
Côté sombre du projet

- ♦ Le projet est une activité en tension vers un objectif admis, il exacerbe les pressions.
- ♦ Le projet multiplie les contacts entre individus et les exigences de performance.
- ♦ Il est donc une machine à exiger et à juger !

Discours managériaux

- ♦ investissement au travail
- ♦ épanouissement en projet
- ♦ disponibilité
- ♦ transversalité
- ♦ partage
- ♦ liberté
- ♦ engagement
- ♦ flexibilité
- ♦ autonomie
- ♦ mobilité

mais

- dépassement de soi > stress ?
- animation ou coaching plutôt que direction ?
- acteur plutôt que salarié ?
- ◆ Concentré de vie professionnelle, le projet accroît les problèmes connus ailleurs et y ajoute des problèmes spécifiques (comme celui du deuil lié à la fin du projet).

pourtant ...

- ◆ le projet peut être un mode efficace de l'action collective... si
 - moyens
 - ressources
 - autonomie de décision
 - compétences
 - outils
 - reconnaissance

or ...

- ◆ L'illusion d'implication collective et transparente cache
 - des phénomènes de pouvoir
 - le développement désordonné de communications informelles
 - une action réduite à la somme du bricolage de petites ambitions au détriment d'une vraie recherche de cohésion sociale

3 faces cachées [Asquin, Garel, Picq]

1. excès d'implication et d'engagement
2. déstabilisation des identités professionnelles
3. précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise

1) Pression des exigences

- ◆ Avec l'IC, le délai du projet diminue mais le temps de travail des salariés s'allonge.
- ◆ Le jugement est quasi permanent et cela sans compter les partenaires qui travaillent avec des concurrents.
- ◆ 3 formes de stress
 - questions d'appartenance
 - résolution de problèmes sous contraintes
 - variations de rythme du projet (montée au créneau, retour en arrière, temps de réflexion, passage à l'acte, bifurcation...)

2) Brouillage des identités pro.

- ◆ Le mode projet développe les réseaux personnels et les trajectoires individuelles.
- ◆ L'autonomie fait de chacun le responsable de son destin.
- ◆ La concourance réunit des acteurs éclatés et des statuts diversifiés, ce qui compromet l'équité et conduit à renforcer le contrôle du travail.
- ◆ Les connaissances et les savoirs ne s'additionnent pas pour donner un résultat collectif (difficultés d'expression, manque de convergence...)

3) Déstabilisation des expertises

- ♦ Les acteurs métiers sont mobilisés pour leurs connaissances techniques. Mais le projet mobilise des savoirs économiques et relationnels.
- ♦ Le spécialiste fonctionnel doit accepter la contestation de son expertise, prendre en compte des points de vue différents du sien, affronter d'autres cultures d'entreprise
→ abandonner sa représentation habituelle de l'unique bonne solution.

Déstabilisation des expertises...

- ♦ L'IC remonte la crise en amont ce qui amène les acteurs à délivrer leur expertise plus tôt, en dehors de leur contexte habituel donc de donner des réponses en fonction de ce qu'on sait et d'hypothèses sur ce qu'on ne sait pas, plutôt que pas de réponse du tout ou une réponse trop tardive.
- ♦ Dans les situations innovantes, le savoir est en partie émergent et il peut paraître flou, mal défini donc difficile à exprimer.
- ♦ La création collective ajoute aux difficultés de la création individuelle celle de l'intercompréhension.