient le jeu ont été perdants. Il y a eu une prime à l'individualisme, et une fois que cela commence, c'est contagieux.* »

• *Des solidarités profondément affectées en dehors du projet*

« *Je pourrais être aujourd'hui en danger si je n'avais pas eu la chance d'être sur quelques projets en vue. J'ai beau être un bon analyste, ce qui compte avant tout, ce sont les projets auxquels j'ai participé et les contacts que j'ai noués* ». Le mode projet développe les réseaux personnels et les trajectoires individuelles. L'autonomie que confère le mode projet fait de l'individu le responsable de son propre destin : « *Il ne faut pas compter sur le soutien des autres analystes. Chacun pour soi, sur son projet ! Heureusement que j'ai gardé de bons contacts avec les anciens chefs de projets qui m'ont apprécié et qui, j'espère, continueront à penser à moi, dans le futur.* »

Des parcours de développement des compétences à double tranchant

L'exemple d'Alberto sur la gestion de l'après-projet soulève la question, plus large, du développement des compétences, de leur valorisation et de la gestion du parcours des collaborateurs. Le projet est traditionnellement vu comme un levier de développement de compétences nouvelles, de nature relationnelle, méthodologique ou managériale. La réalité semble plus contrastée. Les témoignages recueillis pointent la difficulté qu'il y a de valoriser des compétences projet, une fois de retour dans l'axe métier ; mais ces témoignages soulignent aussi la difficulté rencontrée pour synchroniser un parcours de carrière à travers une succession de projets. Enfin, il semble que les entreprises ne s'intéressent pas à la prise en charge de « l'incompétence projet ».

• *La difficile valorisation des compétences projets*

Les situations projets permettent d'expérimenter et d'acquérir des compétences managériales et transversales, complémentaires d'expertises techniques. Cette perspective positive soulève néanmoins la question de la reconnaissance de ces acquis, notamment à la fin du projet, lors du retour dans le métier, quand celui-ci a lieu. Au moins trois raisons expliquent cette difficulté récurrente :

– Tout d'abord, bien souvent, ces compétences *soft* ne rentrent pas clairement dans les grilles de compétences métiers : « *Notre référentiel de compétence, centré sur des expertises très pointues, ne permet pas d'intégrer tout le savoir-faire que j'avais acquis sur le projet.* » (Claude, projet de R & D, secteur high-tech) ;

– Ensuite, ce n'est pas toujours facile pour un individu d'exprimer ce qu'il a réellement appris sur un projet. En l'absence de méthodologie de bilan personnel et d'accompagnement spécifique, il aura du mal à formaliser les nouveaux savoir-faire qu'il aura inmanquablement développés : « *Je me rends bien compte que je sais mieux travailler en équipe, mieux évaluer des risques et participer à des décisions de groupe, mais cela a l'air banal et je ne sais pas comment convaincre mon chef que je suis meilleure, dans ces domaines.* » (Valérie, projet multimédia, secteur de la communication) ;

– Enfin, parfois, ces nouvelles compétences ne sont tout simplement pas jugées utiles et, donc, elles ne sont pas valorisées dans certains métiers : « *Ici, on fait des expertises juridiques. Le fait que je sache discuter le besoin d'un client, ou poser différemment un problème n'est pas utile, voire dangereux. Par contre, on me reproche de ne plus connaître les dernières législations ; il faut que je m'y remette au plus vite...* » (Philippe, gestion d'affaires complexes, assurances).

• *La difficile synchronisation des projets et du parcours de carrière*

Cette question du développement et de la valorisation des compétences renvoie plus largement à la problématique de la gestion du parcours de carrière des collabo-

rateurs. Malheureusement, dans beaucoup d'entreprises, la participation à des projets est insuffisamment intégrée à une réflexion sur les parcours et trajectoires à moyen terme. Les acteurs, pour s'en sortir, font valoir leurs intérêts particuliers et développent des stratégies personnelles qui peuvent nuire au projet lui-même et créer des tensions sociales, lourdes de conséquences. La multiplication des projets enrichit les schémas classiques de progression purement verticale par la possibilité de parcours horizontaux (où l'on passe de projet en projet) ou, encore, fondés sur l'alternance projet/métier. Cependant, cette pratique n'est pas sans risque. Comme nous le confiait un directeur des ressources humaines : « *On ne remplacera pas une expérience de dix ans dans un domaine d'expertise par dix expériences d'un an sur des projets. En termes de gestion de carrière, une situation de "niche" de chef de projet peut assez vite se transformer en "prison"* » (Pierre, Secrétaire général, entreprise de négoce international). On risque de passer d'un projet à un autre au gré des opportunités, sans jamais s'inscrire dans les filières-métiers reconnues dans l'entreprise.

• *La non-prise en charge des « incompétences projets »*

De façon collective, le mode projet génère de nouvelles dynamiques de socialisation et d'exclusion : « *Chez nous, ce sont toujours les mêmes qui sont sur des projets. D'autres n'y mettent jamais les pieds.* » (Marie, secteur bancaire). De nouvelles stratifications sociales apparaissent, entre ceux qui sont très sollicités, et ceux qui deviennent progressivement des exclus des projets. Comme le souligne Bertrand NICOLAS (2000), si le mode projet est valorisé dans les discours managériaux et dans les pratiques des entreprises, il en résulte une dévalorisation, en creux, pour ceux qui n'occupent pas de fonction projet : « *J'aimerais bien, moi aussi, participer à des projets. Mais ce sont toujours les mêmes qui sont élus. Et à force, j'ai l'impression que je n'aurais plus d'opportunités. Mais je sais que c'est difficile, et je ne suis pas sûre d'en être capable!* » (Anne, secteur éducatif). De façon plus insidieuse, des effets de réputation, véhiculés par la rumeur, se propagent au sujet d'acteurs qui sont considérés comme « des champions » et d'autres « des boulets » : « *Même si c'est écrit nulle part, on sait bien qui est indispensable et qui il vaut mieux éviter de trimbaler, dans l'équipe...* » (Anne, secteur éducatif). Des réseaux informels de recrutement se propagent et des processus d'auto-sélection des acteurs entre eux génèrent des systèmes de gestion parallèles. Bien évidemment, les effets de rumeur se développent en-dehors de tout dispositif formalisé d'évaluation, hors du périmètre de la fonction RH. On pourrait seulement voir, là, une saine écologie des populations projets, qui élimine les moins compétents et promeut les plus performants. La logique projet casse aussi des solidarités traditionnelles et individualise les comportements. Qu'arrive-t-il à ceux qui ne sont pas compétents, qui ne sont plus compétents (c'est-à-dire ceux qui

l'ont été) ou qui ont besoin de plus de temps pour le devenir ? « *C'est toujours difficile de dire qu'on ne sait pas faire quelque chose. Alors on rame, on brouille les pistes et on essaie de diluer les problèmes dans le collectif. Bref, il faut se protéger, car être sorti du projet, ce n'est pas bon pour la suite de sa carrière dans l'entreprise !* » (Pierre, projet événementiel, secteur de la communication). Selon EHRENBURG (2000), on est passé du principe d'obéissance à des règles à une référence constante à l'autonomie, à l'initiative individuelle, où la figure modèle est celle de l'entrepreneur. D'où le sentiment, chez bien des salariés, de « ne pas être à la hauteur » en projet, là même où il leur suffisait, hors projet, de se conformer à la norme et à la routine de travail.

CONCLUSION

Cet article restitue des éléments issus d'un dispositif de recherche exploratoire, conçu pour recueillir de façon discrète des témoignages réalisés en-dehors de l'entreprise, mais d'une manière suffisamment élaborée pour s'assurer de leur véracité. La dynamique de groupe ainsi créée au sein de « communautés d'expression *ad hoc* » a permis des prises de parole qui ne se seraient peut-être pas produites dans le cadre d'entretiens dédiés, réalisés, par exemple, lors d'une mission de recherche mandatée par l'entreprise.

Sur le fond, les témoignages ainsi que les analyses de cet article reflètent des vécus souvent cruels dans les projets, en contraste avec les discours et perspectives enthousiastes qui ont amené les acteurs à s'y engager. Il s'agit de prendre autant au sérieux les contreparties sociales et les difficultés du management de projet que l'activité projet elle-même, aussi valorisée soit-elle dans le capitalisme actuel. Bien évidemment, la diversité des situations, des projets et des positions occupées par les acteurs rend discutable toute tentative de généralisation. Les opportunités et les risques personnels ou professionnels ne se présentent pas de la même manière selon qu'un individu est à la tête d'un grand projet stratégique, ou qu'il est simple membre à temps partiel d'un projet local d'amélioration continue.

Au-delà de nos propositions, les risques identifiés dans ce travail conduisent à quatre domaines de réflexion, tant pour les chercheurs que pour les praticiens en ressources humaines :

- L'isolement des individus : que ce soit Daniel, pour tenter de se reconstruire, Agnès, face à ses doutes ou encore Alberto pour construire son parcours, ils partagent tous le fait d'être seuls, livrés à eux-mêmes, sans personne pour les aider à faire le point et à tirer parti de leur expérience. Tous les trois n'ont pas le sentiment d'avoir appris et ressortent, au final, plus affaiblis – voire culpabilisés – de leur aventure dans leur projet ;
- La perte de capacités collectives : au-delà des individus, c'est toute l'organisation qui va s'affaiblir. Des

situations individuelles isolées peuvent dégrader le potentiel de mobilisation collectif, si elles se généralisent. Le projet de Daniel a peut-être réussi, mais l'entreprise a perdu un collaborateur, ou tout du moins une capacité d'engagement et de dépassement. Dans le cas d'Agnès, le sentiment d'incompréhension – voire d'opposition – métier/projet est renforcé. Pour Alberto, enfin, s'il n'y a ni soutien ni prise en compte des développements individuels, l'entreprise, dans son ensemble, ne progresse pas ;

– Un mode projet à double tranchant : se pose la question de savoir si le projet est effectivement un outil de développement individuel, collectif et organisationnel ou bien une nouvelle forme d'exploitation et de domination. Tous les aspects positifs et progressistes attachés au mode projet incitent les individus à s'y engager, dans une logique de contrainte douce et de domination souple (COURPASSON, 2000). Mais le projet est aussi porteur de nombreux risques, qui pèsent sur l'individu, sur les groupes sociaux et sur les identités professionnelles. Cet aspect du phénomène projet mérite une explicitation au profit des acteurs ;

– Des interrogations pour la GRH : transversal par nature, le management de projet interroge à la fois les missions de la FRH, mais aussi l'existence même de cette fonction (ZANNAD, 1998). Les missions traditionnelles de la GRH se sont historiquement développées dans le cadre du métier « ressources humaines ». Les outils traditionnels de la GRH sont mal adaptés à une population transversale et temporaire. Par exemple, comment définir les fonctions d'un chef de projet qui n'a pas de fonction au sens traditionnel du terme, mais seulement un objectif général à atteindre ? Que deviennent les classifications, dans une activité concurrente ? Ce constat de l'inadaptation des pratiques de RH au mode projet amène à des réflexions de fond sur la difficulté des systèmes de GRH à intégrer la segmentation et la différenciation croissantes des populations, des situations et des modes d'organisation. L'évolution vers des organisations « duales », combinant projets et métiers, est potentiellement source d'enrichissement collectif, pour peu que les transferts entre projets et métiers soient pensés et organisés. Sinon, des contradictions peuvent apparaître, comme celle de la menace de sur-engagement et de sur-exposition (pour ceux qui sont impliqués dans les projets) et la menace de dévalorisation et d'exclusion (pour ceux qui n'y participent pas).

La remise en cause de la gestion classique des ressources humaines

Le développement d'une meilleure compétitivité par les projets a donc un prix : faire évoluer l'organisation pour appréhender des logiques nouvelles, davantage transversales, et faire cohabiter des systèmes d'organisation pérennes (en tout cas, plus pérennes que d'autres) et des systèmes d'organisation provisoires, tels les pro-

jets. Comme le constate BARON (1999) : « *La GRH est interrogée sur sa capacité à renoncer au modèle de la gestion uniforme au profit de gestions diverses, adaptées et elles-mêmes évolutives en fonction des structures et des enjeux* ». Ainsi, la capacité d'une organisation à fonctionner de façon transversale dépend de la capacité des systèmes de GRH à accompagner, inciter et valoriser des ressources humaines engagées dans des activités et des parcours sortant des schémas d'organisation classiques.

Face à ces enjeux, la FRH peut-elle rester une fonction centralisée et prendre en charge les demandes contradictoires des activités régulières et des activités projets ? Doit-elle, au contraire, se décentraliser, par exemple avec la mise en place de chefs de projet ressources humaines ? La mutation de la FRH renvoie plus généralement à l'évolution des identités professionnelles face à l'émergence de la logique projet dans les entreprises. Une division du travail peut se concevoir entre une DRH métiers qui cherche à préserver les compétences détenues dans les métiers et gère les carrières des acteurs métiers, et des DRH projets, rattachées au directeur de projet, qui auraient en charge la gestion des acteurs projets. Le malaise identitaire et la solitude des acteurs transversaux seraient ainsi directement pris en compte. C'est en « s'éclatant » dans les processus de chaque projet et en construisant une cohérence globale multi-projets que la FRH peut s'adapter au développement du management de projets (GAREL, 1998). Bref, la mise en lumière du « côté sombre » des projets invite la FRH à se questionner et à se réinventer.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI (F.), DRUCKER-GODARD (C.) & EHLINGER (S.), *Analyses de représentations et de discours, in Méthodes de recherche en management*, Thietart et coll., Paris, Dunod, pp. 449-475, 1999.
- ARGYRIS (C.), *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1978.
- ARGYRIS (C.) et SCHÖN (D.), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading, MA, 1978.
- ASKENAZY (P.), *Le Monde* 31/12/2005, <http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3226,55-723638,0.html>
- ASQUIN (A.), FALCOZ (C.) et PICQ (T.), *Ce que manager par projet veut dire*, Paris, Ed. d'organisation, 2005.
- BADHAM (R.), COUCHMAN (P) et ZANKO (M.), « Implementing concurrent engineering », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 10 (3), pp. 237-249, 2000.
- BUTLER (A.G.), « Project Management : A study in Organizational Conflict », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 1, 1973.

- BARON (X.), « Gestion des ressources humaines et gestion par projet », in WEISS D. *La Fonction ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, pp. 611-653, 1999.
- BOLTANSKI (L.) et CHIAPELLO (E.), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- BOUTINET (J.P.), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1993.
- COSER (L.), « Les fonctions des conflits sociaux », in TESSIER R. et TELLIER Y. coord., *Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements*, Presses de l'université du Québec, pp. 127-131, 1991.
- COURPASSON (D.), *L'Action contrainte, organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- DEJOURS (C.), *Souffrance en France*, Seuil, 1998.
- DUBREIL (Y.), « Comment réussir un projet impossible ? », *Gérer et Comprendre*, n° 31, pp. 40-45, juin 1993.
- EHRENBERG (A.), *La Fatigue d'être soi*, Paris, Éd. Odile Jacob, 2000.
- EMINET (A.), « Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet », *Cahier de recherche EM Lyon*, 2005/9, mars 2005.
- FLANNES (S.) et LEVIN (G.), *People skills for project managers*, Vienne, Management Concepts, 2001.
- GÄLLSTEDT (M.), « Working conditions in projects : perceptions of stress and motivation among project team members and project managers », *International Journal of Project Management*, Volume 21, Issue 6, pp. 449-455, 2003.
- GAREL (G.), « Gestion de projet concourante et gestion des ressources humaines : vers un éclatement de la fonction GRH et de ses missions ? », *IX^e Congrès de l'AGRH*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Tome I, pp. 513-523, 1998.
- GAREL (G.), GIARD (V.) et MIDLER (C.), « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 818-843, 2004.
- GAREL (G.), *Le Management de projet*, Paris, Ed. La Découverte, 2003.
- GIARD (V.) & MIDLER (C.) (ed), *Pilotage de projet et entreprises : diversité et convergence*, ECOSIP, Paris, Economica, 1993.
- GOODMAN (R.A.), « Ambiguous Authority Definition in Project Management », *Academy of Management Journal*, vol. 10, n° 4, 1967.
- HIRIGOYEN (M. F.), *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.
- HODGSON (D.), « Disciplining the professional : the case of project management », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 6, 803-821, 2002.
- IMPÉRIALI (E.), « Les nouveaux visages du travail », *Le Journal du CNRS*, n° 184 mai 2005, <http://www2.cnrs.fr/presse/journal/2199.htm>
- JELINEK (M.) et SCHOONHOVEN (C.B.), *The innovation marathon – lessons from high technology firms*, Oxford, Basil Blackwell, 1990.
- JOLIVET (F.), *Manager l'entreprise par projets*, EMS Management et Société, 2003.
- JULLIEN (F.), *Conférence sur l'efficacité*, Paris, PUF, 2005.
- KILDUFF (M.) et MEHRA (A.), « Postmodernism and Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, pp. 453-481, 1997.
- MARTIN (J.), *Cultures in Organizations : Three Perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.
- NEVEU (J.P.), « Le stress professionnel : la responsabilité des entreprises en perspective », in I. BRUNSTEIN, *L'Homme à l'échine pliée*, Paris, éd. Desclée de Brouwer, sept, 1999.
- NICOLAS (B.), « Gestion des projets d'organisation et cynisme ; quels outils au service du changement ? », *Gérer et Comprendre*, pp. 13-19, juin 2000.
- NONAKA (I.), « Toward middle-up-down management : accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-18, 1988.
- NONAKA (I.), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37, February 1994.
- MILES (A.M.) et HUBERMAN (A.M.), *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, 1991.
- REESER (C.), « Some potential human problems of the project form of organization », *Academy of Management Journal*, pp. 459-467, dec 1969.
- RETOUR (D.), *Le Développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ?*, Actes du colloque « La coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments », Lyon, pp. 32-48, 1998.
- SEGRESTIN (D.), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- SEWELL (G.), « The discipline of teams : the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, pp. 397-428, 1998.
- SOMMERVILLE (J.) et LANGFORD (V.), « Multivariate influences on the people side of projects : stress and conflict », *International Journal of Project Management*, Volume 12, Issue 4, 234-243, 1994.
- STRAUSS (A.L.) et CORBIN (J.), *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and technics*, Sage, 1990.
- TAKEUCHI (H.) et NONAKA (I.), « The new new product development game », *Harvard Business Review*, pp. 137-146, January-February 1986.
- ZANNAD (H.), « La gestion par projet à l'épreuve des faits », *Expansion Management Review*, pp. 84-90, décembre 1998.