

À la recherche de la vérité
en la gestion de projets
par Boris Jidkov

(du manque de la *conscience* dans une organisation du
social)

Mémoire de maîtrise

pour le programme de M.Sc. en gestion de projets

Directrice de recherche Ana Maria Davila Gomez

Avril 2013

Université du Québec en Outaouais, étudiant Boris Jidkov

Avant propos.....	5
Introduction.....	11
Aperçu de la problématique	12
1. Problématique.....	13
1.1. Problème général	13
1.1.1. La conscience	13
Coercitions du sensible et de l'idéal	13
Vérifier des idées du sensible.....	15
Posséder des idées (vraies) de l'idéal.....	15
Idée sensée et utilisable	16
1.1.2. Le définitionisme essentialiste en la gestion de projets.....	17
La science [en gestion de projets] et la vérité	19
Domination de l'idéal	22
1.1.3. Une conscience discursive organisationnelle et vérifiable	23
Production	23
Trois aspects et les règles de la conscience de la production	26
1.2. Question générale de la recherche	29
1.2.1. Une conscience en la gestion de projets.....	29
Production artistique	30
Règles de la production artistique en gestion de projets	30
1.2.2. La production d'un discours	31
1.2.3. Un discours rhétorique et un discours non-rhétorique	32
Rhétorique antique et moderne.....	32
1.2.4. La conscience analogique de l'art	33
Conscience scientifique	33
Conscience rhétorique et artistique.....	33
1.2.5. Le discours dialogique	33
Sommaire de la problématique.....	34
Aperçu du problème spécifique	36
1.3. Problème spécifique	37
1.3.1. Idée de vérité et procès de vérification.....	37
Action idée-organisationnelle	37

Production du sens organisationnelle.....	38
1.3.2. Un mythe d'une organisation parfaite	39
Elite dominante.....	39
Idéologie organisationnelle.....	40
Élite idéologique et production sensible	40
1.3.3. Défis à l'idéologie technocrate	41
1.3.4. Conscience discursive dialogique	42
Organisation continue de soi sensible.....	43
1.3.5. Discours organisationnel - une perspective sensible sur une idéologie instrumentale.....	43
Aperçu de la question spécifique	44
1.4. Question spécifique.....	46
1.4.1. Une organisation comme texte - le discours organisationnel	46
Discours organisationnels thématiques dominants	47
1.4.2. Le discours organisationnel corporatif descriptif.....	48
Plans de la description corporative	49
Dimensions de la rhétorique	50
Lieux communs	51
discrets et continus	51
Sommaire de la question spécifique	53
2. Cadre théorique	54
2.1 La connaissance en gestion de projets.....	54
Idée de connaissance	54
2.2. Perspective narrative	55
Critical management studies.....	55
Jurgen Habermass.....	56
Michel Foucault	56
2.3. Transformation du discours par Michel Foucault.....	58
Réorganiser le continu et le discret.....	59
Conscience individuelle	60
2.3.1. Le discours	61
Organisationnel	61
Procédés d'analyse du discours	61
Empirisme de la clinique et le discours.....	62

2.3.2. La critique littéraire	62
Analyse littéraire	63
Études littéraires.....	63
3. Cadre méthodologique	65
3.1. Conscience épistémologique	65
3.2. La vérité.....	66
3.2.1. L'épistémologie	66
Critical management	67
3.3. La méthodologie.....	69
Positivism, empiricism, realism [critique]	69
3.4. La méthode.....	72
Déconstruire le discours	72
Produire le sensible en gestion de projets.....	73
Voir le discours organisationnel du sensible continu.....	73
Comprendre le rôle du discours organisationnel.....	74
Retrouver des lieux communs	76
Organiser le social interactionnel idéal et le sensible organisationnel consciemment	76
Aperçu de l'analyse et interprétation des données	79
4. Analyse et interprétation des données	80
4.1. Le contexte organisationnel	80
4.2. La critique du discours corporatif descriptif « Profil du poste »	84
5. En conclusion.....	92
5.1. Le discours organisationnel	92
5.2. L'épistémologie et la méthodologie de la recherche	93
Méthode de la recherche.....	94
5.3. Ce que j'ai appris.....	95
5.4. La recherche future	96
6. Références.....	98
7. Annexe	100

Then God said, "Let us make man in our image, in our likeness, and let them rule over the fish of the sea and the birds of the air, over the livestock, over all the earth, and over all the creatures that move along the ground."

The Holy Bible¹

Avant propos

Afin de poursuivre ma recherche de la vérité [en la gestion de projets], je commence le **premier chapitre** par un examen de la *conscience* humaine solidement établie entre deux types de coercition : la coercition du *sensible* et la coercition de l'*idéal*. Tandis que l'homme ne peut pas entièrement séparer l'*idéal* du *sensible* et la vérification [du *sensible*] et l'obéissance [à l'*idéal*] semblent être le mode de fonctionnement du *conscient*, l'*art* serait cet endroit primordial où nos *idées* au sujet d'une œuvre [d'*art*] restent encore fusionnées avec le *sensible*, nous permettant ainsi d'accéder à une vérité *personnelle*.

J'explore la gestion de projets de façon ontologique, en termes de sa constitution interne. La question générale que je me pose est "qu'est-ce que c'est, la gestion de projets ?" Comment est-ce que les experts en le domaine *définissent* la gestion de projets, quelle est la nature de cette *définition*, quelles conséquences est-ce que la *définition* de la gestion de projets a pour la gestion d'une part et pour les projets de l'autre ? Plus généralement, quel est le rôle de la science dans le maintien de la tradition en la gestion de projets et qu'est-ce que la tradition veut dire en termes de la *conscience* humaine ?

¹ Man was made in the image [and] likeness of God. This image is found chiefly in the fact that man is a personal, rational and moral being. While God is infinite and man is finite, nevertheless man possesses the elements of personality similar to those of the divine Person: thinking (Gen. 2:19-20; 3:8); feeling (Gen. 3:6); willing (Gen. 3:6-7). That man has a moral nature is implicit in the record and is further attested by the N.T. usage (Eph. 4:23 -24; Col.3:10). Man is also according to 1 Th. 5:23 (cp. note) a trinity, made up of body, soul, and spirit; but, because, "God is a spirit" (Jn. 4:24), this tripartite nature of man is not to be confused with the original "image [and] likeness" of God which, being spiritual, relates to the elements of personality (1)

Une référence à la philosophie me permet d'apporter à l'approche traditionnelle en la gestion un changement important. Vu que les philosophes anciens considéraient que des *pratiques* poursuivis par des hommes *imiteraient* la nature afin d'en *produire* de nouveaux effets, ils distinguaient quelques aspects de l'*imitation* et les règles de la *production*. En quoi concerne donc la différence entre le définitionnisme essentialiste de la tradition dominante et le savoir faire de la *production consciente* ? Est-ce que je peux parler des règles générales de la *production* du *conscient* en la gestion de projets ? Mais quelle incidence est-ce ces règles et aspects générales de la *production* du *conscient* ont sur la gestion de projets ? Pourquoi finalement est-ce que je me sens obligé de poursuivre ma recherche de la vérité en la gestion de projets ? N'est-ce parce que ma *conscience* d'un être personnel, rationnel et moral, aurait été entièrement étourdi et par la dictature de la *tradition* de l'*inconscient* en la domaine ? Que deviendra la *tradition* en la gestion de projets si l'on la met à l'épreuve de la vérification du sensible ?

De la problématique générale, je passe à la question générale de la recherche. J'estime que l'action (et non pas la production) d'un gestionnaire de projets - être personnel, rationnel et moral, fait à l'image et à la ressemblance à notre Créateur - est traditionnellement basée sur des idées *discrètes* et *aléatoires*, seulement capables de *prétendre* rendre compte de la réalité complexe et mouvante. Je considère que le gestionnaire de projets en sa qualité *d'être moral*, fait le choix moral entre l'*inconscient* et le *conscient* et, par conséquent, soit obéit à l'*inconscient* - idéal et discret, soit fait usage de sa *conscience* pour une *production artistique* du *sensible continu*.

Plus particulièrement, le gestionnaire semble pouvoir choisir entre être dominé par des idées empruntées et *discrètes* des "experts en la gestion", ou tenir à sa *propre conscience* - éviter toute forme de l'égoцентризм [managérial], de l'ostracisme élitaire, de *nonsense*, et de l'hypocrisie du social. Est-ce que ma tâche serait plutôt de gérer mes projets en vu d'en atteindre des buts *concrets* et *sensibles*, en vu d'harmoniser le social continue, trouver des solutions concrètes, *vérifiables* et *sensibles* aux membres d'équipe et clients, ou simplement *définir* et *déterminer* le social sans arrêt -

rompre et *discontinuer* des relations naturelles de dépendance et d'entraide entre les membres d'équipe - pour se bâtir une société discrète, divisée entre une "élite" des gouvernants et des "dupes" gouvernés ? Chaque gestionnaire répond à ces questions générales individuellement - chacun choisit son propre chemin.

Mais qu'est-ce que les gestionnaires de projets *produisent* au juste ? Quel est donc cet objet, cette œuvre *artistique, sensible et continue, vérifiable et consciente*, qui permet de passer d'une expérience à l'autre, sans danger de s'isoler dans son propre égocentrisme ? Des réponses à ces questions se trouvent dans le **Chapitre 1.2.** "Question générale de la recherche" et le **Chapitre 1.3.** "Problématique générale de la recherche".

Il est important que je fasse ici une remarque. Le titre de mon travail, "**À la recherche de la vérité en la gestion de projets par Boris Jidkov**", ne signifie pas que je prétends pouvoir trouver la "vérité" immuable, unique et objective qu'on aime souvent associer avec le mot "science". Loin de ça. Mon travail n'est qu'un *cheminement vers une vérité*, une certaine "*vraisemblance du possible*", une réflexion de mes propres expériences en être personnel, rationnel et moral, fait à l'image et à la ressemblance du Créateur qui, lui, certainement, possède la vérité seule et unique.

Une *organisation* comme texte au sens plus général [ou une équipe de projet au sens plus strict] - voici ce que j'explore dans le **Chapitre 1.4.** "Question spécifique de la recherche". Notamment, je découvre une toute nouvelle entité du *sensible* en la gestion de projets ; j'examine la nature de cet objet de création, j'explique ses origines et je fixe ses règles de *production* sans pourtant juger de leur valeur de manière *idéale*.

En examinant la nature de l'objet de création en la gestion de projets, je comprends qu'une *organisation* comme texte est un *discours organisationnel thématique dominant* qui, lui, est uni en deux parties complémentaires: un discours corporatif descriptif et un discours individuel narratif. En d'autres mots, le **Chapitre 1.4.** "Question spécifique de la recherche" investigue le rôle de la rhétorique en la gestion de projets et le rôle des lieux communs - figures littéraires - discrets et

continus, en la matière.

Le fondé de ma recherche est solidement appuyé sur le "Cadre théorique" - **Chapitre 2** du papier. Dès le début de la recherche, j'emprunte à la philosophie grecque ancienne (Platon, Aristote), anglaise du début du vingtième siècle (William James), française des années soixante (Michel Foucault) et russe contemporaine (Yuri Lotman). J'estime que ces solides assises s'associent et en fait complimentent des écrits communément reconnus sous le nom de la "perspective narrative" [narrative perspective] en la gestion de projets - des écrits publiés dans des périodiques prisées dans le domaine comme, par exemple, *the International Journal of Project Management*. Je suis d'avis que le mariage de la philosophie avec ce qu'on appelle "*critical management studies*" s'avère très fertile pour la gestion de projets.

Chapitre 3 " Cadre méthodologique". Les représentants du courant dominant en la gestion de projets appelleront ma recherche de la vérité en la gestion "une recherche théorique". Évidemment, ils vont référer à un nombre de techniques et de modèles "pratiques" traditionnellement définis dans le cadre de *project management knowledge*. Mais qu'est-ce qui dans ce bas monde peut être *plus pratique qu'une recherche de la vérité* ? Pourquoi d'abord, malgré un impressionnant éventail d'instruments "pratiques" dans le domaine qui, par ailleurs, ne cesse pas de grandir tous les jours, la gestion continue à représenter un défi grandissant pour les professionnels de la gestion? Sont-ils sérieux quant ils pensent qu'un cours sur la "statistique appliquée", a plus de valeur pour la gestion qu'une recherche de la vérité ?

Contrairement à la tradition dominante en la gestion de projets dont les auteurs assument une existence d'un modèle *idéal et discret* qui, selon eux, convient à toutes les situations en la gestion et alors prétendent qu'une collection de modèles et de techniques d'un *idéal discret* est la gestion [de projets], je relocalise la discussion de la gestion de projets - *project management knowledge* - dans une toute autre dimension temporelle du matériel - une dimension du *sensible continu*. Le *projet* acquiert pour moi un tout nouveau sens - un sens d'un objet *sensible continu*, et la *gestion* devient une

production artistique du conscient - le discours *organisationnel*.

En d'autres mots, j'estime qu'une collection de modèles et de techniques d'un *idéal discret* ne peut pas remplacer la *conscience* humaine, une sympathie affective et une attention empirique que l'homme porte sur des objets autour de lui, ou, plus encore, une capacité individuelle d'apprentissage et de production. Penser qu'une étude de l'*organisationnel sensible* continu - la critique littéraire qui examine les problèmes les plus pressants dans la vie sociale et intellectuelle d'une société, identifie et postule les fondements de la *production artistique*, articule l'expérience sociale basée sur l'histoire de la littérature, la philosophie et l'esthétique, qui collabore avec le journalisme et est étroitement liée à l'histoire, sciences politiques, études langagières, critique textuelle et études littéraires - peut d'un coup être entièrement remplacée par des *idées* discrètes et aléatoires d'un groupe dominant des technocrates élitistes serait, tout au moins, un peu naïf.

Le cadre méthodologique de ma recherche se forme donc autour de ce qui véritablement constitue la connaissance en la gestion de projets (*project management knowledge*) et ce, suivant les tensions internes entre les trois figures de la rhétorique - la métaphore, la métonymie et la synecdoque ou, en d'autres mots, la méthodologie "scientifique" - le positivisme, l'empirisme et le réalisme critique. Quant à la méthode de la recherche, je m'inspire de la déconstruction du discours derridienne d'une part et de la construction ou plutôt une *organisation* d'un discours du *sensible* continu de l'autre.

Vous remarquerez aussi que dans ma recherche j'utilise deux langues. Le choix des langues n'est pas arbitraire. J'utilise le français là où le texte source est écrit en français et l'anglais là où le texte source est écrit en anglais, exception faite au texte source de William James. J'ai fait mon possible de suivre la politique de l'UQO et d'utiliser le français en langue première pour en faire une adaptation et une discussion en français. Vite j'ai réalisé l'impossibilité de cette entreprise sous peine de perdre le *sens* de la juste expression anglaise "the true idea" - une idée de la vérité et une idée de l'idée proprement dit - ne sont pas faciles à exprimer en français. Depuis, j'ai changé ma méthode et, afin de rester le plus fidèle possible au texte source, je discutais mes auteurs source en langue de leur production. Si le

texte source est en russe, j'utilise, bien évidemment, le français.

Chapitre 4 "Analyse et interprétation des données" fait huit pages seulement. En partie, cela s'explique par le fait qu'une analyse d'un discours *organisationnel* thématique corporatif ne prétend pas découvrir ou bien détenir la vérité "objective" et "scientifique", facilement généralisable à toutes les situations concrètes - fluides et mouvantes - de la gestion. C'est plutôt un passage, un cheminement vers une vérité "subjective" et *sensible* - une expérience *vécue individuellement* par tous ceux qui subissent un discours *organisationnel* thématique corporatif et le transforment en un discours individuel narratif.

Tel que expliqué dans le cadre théorique de la recherche, plutôt que de *prétendre posséder la vérité* "objective" - connaissances divines et *idéologiques* - auxquelles nous, humains, n'avons absolument aucun accès, la gestion devrait se référer à la *conscience humaine* - hétérogène, réfléchie et axée sur *l'apprentissage* et sur la *production artistique de l'imitation*.

Ainsi, je me rends compte [*sensiblement* et *subjectivement*] d'une présence dans le domaine de la gestion de projets d'un discours *organisationnel* corporatif thématique dominant et d'un discours individuel narratif. J'examine le rôle que la rhétorique joue dans la domaine de la gestion de projets et je tente de retrouver dans le discours *organisationnel* des lieux discursifs communs [et non pas la vérité "objective"]. Vu que ces lieux peuvent être discrets et continus, ils peuvent aussi aider à comprendre le rôle que la personne joue dans une *organisation* du social *sensible*.

Les huit pages d'"Analyse et interprétation des données" s'expliquent aussi par le fait que la recherche de la vérité ne peut jamais être complète car la vérité n'est pas un concept immuable ou une idée inerte et statique. Fluide, mouvante et subjective, la vérité raccorde deux expériences particulières, permettant aux individus de passer d'une situation à l'autre. Certes, le Chapitre 4 pourrait être plus vaste et les conclusions pourraient être plus élaborées, mais, fidele à ma recherche, je l'avoue, j'ai choisi de faire de la place à l'opinion de l'autre, à une *réponse* mouvante, *sensible* et *consciente* de l'individu qui cherche à réfléchir et apprendre en le domaine.

Introduction

Les revendications du connaître et de l'agir occultent le sensible estime Carole Talon-Hugon dans son livre «L'esthétique» (Talon-Hugon, 2004). Les grandes prétentions de la science, ses revendications de la «vérité» et de l'«objectivité», avaient relégué aux oubliettes le sens, l'intuition, l'esthétique. En effet, le sensible, le plaisant et le déplaisant, le langage discursif, l'importance des liens entre le pouvoir et le savoir, en un mot, tout ce qui nourrit la conscience humaine, avait été entièrement éliminé des grands récits scientifiques et donc n'a jamais été pris en considération par les auteurs de la tradition dominante, estime Linda Rouleau dans son ouvrage « Les théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde» (Rouleau, 2006). Malgré le fait que l'expérience primordiale que l'homme fait du monde est l'expérience du sensible, la science, soutient Carole Talon-Hugon, ignore le sol du sensible sur lequel elle a été née : la pensée scientifique, tout comme la pensée naïve, interpose entre l'homme et le monde une couche de sens (Talon-Hugon, 2004). Abstrait, significatif et dépendant, ce sens empêche à l'homme de voir le « il y a » du monde et pour que l'homme puisse le ressaisir - revenir aux objets sensibles, retourner au monde préalable à la connaissance scientifique - c'est cette couche de savoir qu'il faut supprimer, prétend la chercheuse. «La contribution de l'art à cette tâche est exceptionnelle», poursuit-elle, car c'est l'art qui ancre la conscience de l'homme incarné, lui-même un objet voyant et visible, au monde des objets sensibles; c'est dans l'art où l'homme puise le sens originel et primordial du sensible, c'est dans l'art où l'homme « manifeste et célèbre l'enlacement originaire du sentir et du sensible».

Aperçu de la problématique

Alors que Dieu est infini et l'homme est fini, l'homme semble toutefois posséder quelques facultés divines : il peut raisonner, sentir et vouloir. En d'autres mots, l'homme a une *conscience*, il peut avoir un ou plusieurs *sens* et autant de *projets* - c'est est un être personnel, rationnel et moral. C'est l'homme personnel et moral, ainsi que sa capacité de raisonner, sa *conscience*, qui se trouvent au sein de mon papier.

Mais dans le contexte de la gestion de projets, pourquoi, malgré le prétendu progrès de la science, ses réclamations de la vérité et de l'objectivité, l'application des connaissances, des compétences et des techniques dans le domaine, certains projets continuent-ils à décevoir ? Tandis que la tradition en gestion de projets n'arrête pas à *déterminer* et *définir*, utilise le langage du design, de la régularité et du contrôle, la *conscience* individuelle, poursuit-t-elle un autre projet *organisationnel* ? Pourquoi donc je ne peux pas me permettre le légitime confort de gérer [mes projets] sans *conscience* ? Et finalement, est-ce que mon projet de la gestion du social *défini* et *discret* peut se poursuivre en toute harmonie avec mon individuel - flou, mouvant et *sensible* ? Voici donc, en quelques lignes, les questions qui se posent dans le cadre de la problématique générale de ma recherche.

C'est la *conscience*, la *production* du *sensible* et la vérité que je vais considérer sur les pages qui suivent.

1. Problématique

1.1. Problème général

1.1.1. La conscience

Notre conscience, estime William James dans son ouvrage “Pragmatism – a new name for some old ways of thinking”, est solidement établie entre deux types de coercitions: la coercition de l’ordre sensible et la coercition de l’ordre idéal (James, 1922). Par les coercitions de l’ordre sensible - le « il y a » du monde – William James sous-entend tous les objets qui se donnent à nous grâce à nos cinq sens : la vue, l’ouïe, le goût, l’odorat, le toucher ; par les coercitions de l’ordre idéal - abstraites et conventionnelles - il sous-entend des rapports de l’idéal de «common sens» : des définitions, des principes, des concepts, des dates, des noms, des activités, des distances, etc.

Coercitions du sensible et de l’idéal

Les coercitions de l’ordre sensible exigent une vérification du sens, avance le philosophe. Imaginez-vous, prétend-il dans son ouvrage, que vous êtes perdu dans une forêt et que vous mourez de faim lorsque vous apercevez un sentier battu entre les arbres. Il est primordial alors, observe le philosophe, que vous ayez au sujet du sentier une idée vraie – a true idea. Elle consiste à voir dans cet objet sensible votre salut: comme le sentier vous conduit à un gîte de chasseurs, suivre ce sentier veut dire recevoir de l’aide. Le sentier - un des objets sensibles parmi des centaines d’autres qui s’offrent à vos sens dans la forêt - n’acquiert un sens que lorsque vous en avez une idée vraie, postule James. Autrement dit, le sens de nos idées au sujet des coercitions de l’ordre sensible découle de leur importance au cours de nos expériences concrètes. Quant vous n’avez pas à suivre le sentier pour sortir de la forêt et vous sauver la vie, vos idées au sujet du sentier n’auront pas plus de sens que vos idées au sujet de n’importe quel autre objet dans la forêt. «The practical value of true ideas is thus primarily derived from the practical importance of their objects to us» - conclut James. Et là, puisque tout objet sensible peut un jour devenir important, l’avantage de garder un

stock de vérités supplémentaires au sujet des choses sensibles - des idées qui peuvent devenir vraies dans de diverses situations pratiques - est évident. Nous sauvegardons ce stock de vérités dans nos souvenirs et nous en remplissons des livres de référence, soutient-il.

Généralement considérées comme évidentes, les coercitions de l'ordre idéal n'exigent pas la vérification du sens comme le font les coercitions de l'ordre sensible. Dans ce domaine des rapports idéals du «common sens», nos croyances sont tenues pour absolues ou inconditionnelles. Dans ce cas-là, estime William James, tenues pour vraies, les croyances s'appellent définitions ou des principes. C'est le principe ou la définition qui font en sorte que l'on estime que un plus un égale à deux, que deux plus un égale à trois ou que le blanc est moins différent du gris que du noir, soutient James. La *vérité* semble avoir ici un caractère immuable, voire éternel. «We relate one abstract idea with another, framing it in the end great systems of logical and mathematical truth, under the respective terms of which the sensible facts of experience eventually arrange themselves, so that our eternal truths hold good of realities also» - postule le philosophe, et «this marriage of fact and theory is endlessly fertile» (James, 1922).

Puisque ces rapports idéals sont abstraits et conventionnels, nous ne pouvons pas, estime James, se méprendre dans la reconnaissance de leur identité, ni dans l'organisation des relations entre eux : les coercitions idéales *nous dominant*. Si un rapport idéal est défini, nous devons le designer par le bon mot et le traiter conséquemment - indépendamment du fait que si nous aimons ou non les conséquences qui découlent de ce traitement. Ce qui est important ici c'est la cohérence dans le traitement. Les coercitions de l'ordre idéal, continue James, subsistent surtout sur le crédit de confiance. Tout comme les billets bancaires circulent tant et aussi longtemps que les sociétaires reconnaissent leur valeur, nos idées et croyances demeurent incontestées tant et aussi longtemps que nous continuons de les *prendre pour vraies*.

Vérifier des idées du sensible

Dans le domaine des coercitions du sensible, la vérification d'une idée consiste en la totalité de ses conséquences pratiques, estime James. « Truth happens to an idea », une idée devient vraie au cours des incidents qui la vérifient. Les idées vraies, *the true ideas*, nous guident à travers nos expériences vers d'autres vraies idées, *the true ideas*, qui, à leur tour, font vivre d'autres expériences qui méritent être vécues, estime James. Les idées vraies nous procurent une cohésion langagière, une croissance progressive et harmonieuse, elles soutiennent une évolution durable de nos rapports sociaux, éliminent de nos pratiques l'excentricité, l'isolation et le non-sense : « Any idea that helps us to deal, whether practically or intellectually, with either the reality or its belongings, that does not entangle our progress in frustrations, that fits, in fact, and adapts our life to the reality's whole setting, will agree sufficiently to meet the requirement. They will hold true of that reality ». Toute idée qui aide à gérer la situation et qui ne conduit pas à la frustration et la déception, est vraie, estime le philosophe : « Possession of true thoughts means everywhere the possession of invaluable instruments of action ». En d'autres mots, la vérité n'est pas notre but idéal. Plutôt, c'est un outil - contextuel et pratique - « and our duty is to gain truth, so far from being a blank command from the blue, or a "stunt" self-imposed by our intellect, can account for itself by excellent practical reason ».

Posséder des idées (vraies) de l'idéal

Toutefois, lorsque nous affirmons posséder une idée vraie, a true idea, poursuit-il, notre processus de raisonnement tire à sa fin ; nous nous retrouvons à la fin de notre requête intellectuelle, nous avons une bonne idée de quoi il s'agit. La vérité serait une idée inerte et statique. Mais si, malgré l'état d'un « équilibre stable » dans lequel on se trouve à la fin de notre requête intellectuelle, on continue à se poser des questions comme : « Advenant que cette idée ou la croyance soient vraies,

quelles conséquences auront-elles dans la vie d'une personne concrète ? Qu'est-ce que cette vérité signifie dans un contexte particulier ? Si j'admets la fausseté de cette idée, est-ce que les expériences seront différentes ? Si oui en quoi exactement ? », on comprend bien, estime le philosophe, que des bonnes idées, "*the true ideas*", sont celles qu'on peut vérifier (James, 1922). La vérité n'est plus un concept immuable ou une idée « inerte et statique ». Non plus elle est une propriété essentielle de toutes nos idées. La vérité ne sera jamais désignée comme telle, elle ne sera pas une définition immuable ; moins encore - elle ne suggérera jamais un jugement de valeurs. Plutôt, la vérité raccorde deux expériences particulières, elle nous permet de passer, à notre avantage, d'une expérience à l'autre - elle est en effet ce passage, ce rapport entre deux expériences concrètes, un lien qui mérite d'être fait.

Dans le domaine du sensible, vérifier une idée veut dire donc reconnaître une identité de l'objet et savoir trouver un emploi avantageux de cet objet. Reconnaître une identité des rapports de l'idéal veut dire savoir consentir à leur emploi conventionnel. Des idées qui passent une épreuve de vérification et s'avèrent vraies sont « verbally build up, stored up, and made available for everyone. Hence, we must talk consistently, just as we must think consistently: for both in talk and though we deal with kinds » - estime le philosophe.

Idée sensée et utilisable

Il serait naïf de croire que voir une peinture, c'est simplement voir des formes et des couleurs - estime Carole Talon-Hugon (Talon-Hugon, 2004). Selon la chercheuse, les œuvres d'art ne possèdent aucune caractéristique commune qui permettrait de reconnaître leur identité en termes de conditions nécessaires et suffisantes. Par contre, des affinités et des analogies partielles tissent entre les activités de la production artistique un réseau de traits de ressemblances de famille. L'identité de l'art serait de ce fait formée par un arrangement flou de savoirs, de valeurs et de conceptions diffuses – une convention spécifique que Carole Talon-Hugon qualifie d'une «sensibilité théorique ». Si la question « qu'est-ce que l'art ? » est remplacée par la question «

quel usage faisons-nous du mot « art »?, l'identité de l'art rabat de la définition essentielle sur son usage objectif et l'art devient un concept ouvert. Le concept ouvert est aussi un concept dont les conditions d'utilisation peuvent être modifiées. Une idée d'art est donc un faisceau de propriétés dont aucune n'est absolument nécessaire, mais dont seulement un certain nombre est présent lorsqu'on décrit un objet en tant qu'œuvre d'art.

Ce qui est nécessaire, considère la chercheuse, c'est se rendre compte que lorsqu'on réfléchit sur l'identité de la sculpture, on a affaire à la décision : « il n'y a pas dans un ciel des Idées, une essence de la sculpture, en autres, qui permettrait de dire si les œuvres sont ou ne sont pas de la sculpture ». En d'autres mots, avoir « a true idea », une idée vraie au sujet d'une œuvre d'art – en l'occurrence une sculpture ou une peinture - est de voir dans cette œuvre d'art un nombre de propriétés limité mais suffisant pour en faire une idée sensée et utilisable.

1.1.2. Le définitionisme essentialiste en la gestion de projets

Or, la tradition dominante dans le domaine de la gestion de projets est celle d'un définitionisme essentialiste. Le définitionisme veut dire que l'objet d'étude en gestion de projet est une définition immuable. Selon le PMBOK® Guide 2008, le projet « is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result ». Essentialiste veut dire que l'identité de cette « entreprise temporaire » est formée par cinq essences idéales ou, selon la terminologie moderne, five «Process Groups » : « Initiating », « Planning », « Executing », « Controlling », « Monitoring » et « Closing ». Si les auteurs de la tradition en gestion de projet traitent du projet au sens du définitionisme essentialiste, c'est parce qu'ils croient en l'existence des arômes qui, selon Carole Talon-Hugon (Talon-Hugon, 2004), se trouvent « dans un ciel des Idées ». Il existe, selon les auteurs de la tradition, « une essence du projet » qui permet de déterminer si une «entreprise temporaire », “a temporary endeavor”, est ou n'est pas un projet. Toutefois, puisque les auteurs de la tradition n'ont pas l'accès à l'essence divine du projet, ils expriment au sujet du projet

des traits particuliers et des idées naïves, irrégulières et aléatoires, seulement capables « de prétendre rendre compte d'une réalité complexe et mouvante ».

Selon le PMBOK® Guide 2008, il existe exactement neuf propriétés de la connaissance scientifique en la gestion de projets : Project Integration Management; Project Scope Management; Project Time Management; Project Cost Management; Project Quality Management; Project Human Resource Management; Project Communications Management; Project Risk Management and Project Procurement Management. Selon Roger Atkins du département des systèmes d'information, Business School of the Bournemouth University, dans les 50 dernières années le cout, le temps et la qualité, "golden triangle", est devenu indissociable des métriques du succès du projet (Atkins, 1999). "This is not surprising, since over the same period those criteria are usually included in the description of project management", estime le chercheur. De nouvelles recherches sur le succès de la gestion de projets définissent une liste des facteurs qui contribueraient à la réussite de la gestion de projets. Toutefois, malgré le fait que les critères et les facteurs de la réussite sont très connus par l'académie et les professionnels en gestion de projets, les projets sont toujours décrits comme décevants. "Why should this be if both the factors and the criteria for success are believed to be known?" - demande Roger Atkins.

Tout d'abord, il rappelle à son lecteur la *définition* du projet, ou, selon sa terminologie "the thing we are trying to measure". Se référant à une liste des *définitions* de projets dès 1950 à ses jours, Roger Atkins se met d'accord avec les points de vue plus récents qui veulent que la gestion de projets "had evolved in order to plan, co-ordinate and control" {the complex and diverse activities of modern industrial and commercial projects}, et elle forme un technique de gestion spécialisée "to plan and control projects" {under a strong single point of responsibility}.

Mais même malgré ces 50 ans, estime le chercheur, il semble que les définitions dans le domaine de gestion de projets continuent à inclure un nombre limité de critères du succès de projets : le cout, le temps et la qualité. Reconnaisant le fait que ces critères du succès sont "no more than two best

guesses" (cost and time) and a "phenomenon" (quality), Roger Atkins arrive à la conclusion que la "time resource" limitée est possiblement ce qui distingue entre la gestion de projets et la plupart des autres types de gestion (Atkins, 1999).

Dans leur recherche intitulée "Theory and Methodology, Project management with time, cost, and quality considerations" A.J.G. Babu et Nalina Suresh suggèrent que la qualité du projet peut être affectée par une technique "project crashing" et donc révisent et développent des modèles de programmation linéaire qui visent à étudier des interdépendances entre le temps, le cout et la qualité (Babu and Suresh, 1996).

Dans l'introduction à leur ouvrage, A.J.G. Babu et Nalina Suresh commencent par *déterminer* que le projet est une collection d'activités qui visent à accomplir un objectif spécifique. Les chercheurs établissent que la gestion de projet implique "planning, monitoring and control" du projet. Ils affirment que le planning du projet comprend la "*definition of work* spécification, *determination of quantity of work*, and *estimation of resources required*". Selon A.J.G. Babu and Nalina Suresh, la gestion de projet réussie "insures the completion of the project in time, within budget, and to the project *definitions*".

As the project quality is assumed by aggregating quality levels attained at the activities in three different ways using arithmetic mean, geometric mean, and the minimum functions, these "simple linearity assumptions" allow to A.J.G. Babu and Nalina Suresh to claim to having developed "easily solvable mathematical programs". Furthermore, the solution of these models, claim A.J.G. Babu and Nalina Suresh, not only support intuitive guesses regarding the intertwined effects of time, cost, and quality in project management, but they also offer quantitative results (Babu and Suresh, 1996).

La science [en gestion de projets] et la vérité

Comme nous l'avons vu, la tradition en gestion de projet *définit* le projet. La définition du projet se fait de façon essentielle. Une «essence du projet» permet de déterminer à la tradition si une «entreprise temporaire » est ou n'est pas un «projet». Ensuite, la tradition *détermine* neuf propriétés

de la «connaissance scientifique » et établit que gérer le projet est essentiellement contrôler les trois propriétés du « succès ». Puisque la science prétend qu'elle possède la vérité et que la vérité est une propriété essentielle à toutes ses idées, ses idées au sujet d'un « succès » sont aussi essentiellement vraies. Cependant, des idées au sujet d'un phénomène (la qualité) et des deux opinions (le cout et le temps) sont naïves, abstraites et déterminées ; elles ne sont pas capables de rendre compte d'une réalité du *sensible* complexe et mouvant.

« Truth happens to an idea », estime James (James, 1922). Cela veut dire qu'une idée devient vraie au cours des événements qui la vérifient. En d'autres mots, la vérité n'est pas notre but idéationnel en soi ; c'est « ... our duty is to gain truth, so far from being a blank command from the blue, or a “stunt” self-imposed by our intellect, can account for itself by excellent practical reason ». Séduite par l'engagement rhétorique de la science d'avoir des bonnes idées, « to possess the true ideas » au sujet des « connaissances scientifiques » en gestion de projets, la tradition est atteinte d'une paralysie intellectuelle « a blank command from the blue, or a “stunt” self-imposed by our intellect » (James, 1922). Forcée à traiter en permanence d'un « phénomène » et de « deux opinions », la tradition n'exprime que des *définitions* et des principes, des rapports idéals du « common sense » - des croyances opiniâtres *tenues* pour absolues ou inconditionnées - des idées naïves, irrégulières et aléatoires, seulement capables de prétendre rendre compte d'une réalité du *sensible* complexe et mouvante.

Ainsi, j'estime que les connaissances scientifiques sur le « Project Risk Management » deviennent caducs dès leur énonciation. En effet, une idée du « risque » supprime intégralement une idée de la « gestion ». Sitôt que le risque devient un phénomène à gérer, il perd toute tournure d'imprévisibilité, retranche son attrait d'incertitude et d'inconnu, et ne requiert plus de la part de celui qui le prend un enjeu de perdre ou de gagner. En d'autres mots, la gestion du risque selon James serait une absence intégrale des rapports de l'idéal de « common sense » ou une contradiction intégrale entre une expérience du risque et une expérience de la gestion.

De la même façon, j'estime que les connaissances scientifiques au sujet du « Project Time Management » relèvent plutôt des connaissances des dieux éternels qui, selon les mythes et les croyances anciennes, possédaient les savoirs qui leur permettent de contrôler le temps. Malgré le fait que l'homme moderne - personnel, rationnel et moral - semble ignorer ces connaissances de l'infinie, la «gestion du temps » est imposée à la pratique des mortels.

Dans son article “Doing things right and doing the right things Time and timing in projects” Hans Ramo de l'école de gestion de l'Université de Stockholm affirme qu'aujourd'hui beaucoup d'attention est payée à la notion du temps et à la notion de la temporalité (Ramo, 2002). Reconnaisant le fait que les aspects temporels de l'étude des organisations seraient plutôt généralement négligés, Hans Ramo centre son étude sur les deux notions du temps chronologique et non-chronologique au sein des organisations.

Faisant la distinction entre les différents aspects du temps chronologique "chronos-time" et le temps non-chronologique "kairos-time", Hans Ramo estime que le "chronos-time" est utilisé comme une définition quantitative exacte du temps, c'est-à-dire le temps qui passe, des lectures successives de l'horloge. Le deuxième type du temps, non-chronological kairos-time, est une capacité humaine d'agir intelligemment et judicieusement “on a concrete and opportune occasion”. De ce fait, le "kairos-time feeling" peut générer de nouvelles idées chez l'individu quant à l'aspect innovateur de la demande. Ce sentiment "kairos-time" devient important dans des organisations de projet si celles-ci ont à faire avec une capacité de prendre des bonnes actions aux bons moments. Si les organisations de projet impliquent des capacités des individus de gérer des situations imprévues de façon spontanée, les organisations permanentes ont d'habitude des descriptions d'emploi plus établies et régulées.

The differentiation between two aspects of time, concludes Hans Ramo, helps project management to understand what goes beyond the reified objectifications of not only time but of humans as well; for instance, time management in project organizations does not only involve mechanical processes

ruled by the clock (Ramo, 2002).

Domination de l'idéal

De nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion de projet reconnaissent le caractère prétentieux de la science et la naïveté de la pensée scientifique. Ils concèdent que le sens de ces recherches scientifiques est abstrait et dépendant et ils avouent que « one size [of project] does not fit all » (Shenhar, 2001).

Le projet de recherche que je poursuis consiste donc à renouer avec l'expérience du *sensible*, à éliminer le sens abstrait, significatif et dépendant, à arrêter de se faire des idées naïves, irrégulières et aléatoires, seulement capables de prétendre rendre compte d'une réalité complexe et mouvante. Je tiens à revoir le « il y a du monde », à apprécier le langage discursif, à considérer le plaisant et le déplaisant - retourner au monde préalable à la connaissance scientifique. Mon projet *conscient* doit être *vrai* non seulement dans le domaine de l'esthétique *artistique*, mais il l'est aussi dans le domaine de la gestion car dans les deux cas on a affaire aux expériences du *sensible*.

Je n'ai pas pour but de contribuer au développement de la tradition dominante en gestion de projets. Je n'aspire pas à posséder ou découvrir la vérité, je n'ai aucune ambition à la production des « connaissances scientifiques ». Dans la mesure du possible, j'évite l'usage de ce que la tradition appelle des « concepts », des définitions ou des principes scientifiques. Je ne cherche pas à soutenir des croyances des autres et je ne prétends pas savoir la réponse ultimement vraie à la question « c'est quoi ?.. ». Plutôt, mon sens de l'autonomie, ma *conscience* et mon morale me poussent à *vérifier* des croyances des autres.

J'estime alors que des objets du *sensible*, ainsi que des rapports idéaux du « common sense », des associations abstraites et conventionnelles, complexes et mouvantes, subjectives et aléatoires qu'elles soient, échappent aux auteurs de la tradition en gestion de projets qui expriment à l'endroit de cette «entreprise temporaire » des idées naïves, irrégulières et aléatoires.

1.1.3. Une conscience discursive organisationnelle et vérifiable

« All human thinking gets discursified », estime William James (James, 1922). C'est par le discours donc que « we exchange ideas; we lend and borrow verifications, get them from one another by means of social intercourse ». Nous échangeons d'idées, nous offrons aux autres et empruntons nous-mêmes des vérifications par truchement du raisonnement discursif.

Les discours comportent des recueils d'idées qui transigent nos expériences du sensible, d'une part, et actualisent les relations hiérarchiques entre les coercitions de l'idéal, de l'autre. Accessibles à nos sens - la vue, l'ouïe, le toucher et donc en tant qu'objets sensibles - les discours mettent en évidence des relations entre les coercitions idéales : des dates, des places, des distances, des activités. Le sens, l'intuition, l'esthétique, le sensible et le plaisant, le langage discursif, les liens entre le pouvoir et le savoir – en un mot, tout cela que la science moderne dénigre sous prétexte de l'incertitude attribuable à la *conscience* humaine, font l'objet de la critique du discours.

Ma recherche est alors *consciemment* distincte au sein des écrits traditionnels en gestion de projets. Le caractère *conscient* de la présente recherche consiste en ce qu'elle ne vise pas à atteindre ou à posséder une *vérité idéale*, « being a blank command from the blue, or a “stunt” self-imposed by our intellect » (James, 1922). Plutôt, elle *organise* des passages avantageux entre les expériences - contingentes, mouvantes et temporaires - vécues par le passé de son auteur. Ma recherche sera non seulement *consciemment* distincte des autres, mais il sera *vérifiable* ; car l'homme ne peut pas se permettre d'être d'irrégulier et aléatoire en ce qui concerne ses expériences du *sensible* et ses *idées*. « We must find a theory that will work; and that means something extremely difficult; for our theory must mediate between all previous truths and certain new experiences ».

Production

Si les auteurs de la tradition en gestion de projets reconnaissent l'identité du projet en *définissant* son essence, les auteurs de l'antiquité, selon Carole Talon-Hugon, auraient possédé l'art de réfléchir sur un objet sans nécessairement déposer un nom particulier pour le *déterminer* (Talon-Hugon, 2004).

Ainsi, estime la chercheuse, par le mot technique ou τέχνη les auteurs de l'antiquité grecque sous-entendaient l'ensemble des connaissances pratiques et des savoir-faire requis pour exécuter une tâche ou accomplir un produit. Τέχνη désignait aussi ce à quoi s'appliquait le savoir-faire. Celui-ci supposait alors deux éléments : un élément cognitif - il fallait savoir et mettre en œuvre les règles de la production, et un élément opératif - il relevait du produire et non pas de l'agir.

Pour les auteurs de l'antiquité latine, "ars" entendait le talent, le savoir-faire, l'habileté. Il renvoyait aussi bien à la pratique de la peinture, de la sculpture et de la rhétorique et passait aussi bien par la cordonnerie que par la boucherie. Celui qui pratiquait un "ars" était celui qui pratiquait un métier, ordonnait une affaire ou, de façon générale, aménageait le monde. La théorie de l'art était avant tout la théorie du métier dont le but était la satisfaction des besoins de l'homme.

Ars et τέχνη étaient tous deux éloignés des essences divines et inférieures à la nature. Les auteurs de l'antiquité considéraient que les opérations artistiques et techniques imitaient la nature puisqu'elles utilisaient, agençaient et ordonnaient les éléments existants afin de produire de nouveaux effets. Ars et τέχνη n'avaient alors ni la même extension ni le même contenu pour les auteurs antiques que l'art et la technique ont pour les auteurs modernes. Autrement dit, ce que la modernité sous-entend par l'art d'une part et par la technique de l'autre, ne constituait pas pour l'homme ancien deux parties distinctes de la production humaine, mais c'était « une seule région indistincte de l'agir, où le forgeron côtoie l'aède et le cordonnier l'architecte » (Talon-Hugon, 2004).

Jugeant l'imitation à l'aune de la vérité et du bien, Platon la condamne (Talon-Hugon, 2004). La condamnation de Platon concerne à la fois le métier, l'œuvre et les effets que l'œuvre crée sur ses récepteurs (Talon-Hugon, 2004). Ainsi, Platon estime que le métier du peintre est inférieur au métier du menuisier : si le menuisier qui fabrique un lit imite l'Idée d'un lit, son idéal, le peintre qui reproduit un lit sensible copie déjà une imitation (Talon-Hugon, 2004). Invitant le spectateur à se complaire dans l'apparence de son œuvre, l'imitation tient le spectateur à distance du vrai. Au lieu d'entretenir l'âme avec ce qu'elle a de meilleur, les imitations s'adressent à la partie

sensible et irrationnelle de l'âme, elles commercent avec l'âme ce qui ne vaut guère pour elle. De ce fait, Platon bannit de la « Cité bonne » tous ceux qui entretiennent et développent, dans les parties irrationnelles de l'âme, l'art de l'imitation (Talon-Hugon, 2004). Les idées de Platon ne s'inscrivent que partiellement dans la perspective de la réflexion sur l'art de l'imitation ou sur la réception de cet art (Talon-Hugon, 2004). Le philosophe réfléchit plutôt au sujet de la constitution de la « Cité bonne », une cité *idéale* et non pas une cité *sensible*.

Le but qu'Aristote s'est donné dans sa «Poétique» était d'exprimer l'identité de l'art de l'imitation et non de juger de sa valeur (Talon-Hugon, 2004). Aristote organise cette activité, découvre ses origines, précise ses idées et fixe ses règles (Talon-Hugon, 2004). En l'occurrence, son analyse de la tragédie établit des règles et des préceptes de ce savoir-faire et ce, non pas de manière idéale - abstraite et aléatoire - mais après une réflexion sur sa nature. Selon Aristote, estime Carole Talon-Hugon, l'art de l'imitation appartient à l'ensemble des activités pratiquées par l'homme, mais de toutes ces activités, l'art de l'imitation se caractérise par le fait qu'il est pratiqué en fonction d'une fin extérieure : l'art de l'imitation n'est donc pas une activité pratique, ou *énergeia*, mais c'est une activité productrice ou *πρᾶξις*. La différence fondamentale entre ces deux activités se trouve, selon Aristote, dans le *but visé par l'homme* (Talon-Hugon, 2004).

L'homme peut viser soit l'action elle-même, soit le résultat au-delà de l'action. Si le but que l'homme vise se trouve au-delà de l'action elle-même et il est du domaine du *sensible* - ce but sera nécessairement plus important que l'action. Par d'exemple, une activité pratique de bien manger, "*énergeia*", qui vise à entretenir la santé du corps humain, est différente de l'art du médecin qui poursuit une activité productrice, *πρᾶξις*, en vue d'avoir un patient en santé ; le but du médecin est alors un «ergon» ou un fait, un but sensible : un individu en santé. Aristote définit l'art de l'imitation comme une ordonnance de l'activité productrice accompagnée de règles (Talon-Hugon, 2004). L'imitation chez Aristote n'a pas les connotations négatives qu'elle a chez Platon : d'une part, Aristote n'est pas hostile à l'égard de la création du sens, et, d'autre part, l'imitation ne signifie pas

pour Aristote une copie servile (Talon-Hugon, 2004). Évidemment, l'imitation emprunte au sensible - les hommes en action imitent d'autres hommes - mais le but de cette imitation est la production d'un objet nouveau : un objet de création.

L'imitation traite non pas de l'existant, mais du possible. Selon Carole Talon-Hugon, l'imitation aristotélicienne aurait pour but non le vrai, mais le *vraisemblable*. Celui qui pratique l'art de l'imitation copie la nature en ce sens qu'il produit comme la nature - en répétant le processus de la création – et organise les parties afin d'en produire de nouveaux effets.

Trois aspects et les règles de la conscience de la production

Aristote distingue trois aspects de l'art de l'imitation : le **moyen** - le rythme, la mélodie, le langage ; l'**objet** - l'homme en action et la **manière d'imiter** - la narration ou la description directe (Talon-Hugon, 2004). Sachant que le but de l'art de l'imitation est non le vrai mais le vraisemblable possible, Aristote, selon Carole Talon-Hugon, pose un nombre de règles de l'art de l'imitation : ne pas recourir aux facilités du merveilleux, utiliser le langage relevé, employer des figures, telle que la métaphore, et recourir à des *topoi*, soit les lieux communs de la culture grecque.

L'analyse aristotélicienne de l'art de l'imitation n'ignore pas la réception de l'objet de la création et fait place, à cet effet, à la notion du plaisir. Éprouver des passions dans la distance fictionnelle à l'égard de ce qui naît veut dire, selon Aristote, éprouver les passions de manière non ordinaire mais de façon quintessenciée (Talon-Hugon, 2004). Les effets psychologiques et éthiques de l'art sont abordés par Aristote par le thème de la catharsis (Talon-Hugon, 2004).

Tel que décrit plus tôt, la tradition dominante en gestion de projets définit son objet d'étude - celui-ci est une « entreprise » immuable. Elle établit une identité de cette entreprise de façon essentielle. Si les auteurs de la tradition traitent du projet au sens du définitionnisme essentialiste, c'est parce qu'ils croient en l'existence des arômes divines qui se trouvent, selon Carole Talon-Hugon, « dans un ciel des Idées ». Il existe, selon les auteurs de la tradition, « une essence du projet » qui permet

de déterminer si une « entreprise temporaire » est ou n'est pas un projet. En d'autres mots, les auteurs de la tradition croient que tous les projets possèdent une caractéristique commune qui permettrait de reconnaître une identité de « l'entreprise temporaire » en termes d'une condition nécessaire et suffisante.

La tradition estime qu'une idée de projet est un nombre de propriétés déterminé et fixe et chacune des propriétés est absolument nécessaire et présente lorsqu'on traite de cette «entreprise temporaire ». De ce fait, les conditions de l'utilisation du concept de projet ne peuvent pas être modifiées. Toutefois, lorsqu'on réfléchit sur un projet, on se rend compte qu'il n'y a pas d'essence du projet qui permettrait d'établir sans équivoques si une «entreprise temporaire » est ou n'est pas un projet.

Pour reprendre la pensée de Carole Talon-Hugon dans le contexte de la gestion de projets, j'estime que croire appréhender un projet en termes d'une «entreprise temporaire » est du moins naïf. De plus, puisque l'entreprise n'a absolument aucune essence au sens de sa nature céleste et transcendante et elle est poursuivie par des individus qui ont affaire à la décision, l'objet d'étude en gestion de projet est la *conscience* d'homme - incarné, lui-même un objet voyant et visible, dont le but est la vérification des idées qui lui permettent de gérer la situation ou, selon William James, « to deal, whether practically or intellectually, with either the reality or its belongings, that does not entangle our progress in frustrations, that fits, in fact, and adapts our life to the reality's whole setting » (James, 1922).

Le propriété « essentialiste » du projet est d'aucune incidence sur la «reality's whole setting » ; non plus est la *détermination* des neuf propriétés de la «connaissance scientifique». Plutôt, ce que l'homme *définit* comme projet et surtout ce qu'il *détermine* comme des propriétés de la «connaissance scientifique» provoquent chez lui une appréciation *esthétique* du projet.

Habituellement, l'homme porte attention à des objets *sensibles* en vue de l'usage qu'il peut en faire (Talon-Hugon, 2004). Son attention est donc sélective, fragmentaire et distraite à l'égard d'un

ensemble de traits et de qualités insignifiants pour l'action de la production artistique. Les objets sensibles sont soit des appels en vue d'une action à réaliser, soit des moyens en vue d'un but à atteindre. Quant à l'attention esthétique, elle considère un objet sensible non pas comme un moyen ou un signe, mais comme un but, pour lui-même et en tant qu'il est en lui-même : plaisant ou déplaisant.

Autrement dit, considère Carole Talon-Hugon, l'attention esthétique est l'attention du *sensible*, sans intérêt utilitaire ou intellectuel (Talon-Hugon, 2004). L'attention esthétique est pleine de sympathie : c'est une contemplation d'un objet mais pour lui-même tout seul hors contexte. L'attention esthétique, continue Carole Talon-Hugon, éveille activement l'imagination et les émotions, suscite la conscience, la rend aigüe et active, plaine de discernement, attentive aux détails et à l'organisation interne de l'objet. L'attention esthétique détache l'objet de son contexte - elle ne le considère ni dans ses origines, ni dans ses conséquences, ni dans ses effets. Par contre, l'attention esthétique se déclare et se distingue par son unité, une cohérence et une complétude des pensées de l'homme; celles-ci sont bien plus grandes que dans ses expériences traditionnelles. Cependant, considère Carole Talon-Hugon, il n'existe pas d'objets qui solliciteraient l'attention esthétique pour leur seule identité esthétique. Les objets *deviennent* esthétiques par le regard esthétique que l'homme porte sur eux. De ce fait, une attitude esthétique peut être adoptée à l'égard de tout objet de *conscience* – l'esthétique sollicite la *conscience* de l'individu et prend en charge une *organisation* interne de l'objet.

Par ailleurs, estime Carole Talon-Hugon, il est généralement reconnu que chaque domaine d'art possède ses règles de conduite. Ainsi, afin de bien jouer le rôle d'auteur, d'amateur, d'artiste, de critique ou de spécialiste, l'individu doit connaître des pratiques spécifiques à son rôle. Il doit tenir un certain type de discours, fréquenter des lieux communs : expositions, vernissages, écoles, etc. En d'autres mots, l'individu doit consentir avec des traditions rituelles dans son domaine d'art. Pour avoir droit à un jugement esthétique respecté, l'individu doit être reconnu par les pairs du domaine,

il doit appartenir à un réseau d'institutions ou à des organismes professionnels. Quoi qu'il en soit, le but de cette toile de pratiques est d'assurer une appréciation esthétique d'un objet de création.

Les revendications scientifiques dans le domaine de la gestion de projets font en sorte que la réflexion des auteurs de la tradition sur l'objet d'étude commence par la définition de celui-ci. Ainsi, selon le PMBOK® Guide 2008, le projet « is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result ». Puisque l'identité de cette « entreprise » est établie de façon essentielle, les connaissances scientifiques à son sujet sont des entités idéales - des idées vagues, abstraites et dépendantes – seulement capables de prétendre rendre compte d'une réalité du sensible complexe et mouvante.

1.2. Question générale de la recherche

1.2.1. Une conscience en la gestion de projets

L'homme incarné, lui-même un objet voyant et visible, fait ses expériences primordiales du monde de façon *sensible*. Des coercitions de l'ordre *sensible*, lorsqu'elles passent l'épreuve de la vérification du *sens* et s'avèrent *vraies*, ainsi que des coercitions de l'ordre idéal qui *dominent* l'homme, permettent à l'homme de gérer une situation à sa satisfaction.

Puisque la gestion de projet n'a absolument aucune essence au sens de sa nature céleste et transcendante et elle se pratique par l'homme - incarné, lui-même un objet voyant et visible – la gestion de projet est une activité pratique. De toutes les activités pratiquées par l'homme, la gestion de projet est pratiquée en fonction d'une fin extérieure. En d'autres mots, l'homme ne pratique pas la gestion de projet dans le but de la pratique ; *il gère les projets* en vue d'en atteindre un but extérieur à la gestion, il vise à *atteindre un but concret* et *sensible*. La gestion n'est pas donc une activité pratique, *énergeia*, mais c'est une activité productrice, *πρᾶξις*. En tant qu'une activité productrice, à la gestion et s'accompagne d'un nombre de règles.

Production artistique

Le gestionnaire répète le processus de la création naturelle : il imite la nature, il *produit* comme elle en organisant des parties afin d'en produire de nouveaux effets - il pratique le *mimesis* ou l'art de l'imitation. Dans le domaine de la gestion de projets, l'art de l'imitation devient accessible à nos sens grâce au moyen de l'imitation – le langage, à l'objet de l'imitation - l'homme en action et à la manière d'imiter - la narration ou la description directe. La réception des projets et de la gestion se font en termes du plaisir et du déplaisir. L'art de l'imitation en gestion de projet permet d'aborder les effets psychologiques et éthiques que cette activité productrice exerce sur l'homme en action de production.

Règles de la production artistique en gestion de projets

Les règles de l'art de l'imitation en gestion de projets ne permettent pas au gestionnaire de recourir aux facilités du merveilleux, l'obligent à utiliser le langage relevé, à employer les figures de la rhétorique et à recourir à des lieux communs, des *topoi*. Le gestionnaire professionnel apprécie des projets de façon esthétique. L'appréciation esthétique du gestionnaire prend en charge une *organisation interne* de l'objet, sollicite sa *conscience* et, en fin de compte, considère le projet hors contexte, tout seul, pour lui-même en tant que lui-même. L'appréciation esthétique du projet par le professionnel de la gestion éveille activement son imagination et ses émotions, suscite sa *conscience*, la rend aigüe et active. Cette attitude professionnelle se déclare et se distingue par son unité, sa cohérence et la complétude des pensées du professionnel en la matière; elle transforme le projet en un objet du *sensible* : en un « *artefact* du possible ».

En d'autres mots, je vois le projet en tant qu'un *artefact* non vrai mais *vraisemblable* dont l'ensemble d'aspects fait en sorte que cet *artefact vraisemblable* est considéré par les professionnels de la gestion en tant que candidat à l'appréciation *esthétique*.

Ce qui m'intéresse pourtant, ce n'est pas cet *artefact* du possible ; plutôt, c'est le *sensible organisationnel* - objectif et intuitif, esthétique et affectif, social et individuel, subjectif et aléatoire,

le langage discursif, les liens entre le pouvoir et le savoir – en un mot, tout ce que [la tradition positiviste de] la science moderne diffame sous prétexte de l'*incertitude* attribuable à la *conscience* humaine.

Contrairement à la tradition dominante, je considère que le savoir faire en gestion de projets passe d'abord et avant tout par la *conscience humaine*, par les règles de la production discursive *artistique*.

1.2.2. La production d'un discours

Notre conscience est hétérogène, estime Yuri Lotman dans son livre « Ce que les gens apprennent. Articles et notes » (Lotman, 2009). Deux projets distincts organisent la *conscience* des individus qui opèrent ces projets à tour de rôle.

Le premier projet produisant le discours est *discret*. Le *sens* d'un discours discret - des chaînes des segments linéaires et temporels – est fonction de ses segments adjacents. Le deuxième projet produisant le discours est *continu* : le *sens* d'un discours continu n'est pas fonction de ses segments adjacents, il est dilué dans la totalité du discours. Autrement dit, le *sens* des discours continus est une toile d'associations analogues dominantes. Une identification des ces associations discursives, estime Yuri Lotman, pose problème et elle est souvent considérée comme *artificielle*.

Qu'elle soit individuelle ou sociale, soutient Yuri Lotman, notre *conscience* fonctionne grâce à la production des discours. La production des discours vise deux buts : le premier but vise le maintien de l'individuel, le deuxième vise l'entretien du social, considère-t-il. Ces deux buts de la production discursive sont naturellement interconnectés et, lorsque nous nous retrouvons en mode de la *production* des discours, nous donnons naissance à des figures de la rhétorique.

Selon Yuri Lotman, les tropes ne sont pas accessoires apportés de l'extérieur de la parole, non plus ils sont des patrons appliqués afin de découper des objets du *sensibles* : ils sont matière première de toute *production* discursive *organisationnelle*. L'homme recourt à l'utilisation des

tropes à des fins de la *production* du *sensible* - la science n'est qu'un domaine de leur utilisation. Par exemple, toutes les expériences d'identifier et de visualiser des idées abstraites telles qu'une représentation *sensible* des modèles des processus physiques ou une description des particules élémentaires invisibles à l'œil, ne sont que des lieux communs de la rhétorique, affirme Yuri Lotman. Tout comme la *conscience*, des lieux communs comportent deux éléments. Si le premier élément est *discret* et il relève de la parole, le deuxième élément est *continu* et il relève de la vue.

1.2.3. Un discours rhétorique et un discours non-rhétorique

Yuri Lotman (Lotman, 2009) distingue deux types de discours : des discours rhétoriques et des discours non- rhétoriques. La distinction entre ces deux types de discours se fait selon la façon leur *production*.

La production des discours non-rhétoriques se fait de façon «spontanée» et les règles de la production spontanée intéressent seulement ceux qui étudient les productions *inconscientes*. Quant à la production des discours scientifiques, discours rhétoriques où la production discursive est *consciente*, les règles de la *production* discursive sont formellement incluses dans le discours lui-même.

Rhétorique antique et moderne

Yuri Lotman considère que la rhétorique antique faisait partie de la théorie littéraire et comprenait trois volets d'oppositions distinctes : l'art de la parole prosaïque vs l'art de la parole poétique ; la parole familière, spontanée, non étoffée vs la parole normative, réglementée, étoffée, et finalement, une opposition de la rhétorique à l'herméneutique – un recueil des théories ayant trait à la conception et à la réception des textes.

La rhétorique moderne, selon Yuri Lotman, sous-entend un répertoire des règles formelles au sujet de l'organisation de la parole, une classification des rapports du sens figuré, alias la « rhétorique des figures » et, finalement, une analyse des rapports intertextuels - le fonctionnement des textes au

sein de la société.

1.2.4. La conscience analogique de l'art

Conscience scientifique

La *conscience* scientifique, selon Yuri Lotman, est bipartite : une de ces deux parties relève la rhétorique tandis que l'autre relève de la logique. Celle qui relève de la rhétorique est en fait *productrice* : elle génère de nouvelles idées, elle avance de nouvelles hypothèses et elle permet la création de nouveaux concepts. La logique de la *conscience* scientifique est vérificatrice : elle vérifie les hypothèses soumises à l'épreuve, en dégage des conséquences et élimine des contradictions relatives aux développements discursifs, estime le philosophe.

Conscience rhétorique et artistique

La *conscience* rhétorique que Yuri Lotman baptise « une partie faustienne » de la recherche scientifique y joue un rôle actif. En fait elle peut être observée empiriquement : des analogies qui se trouvent à la base de la rhétorique permettent à l'homme de tisser une toile d'associations analogues afin d'identifier et de rapprocher de différents objets et phénomènes qui jadis ont pas été inaccessibles à nos sens. Au-delà de la rhétorique, estime Youri Lotman, ces objets et ne pourraient pas être identifiés ni rapprochés. De ce fait, conclut-il, la rhétorique est une *conscience productrice* de l'individu. Autrement dit, la *conscience* humaine se trouve en incessante mode de la production rhétorique et ce, quelque soit le domaine de la production.

1.2.5. Le discours dialogique

Selon Yuri Lotman, le discours n'est pas un objet immuable : il se déforme, il change au moment de sa réception par le destinataire. La réception du discours ne se fait pas de façon passive. Au contraire, la réception du discours crée au sein de l'individu une réponse active. Souple et mouvante, subjective et aléatoire, cette réponse active est en fait un discours dialogique. Toutefois,

poursuit Yuri Lotman, ce discours dialogique bâtit un destinataire abstrait, voire idéal, dépourvu d'une expérience individuelle. Le discours peut être adressé à n'importe quel individu car il contient, entre autres, des constructions parallèles et des répétitions, mais il manque, entre autres, des constructions elliptiques et le lexique métaphorique.

C'est donc le rétablissement d'une mémoire partagée entre l'auteur et le destinataire du discours dialogique qui permet de voir le destinataire du discours, estime Yuri Lotman. En d'autres mots, le discours dialogique permet non seulement de distinguer l'identité de l'auteur et l'identité du destinataire, tous deux des objets à la fois voyants et visibles, mais il permet aussi de voir une toile de pratiques *organisationnelles* qui visent une *création* d'un objet du *sensible*.

Sommaire de la problématique

La *conscience* humaine est hétérogène, floue, mouvante et discursive. L'homme ne pratique pas la gestion de projets en vue de la pratiquer: il gère des projets en vue d'en atteindre un but concret et *sensible*. La gestion n'est pas donc une activité pratique, *énergeia*, c'est une activité productrice, *πρᾶξις*. Poursuivant la *production*, le gestionnaire imite la nature, il ordonne des parties afin d'en produire de nouveaux effets : le gestionnaire pratique *un art de l'imitation*. Se trouvant en l'action de la production, le gestionnaire utilise son langage: il narre ou il décrit le social. Juste, une *organisation* du social est une *expérience consciente*, discursive et contingente.

Puisqu'une expérience de l'organisation du social est une expérience *consciente*, discursive et contingente, la science prétend que des *idées* au sujet de l'organisation du social sont floues et aléatoires, abstraites et insignifiantes; elles doivent être *déterminées* par une élite qualifiée qui a un accès aux essences divines de *l'infini*, *vraies* hors de tout doute. Toutefois, puisque la tradition n'a pas l'accès aux essences divines, elle exprime au sujet du projet des particularités - des *idées* naïves, irrégulières et aléatoires, seulement capables de prétendre rendre compte d'une réalité complexe et mouvante.

Cependant, la *conscience* d'homme, lui-même un objet à la fois voyant et visible, personnel, rationnel et moral, *continue* ces idées au-delà de l'idéal, en expériences contingentes et discursives, en objets du *sensible* vérifiable. Objectivée par des discours dialogiques, la *conscience artistique* rend ces objets du *sensible* visibles à l'œil, audibles à l'oreille et tangibles à la main. Ces objets du *sensible* provoquent chez les humains un sentiment de plaisir ou de peine.

Personnel, rationnel et moral, je peux donc non seulement voir des particularités *idéationnelles* du social et des objets *sensibles* de l'individuel, mais je peux afin les *organiser* de façon *consciente*.

Aperçu du problème spécifique

Les uns jugent que la vérité n'a qu'un rôle secondaire dans une organisation du social; sans effort conscient de la *vérification*, ils *déterminent* ce qu'ils *veulent* passer pour la vérité. Les autres prétendent que ces idées fixes, « inertes et statiques », sont vraies.

La *détermination* du social est basé sur une *idéologie* instrumentale. Alimentée par une élite dominante, cette *idéologie* remplace une *production artistique* d'un *sens organisationnel* par une *action idéologique* : il suffit, prétend cette élite, de continuer à faire confiance à cette *idéologie* d'action *discrète* et d'*agir* au nom d'une idée *déterminée* et *immuable*.

Mais n'aurait-on droit à un peu de *sens* dans toute cette ambition de l'idéal ? Ne serions nous pas plutôt des hommes et des femmes, personnels et moraux, faits à l'image de notre Créateur, qui *imitons* la nature et *consciemment organisons* et *réorganisons* ce qui peut être organisé et réorganisé, tout en poursuivant des buts non vrais mais *vraisemblables*?

Alors que des « technocrates élitaires » de la tradition auraient monopolisé le droit à la vérité "objective", *déterminée* et *immuable*, et de ce fait n'arrêtent pas de *définir* et de *déterminer* le social de façon *discrète* et *inconsciente* avec le seul objectif de compartimenter le social et ainsi préserver leur dictature et de contrôler les autres, le discours rend une *organisation* du social continue et *consciente* et ce, à tous les actionnaires de l'interaction *organisationnelle* ; le discours *organisationnel* rend le social *visible* et *continu*, il élimine l'égoïsme managérial ainsi que toute autre forme de la dictature de l'idéal dépendant, opiniâtre et égoïste.

Est-ce que je peux libérer ma conscience de la *dictature* de l'*idéal* en la gestion de projets en particulier ?

Voici un bref aperçu de la problématique spécifique de mon travail.

1.3. Problème spécifique

1.3.1. Idée de vérité et procès de vérification

"At any event, the *idea* of truth never serves neither the powerful nor it sets anyone free", soutient John Forester dans son travail "On Fieldwork in a Habermasian Way: "Critical Ethnography and The Extraordinary Character of Ordinary Professional Work" (Forester, 2003). Selon Forester, participants in social interaction routinely and quasi-naturally, ordinarily and tacitly, perform the intricate and detailed so called validity-claim analysis ou, une expression utilisée par William James, the truth-verification process (James, 1922).

Alors, quant les participants de l'interaction sociale communiquent les une avec les autres, estime Forester, ils font d'habitude quatre revendications pratiques. Selon Habermas, estime John Forester, quant les membres d'équipe exercent des "validity-claims", ils:

1. refer to a state of affairs, which any listener may observe as *true* or *false*;
2. invoke a *contextual* norm that justifies their action;
3. express the *states of self*: emotions and temperaments, seriousness, anger, impatience, frustration, etc; and finally
4. represent issues in a *selective language*, terminology or framework (Habermas, 1979; Forester, 1985, 1989 in Forester, 2003).

Action idée-organisationnelle

Toute revendication de la vérité est probablement la moins importante de toutes, continue Forester. Toutefois, truth-claiming rationalizations do matter as they allow the teammates to draft a *continuous* picture and the teammates therefore try to predict what is likely to happen if the team does one thing or another. La vérification de "what is so" et de "what is not" aide aux membres d'équipe, estime Forester, de projeter l'aide de qui ils veulent recevoir afin de compléter le travail.

Mais les membres d'équipe font plus que la truth-claiming. Ils interagissent politiquement et éthiquement. Ils divisent les responsabilités, recréaient l'hierarchie, confèrent et contestent la légitimité. Ce que nous voyons donc est une multiplex dialogic *organizational discursive action*. Des jugements individuels sur ce qui doit être fait, sur quelles normes, sur quelles obligations, selon quelles règles et les opinions doivent être respectés dans les moment les plus ordinaires de l'action professionnelle, estime Forester.

Production du sens organisationnelle

Toutefois, seulement des pratiques *sensibles* peuvent changer la vie des humains, estime Forester. Puisque les interactions sociales et politiques ont des objectifs pragmatiques, c'est le discours qui établit sensiblement ces interactions sociales et politiques. Selon Forester, "social rationalization" peut être signalée comme un processus d'apprentissage avec deux dimensions: instrumentale et morale. Through the organized connection to speech the social rationalization makes organized claims. Those claims are truth-claims on the one hand and legitimacy/ expressive claims on the other hand. Et c'est notamment le caractère organisationnel des interactions sociales et politiques qui crée des croyances, le consentement, la confiance et l'attention.

Le discours *organisationnel* établit des actions délicates et pourtant forcément pragmatiques des acteurs du social. Les acteurs du social cherchent à atteindre des fins organisationnelles et ils forment et reforment leurs relations sociales et politiques, estime Forester. En d'autres mots, le discours comporte de tels aspects de l'interaction fluide de la conscience comme par exemple la légitimation, the organization of selves, the framing of attention, and the resulting social and political refashioning of the social organization at hand (Alvesson, 1996; Benhabib, 1992, in Forester, 2003).

En ce qui concerne ma recherche, son effet émancipatoire consiste en ce qu'il libère un passage à une investigation des *interactions sensibles* qui forment en gestion de projets des dépendances entre des croyances occasionnelles, le consentement, la confiance, la foi et l'attention. Mais comment donc les

membres d'équipe négocient leurs relations; qu'est-ce qu'ils font au juste dans ce réseau des pratiques visibles contenues; what consciousness does the team have; et, finally, why should it matter, demande Forester (Forester, 2003).

1.3.2. Un mythe d'une organisation parfaite

Traditionnellement, la gestion de projets est définie comme une invariable collection des pratiques spécifiques de contrôle qui vise à créer un produit, un service ou un résultat exceptionnel et unique. Cette *définition* de la gestion de projets, soutiennent David L. Levy, Mats Alvesson and Hugh Willmott dans leur travail "Critical Approaches to Strategic Management" est basé sur deux hypothèses de base. (Levy, Alvesson, Willmott, 2003). La première hypothèse veut que les organisations ont plus de similarités que de différences et l'hypothèse deux veut que ces différences peuvent être gérées par une application des techniques typiques et d'une théorie commune. Such traditional technocratic decision-making ideology, estiment les auteurs, serves particular interests and is, in fact, instrumental.

Elite dominante

Selon David L. Levy, Mats Alvesson and Hugh Willmott, l'*idéologie* dominante technocrate est obsédée par une poursuite efficace et efficiente des fin inconditionnelles. Cette idéologie prend pour acquis des conditions historiques et politiques dans lesquelles les priorités du gestionnaire avaient été déterminées et poursuivies. Elle légitime de façon idéologique la suprématie d'un groupe très spécifique des gestionnaires, une élite, qui l'on considère exclusivement capable d'assumer la gestion.

Organizationally, l'objectif de cette élite technocrate est très politique: assurer sa suprématie inconditionnelle. L'académie donc, estiment David L. Levy, Mats Alvesson and Hugh Willmott, doit fournir à cette élite des théories "scientifiquement" "objectives". Le langage politique adopté per cette élite technocrate doit alors inspirer confiance que des théories *organizationnelles*

“scientifiques” et “objectives” peuvent être poursuivies sans peur, empêchement et incertitude subjective.

Idéologie organisationnelle

La poursuite des objectives inconditionnelles technocrates par le gestionnaires, estiment Levy, Alvesson and Willmott, reproduit et légitimisme des inégalités *organisationnelles* et les gestionnaires se coincent dans des réseaux discursifs. Wrapped up in these discursive webs are efforts to implant across the organization a strong *common culture*, empower hierarchical networks and spread particular interests of the dominant ideology.

Selon les auteurs, l'*idéologie* technocrate dominante constitue des mondes sociaux et des identités sociales. L'idéologie les stabilise, les gouverne et confronte toute contestation de son hégémonie; l'autorité et le leadership sont exercés par des agents managériales afin de former, configurer et établir ces mondes et identités. L'idéologie dominante confère trop peu ou presque pas d'organisation à des “dupes” dominés. Elle confère trop d'intention “knowledgeful” à la classe dominante et trop peu d'humilité à des intellectuels et praticiens qui prétendent connaître les vraies intérêts de l'autre. Des “dupes” dominés qui acceptent des idées sans réflexion critique acceptent et reproduisent leur situation subordonnée.

Élite idéologique et production sensible

Les discours incorporés dans ces relations insensées du pouvoir idéologique privilégient systématiquement des intérêts et des vues des certains groupes et passent en silence et marginalisent des autres: ils confondent la communication. Mintzberg par exemple, estiment Levy, Alvesson et Willmott, critique cette idéologie instrumentale. (Levy, Alvesson, Willmott, 2003). Selon eux, Mintzberg considère que ces théories organisationnelles “scientifiquement” “objectives” produisent une élite idéologiquement technique avec une grande confiance de pouvoir gérer les affaires de la “distance” i.e. way apart from the *sensible* considerations. Tandis que l'idéologie

scientifique instrumentale met trop d'emphase sur l'application des critères mécaniques définis i.e. financial management, time management, quality management, elle diminue l'importance du *développement productif corporatif* ce qui porte atteinte à l'organisation à long terme.

1.3.3. Défis à l'idéologie technocrate

Une mythe sur les *similarités organisationnelles organizational commonality* met de l'avant des revendications arrogantes et impraticables, soutiennent Levy, Alvesson and Willmott. Dans ce sens là, une mythe idéalisée d'une organisation " parfaite " crée deux restrictions de base à une rationalité instrumentale. Peu ou pas d'explication est faite *comment* les gestionnaires arrivent à assumer et à maintenir un monopole sur ce qui avait été devenu institutionnalisé comme une responsabilité de prendre des décisions, ou sur quels sont ces modèles cognitifs à travers lesquels les gestionnaires vivent leur environnement (Levy, Alvesson, Willmott, 2003). Nor is there concern to explore how managers' practical reasoning about corporate organization is conditioned by, and contributes to the constitution of politico-economic structures that extend well beyond the boundaries of any particular organization.

Toutefois, estiment Levy, Alvesson and Willmott, l'hégémonie n'est jamais complète et totale et la dissidence perdure: la persistance des formes sociales et culturelles pluriels, chevauchantes et interpénétrantes ouvre de l'espace théorique pour rassemblement et résistance. Les membres d'organisations activement constituent et réifient leurs environnements ce qui emmène le sens et l'ordre dans les mondes sociaux confus où ils sont situés. Selon Levy, Alvesson and Willmott Knights and Morgan, considèrent une organisation comme une collection des discours et pratiques qui transforment les gestionnaires et employés dans des sujets qui obtiennent le sens de but et de réalité de façon dialogique (Levy, Alvesson, Willmott, 2003).

Une transcription de la discussion d'une équipe d'urbanistes professionnels, estime John Forester, peut articuler les revendications qui visent à établir des identités. Notamment, soutient Forester, les membres d'équipe expriment une distance et une confiance, appréciation et scepticisme, la

reconnaissance et le respect de leurs équipes; des individus sympathisent avec les collègues et les gestionnaires, ils reconnaissent leurs problèmes, les partagent, montrent leur volonté de commencer les projets et la soutiennent par les compétences, ils expriment une espoir et attentes. Les uns ont l'air autoritaire, ils préparent l'agenda, tandis que les autres ont l'air d'agir satiriquement, comme les citoyens de la seconde classe.

1.3.4. Conscience discursive dialogique

Mais comment les *interactions* discursives maintiennent ou changent les structures sociales qui créent, reconnaissent et discréditent les identités, qui établissent ou évadent des sanctions normatives et des croyances? Afin de répondre à cette question, Forester commence à revoir une transcription d'une entrevue d'une réunion d'équipe. Il se concentre non seulement sur les membres d'équipes comme les intervenants, mais aussi comme les écouteurs (Forester, 2003). En d'autres mots, selon Yuri Lotman, le discours *organisationnel* est un processus actif *dialogique* (Lotman, 2009). Mais alors, qu'est-ce que les membres d'équipe établissent, réordonnent de façon permanente, remodèlent constamment lorsqu'ils écoutent ou parlent, lorsqu'ils interagissent ensemble comme une équipe en gestion de projets?

Selon John Forester, l'équipe modèle les systèmes de croyances : elle reconnaît le problème comme sérieux, elle la partage, confirme le niveau de difficulté, l'information qu'elle désire obtenir, elle échange sur qui va s'occuper de la tâche, et elle établit une autre idée en commune (Forester, 2003). Au fur et à mesure ou ces idées se développent, l'équipe explore "the world" ensemble et apprend des choses nouvelles sur elle-même.

En explorant des systèmes de légitimités, l'équipe établit la légitimité d'une norme de l'action, une norme de la rationalité politiquement préservée. (Forester, 2003). Elle bâtit le problème en commun comme étant concrètement pratique, défini par contexte et limité. Elle n'a pas d'illusions que obtenir ce dont elle a besoin pour résoudre le problème sera une tâche compliquée; alors elle accepte, approuve, légitime et juge. L'équipe reconnaît les normes conflictuelles comme légitime

et propose ce dont elle croit être une façon de procéder raisonnable et équilibrée.

Organisation continue de soi sensible

Quant elle établit le système du statu et de l'identité, l'équipe fait des blagues sur ce qu'elle doit faire, reproduit son propre ordre social, l'hierarchie, l'autorité et la séniorité. Ici, l'équipe se refait: elle reformule ses propres attentes et engagements, ce qu'elle doit vouloir et alors de quelle façon elle doit modifier ses membres, i.e. qui – jusqu'un degré pratique – ils doivent devenir. Les jugements de l'équipe ont l'air autoritaire, quelques membres se présentent comme gestionnaires, tandis que les autres comme commandants. Evidemment, soutient Forester, le point ici n'est pas si ce que l'équipe invoque est *vrai*, mais c'est une assertion de l'identité de l'autre.

'Who they are' claim is likely to derive from the observation of "what they do", rather than from their official titles, their self-descriptions, or even others' descriptions of them. En d'autres mots, nous observons ici non seulement une poursuite des fins instrumentales, mais une démonstration d'une vertu et d'un caractère, une auto organisation continue de l'équipe.

Quant l'équipe modèle les système d'*attention*, effectivement elle articule le problème. D'abord, elle discute qui est en chef: comment faire le travail en termes d'assignations formelles. Inévitablement, estime Forester, toute formulation du problème formera l'attention sélectivement et donc négligera, en principe, un nombre infini de façons alternatives de poser le même 'problème'. Toutefois, le problème n'est pas que cette formulation du problème sélectif survient, mais ce que la recherche et la pratique doivent être sensibles commet, culturellement et politiquement, une telle sélectivité opère, conclut l'auteur (Forester, 2003).

1.3.5. Discours organisationnel - une perspective sensible sur une idéologie instrumentale

Le discours *organizationnel* est donc une perspective *sensible* sur une idéologie établie instrumentale. Le discours organisationnel, estime Levy, Alvesson and Willmott, peut aider à l'esprit critique voir une poussée sans arrêt vers l'universalité des intérêts des gestionnaires et à

tirer au clair les conflits latents. (Levy, Alvesson, Willmott, 2003). Le discours organisationnel peut aider à identifier des hypothèses des gestionnaires, explorer des problèmes de domination ou se pencher sur les racines historiques des gestionnaires et comprendre comment ses hypothèses se perpétuent sous leur forme actuelle.

En d'autres mots, le discours *organisationnel* amplifie le *dialogue discursif* et l'*idéologie instrumentale*. Le discours organisationnel permet de visualiser la constitution de certains problèmes au lieu de légitimer des groupes spécifiques tels que les 'strategic managers' capable à eux seuls de résoudre ces problèmes. Le discours organisationnel actualise un programme émancipatoire qui cherche à vérifier des hypothèses pris pour acquis à cause de leur fondement *idéologique* et à retrouver une *interaction sensible* dans bien d'endroits avec une distorsion de la communication systématique.

Aperçu de la question spécifique

Un objet du *sensible*, le discours *organisationnel* aménage les parties du social afin d'en produire de nouveaux effets. Il énonce ce qui peut être énoncé et décrit ce qui peut être décrit; il produit l'objectivité des organisations et la subjectivité des individus; il positionne des individus les uns par rapport aux autres et établit entre eux une toile de relations rhétoriques et *sensibles*. Des individus prennent *conscience* du discours *organisationnel* et négocient leur place dans cette toile de relations *organisationnelles*.

Le volume grandissant des discours *organisationnels* conduit des *organisations*, elles-mêmes des effets du social organisés et réorganisés par des ensembles discursifs, à organiser les discours selon les thèmes dominants. Les *discours organisationnels thématiques dominants* - un éventail de la documentation administrative - rendent une organisation accessible à nos sens, la dévoilent et l'objectivent.

Mais comment la *conscience humaine* *organise-t-elle* ces deux identités de l'objet du *sensible* : le

discours corporatif descriptif et le *discours individuel narratif* ? Comment une *organisation* du social *consciente* aménage des parties *discrètes* de l'*idéationnel* dans un objet du *sensible continu* ? Y-a-t-il une organisation interne de cet objet du *sensible*, une organisation esthétique, non pas comme un "moyen" ou un "signe" utilitaire, mais comme un but, pour lui-même et en tant qu'il est en lui-même, plaisant ou déplaisant? Et est-ce cet objet sensible a un rôle à jouer dans la gestion de projets?

1.4. Question spécifique

1.4.1. Une organisation comme texte - le discours organisationnel

J'estime que les gestionnaires de projets imitent les activités productrices de leurs pairs. Ces activités productrices se spécifient par le fait qu'elles sont pratiquées en fonction d'une fin extérieure à la gestion. En d'autres mots, le gérant de projets n'imité pas le processus de la gestion dans le but de la gestion : le gérant vise à atteindre un but extérieur à la gestion - un but spécifique, pratique et sensible. Puisque le principal *moyen* de l'imitation en la gestion de projets est le langage, le *moyen* en action étant celui qui *produit* l'imitation et la description directe ou la narration étant la *manière d'imiter*, le discours (*organisationnel*) sur un *artefact non vrai* mais *vraisemblable* est en fait le but visé par le gestionnaire, c'est un objet du *sensible*.

Le discours *organisationnel* *organise* les parties du social afin d'en produire de nouveaux effets. Il énonce ce qui peut être énoncé et décrit ce qui peut être décrit; il façonne une objectivité de l'organisation et une subjectivité de l'individu - il a une présence *sensible*. Le discours *organisationnel* positionne des individus les uns par rapport aux autres et établit entre eux une toile d'*interactions* interpersonnelles. À leur tour, des individus prennent *conscience* du discours *organisationnel* et négocient leur place individuelle dans une toile de relations *organisationnelles* du *sensible*.

Le plus souvent, des individus subissent de vastes discours *organisationnels*. L'ampleur de ces discours *organisationnels* oblige des organisations, elles-mêmes des effets du social réorganisés par son discours, à arranger leurs discours *organisationnels* selon des *thèmes dominants* : des règlements administratifs, des décrets directionnels, des politiques dans les ressources humaines, des stratégies de développement, des rapports opérationnels, etc.

Discours organisationnels thématiques dominants

Le besoin d'unification de vastes discours *organisationnels* invoque le problème de l'*organisation* du *sens*. Ce sont les *discours thématiques dominants*: des rédigés opérationnels, des descriptions des postes à pourvoir, des rapports financiers, des comptes-rendus directionnels, des tableaux d'évaluation, des estimations, en un mot, un éventail de la documentation administrative, qui objectivent une organisation et la rendent accessible à nos sens.

Objectiver une organisation dans un texte serait non seulement *prendre conscience* de ses discours *organisationnels thématiques dominants* – des coercitions de l'ordre *sensible* - ce serait *vérifier* une réalité complexe et mouvante, subjective et aléatoire.

En d'autres mots, pouvoir observer une organisation à partir de son discours *organisationnel thématique dominant* veut dire savoir aménager une identité de l'organisation en tant qu'un *objet de création*. Pouvoir observer une réponse individuelle sur le discours *organisationnel thématique dominant* veut dire savoir aménager un *objet de création* en gestion de projets en termes de plaisir ou déplaisir. Éprouver des sentiments dans la distance fictionnelle à l'égard de ce qui naît veut dire éprouver les sentiments de manière non ordinaire mais de façon quintessenciée (Talon-Hugon, 2004).

J'estime d'abord que toute *organisation* au sens large d'un ensemble d'éléments organisés et réorganisés au sein d'une composition contrôlée, est avant tout une expérience discursive *consciente* et contingente, fluide et mouvante, vécue individuellement par chaque *actionnaire* de l'*interaction organisationnelle* en gestion de projet. Cette expérience est bâtie d'une toile des discours *thématiques dominants* qui objectivent une organisation et la rendent accessible à nos sens.

J'estime qu'une organisation au sens large d'un ensemble d'éléments organisés et réorganisés au sein d'une composition contrôlée est un ensemble de discours *organisationnels thématiques dominants* en incessante composition, c'est un effort de multiples processus *descriptifs* et *narratifs*,

fluides et mouvants. L'organisation dont un échantillon de discours *organisationnel thématique dominant* sera considéré dans le Chapitre 4 « Analyse et interprétation des données », ne fait aucune exception de la règle : elle n'est que du texte.

J'estime que le personnel de l'organisation, des *actionnaires* dans une toile de relations *organisationnelles du sensible*, sont des producteurs et des destinataires des discours *organisationnels thématiques dominants*. Les uns reproduisent intentionnellement les discours *organisationnels thématiques dominants* afin d'assurer le contrôle des autres.

Les discours *organisationnels thématiques dominants* contrôlent les comportements des individus et, selon Linda Rouleau, certains individus reproduisent ces discours à partir d'un savoir que des experts *compilent* en documentant la diversité des identités observées (Rouleau, 2006).

Ainsi, les discours qui portent sur l'évaluation, la sélection et la formation du personnel visent un objectif d'obtenir des individus aux comportements prévisibles. Les descriptifs des responsabilités, des fonctions et des tâches, des énonciations des échelles salariales et des évaluations du rendement sont des outils discursifs *corporatifs* qui permettent de *sensiblement* classer un individu par rapport à un autre. Des pratiques de pouvoir, telle que le curriculum vitæ et l'entrevue de sélection, visent à rendre un individu descriptible de manière à ce qu'on puisse l'évaluer, le juger et le calibrer par rapport à un autre (Rouleau, 2006).

1.4.2. Le discours organisationnel corporatif descriptif

J'observe qu'il existe deux types de discours organisationnels : le *discours corporatif descriptif* et le *discours individuel narratif*. Le *discours corporatif descriptif* se découvre par nos sens en tant qu'un objet du *sensible*. Le deuxième discours, *discours individuel narratif*, est une réponse individuelle et rhétorique sur le discours corporatif descriptif.

Par exemple, le discours corporatif descriptif « Profil du poste » (voir Annexe A) renseigne le personnel de l'organisation sur les fonctions administratives établies au sein de l'organisation et en fait une description détaillée. Le renseignement se fait selon trois thèmes généraux :

1. les renseignements sur le poste;
2. les facteurs servant à l'évaluation du poste
3. les énoncés de qualités.

Chaque thème général est abordé et développé sous l'angle de la thématique spécifique : identification du poste, sommaire du poste, responsabilités principales, liens avec d'autres postes, la compétence à savoir les connaissances techniques, professionnelles, opérationnelles et les relations de travail, l'initiative créatrice à savoir le défi ou situation et réponse, la finalité à savoir décisions-incidences, recommandations – destinataires, les conditions de travail à savoir l'effort physique, environnement, l'attention sensorielle, le stress psychologique, et les énoncés de qualités à savoir les études, les exigences linguistiques, les expériences, les connaissances, les aptitudes, les qualités personnelles et le cote de sécurité du titulaire.

La thématique spécifique décrit au personnel de l'organisation et aux candidats externes les thèmes énoncés par la thématique générale. La thématique spécifique décrit une matérialité observable du social : une hiérarchie sociale de l'organisation, une subordination du poste au sein de l'hiérarchie, un cheminement professionnel du titulaire, ses comportements individuels au sein de l'équipe etc. La thématique spécifique narre le *sensible réel* du poste au sein de son organisation et en même temps relève des comportements *organisationnels* individuels, *anticipés* par une organisation du titulaire.

Plans de la description corporative

Le discours *organisationnel corporatif descriptif* « Profil du poste» (voir Annexe A), dont l'objectif est assurer la surveillance échelonnée sur les comportements des individus au sein de l'organisation, s'étend sur deux plans de la description : le plan du « réel organisationnel » et le plan de «entendement individuel ». Ces deux plans servent non seulement à ordonner un individu par rapport à l'autre, mais aussi à l'introduire dans une toile de relations *sensibles*. La négociation de *soi* en l'équipe avec des *autres* - le rapprochement rhétorique entre deux plans de la description, le plan du « réel organisationnel » et le plan de « l'entendement individuel » – est une expérience

organisationnelle irrégulière et aléatoire, complexe et mouvante.

Dimensions de la rhétorique

Le rapprochement rhétorique entre la thématique générale et la thématique spécifique d'un discours *organisationnel corporatif descriptif* et d'un discours *organisationnel individuel narratif* se fait en termes des trois dimensions de la rhétorique :

1. logos;
2. ethos;
3. pathos.

Selon Michel Mayer, le logos subordonne à ses règles propres l'orateur et l'auditoire : il persuade un auditoire par la force de ses arguments, il plaît à un auditoire, il veut le charmer ou l'émouvoir (Mayer, 2004). L'éloquence a un sens si elle met en avant la vertu de l'orateur, son ethos: ses mœurs, ses valeurs, ses expertises. Autrement dit, explique Michel Myers, l'ethos est une capacité de quelqu'un de répondre aux questions. C'est une excellence qui n'a pas l'objet propre mais qui s'attache à la personne; c'est une image que l'orateur donne à lui-même. L'ethos, continue Michel Mayer, est le point d'arrêt du questionnement. Le pathos, lui, est une source de questions, considère le chercheur. Ces questions relèvent à des intérêts multiples, dont témoignent des passions, des émotions ou simplement des opinions.

Généralement, lorsqu'on parle de l'ethos, les rhétoriciens invoquent une telle thématique générale que la vertu, des mœurs, l'éthique, le style, une structure, un symbole. La séduction, le charme, le plaisant, les émotions et la passion sont généralement invoqué lorsqu'on parle du pathos. Quant au logos, lui, il subordonne l'ethos et le pathos, exprime les questions et les réponses, préserve la différence entre eux; il séduit le pathos, lui fait subir des émotions, transformant la thématique générale descriptive en une tonalité subjective et particulière.

Lieux communs

De façon générale, estime Linda Rouleau, l'homme construit un sens en travaillant sur l'identité des ensembles (Rouleau, 2006). Quatre tropes, *τρόπος*, ou figures de la rhétorique permettent une organisation du sens. Ces figures sont la métaphore, la métonymie, la synecdoque et l'ironie.

Selon Michel Mayer, Giovanni Battista Vico (1668-1744), voyait dans ces tropes des étapes historiques du cheminement de l'humanité (Mayer, 2004). L'âge des dieux olympiques est métaphorique ; l'âge des héros qui incarnent des qualités exemplaires des hommes est métonymique; l'âge des hommes est synecdoque car « la raison qui s'impose est abstractive comme l'est le rapport mathématique aux classes englobantes »; on a encore l'âge de la rhétorique, une ironie, qui crée une distance « à l'égard de toute rhétorique mystificatrice – en l'occurrence, de toutes celles qui ont précédé ». Pour Kenneth Burke (1897-1993), ces tropes sont « des points de vue sur le monde : la métaphore donne une *perspective*, la métonymie offre une *réduction*, la synecdoque sert à *représenter* et enfin l'ironie se veut *dialectique* » (Mayer, 2004).

discrets et continus

Si l'on regarde ces figures de plus près, soutient Michel Meyer, on pourrait voir qu'elles travaillent sur l'échelle de dissemblances/ ressemblances.

Ainsi, la métonymie, l'âge des héros, fonctionne « à partir du moins ». Par exemple, lorsqu'on dit « Paris » ou « Ottawa » dans un contexte particulier, on illustre *sensiblement* une *idée* du pouvoir central de l'état français ou canadien. La métonymie, soutient Michel Meyer, produit un *sens a minima* : « boire un verre » pour « boire du vin » illustre que, parmi toutes les boissons qu'on peut boire à partir d'un verre, on choisit le « vin ».

Quant à la synecdoque, l'âge des hommes, elle fonctionne « à partir du plus », *a maxima*. Elle fait valoir ce que l'on voit *sensiblement* pour mieux le souligner. Par exemple, « la barbe » montre *sensiblement* non seulement une barbe sur le visage d'un homme, mais représente l'homme lui-même; de même une expression « fort comme un Turc » fait valoir l'ennemi suprême et

imbattable dans une époque de l'empire Ottomane.

La métaphore, l'âge des dieux, poursuit Michel Mayer, est un trope de « l'identité faible ». La métaphore fonctionne grâce à une comparaison *discrète* entre deux objets *sensibles* selon une propriété que tous les deux partagent. Par exemple, dire que « Richard est un lion » sous-entend que tous les deux, Richard et le lion, partagent la même propriété, le « courage » en l'occurrence.

Autrement dit, la métaphore identifie Richard avec un lion et en même temps elle refoule toutes les autres propriétés. La nouvelle identité de Richard est « faible » parce que la métaphore ne le dit pas, elle invite à le conclure. La figure « dit » que Richard est courageux sans le dire vraiment, soutient Michel Mayer, en raison du rapport de l'identité R à L (R=L). La métaphore fonctionne afin de créer des images *artistiques*. Pour comprendre une métaphore et l'apprécier, estime Michel Mayer, il faut appartenir à un groupe d'individus homogène.

Tous ces quatre tropes-là, souligne Michel Mayer, aident à souligner la ressemblance ou la différence. Pour souligner la ressemblance, on recourt à la métaphore, pour briser la ressemblance et marquer la différence on recourt à l'ironie, pour déterminer une qualité particulière on recourt à la métonymie et pour généraliser on utilise la synecdoque.

Selon Youri Lotman, la *conscience* humaine est non seulement hétérogène et discursive, mais elle est aussi discrète et contenue (Lotman, 2009). Michel Mayer estime que la *conscience* est aussi historique que sociale (Mayer M., 2004).

Je considère que la métaphore et l'ironie, issues historiquement d'un langage imagé de l'âge des dieux de l'*idéal*, sont un moyen *discret* de l'organisation du sens. La métonymie qui fonctionne « à partir du moins » et appartient à l'âge des héros qui illustrent des qualités exemplaires, ainsi que la synecdoque qui fonctionne « à partir du plus » et appartient à l'âge des hommes, sont un outil *continu* de l'*organisation* du sens.

Sommaire de la question spécifique

Le discours *organisationnel* organise les parties du social pour en produire de nouveaux effets. Il énonce ce qui peut être énoncé et décrit ce qui peut être décrit : il façonne l'objectivité de l'organisation et produit la subjectivité de l'individu.

Un *artefact* d'un *vraisemblable organisationnel*, le discours *organisationnel* a une présence *sensible*. Issu du langage, le principal moyen de l'imitation en gestion de projets où l'homme en action est celui qui produit l'imitation et la description directe ou la narration est la manière d'imiter, le discours *organisationnel*, un but extérieur à la gestion - un but pratique, spécifique et sensible - est reçu par des individus de l'organisation de façon rhétorique. Il fait naître chez eux un sentiment de plaisir ou de peine.

Afin de combler le besoin de contrôler un vaste étendu du discours *organisationnel*, une organisation se voit obligée d'arranger le discours *organisationnel* en de multiples *discours thématiques dominants descriptifs*. *Des réponses individuelles à des discours thématiques dominants descriptifs* sont des *discours thématiques narratifs individuels*.

Un objet de la création *artistique*, le discours *organisationnel corporatif descriptif* peut avoir deux plans descriptifs, trois dimensions rhétoriques et quelques lieux communs de la culture *organisationnelle*. Deux de ces lieux sont *discrets* et deux sont *continus*.

La connaissance de l'*organisation* interne de cet objet de création sera très fructueuse en la gestion de projets car elle pourra non seulement faciliter une *organisation* d'un projet social consignée par le discours *organisationnel* et un discours *organisationnel corporatif descriptif* et visualiser le principe didactique du commun - discret ou continu - sur lequel le gestionnaire organise un projet social. Elle pourra aussi harmoniser le discours *thématique narratif individuel* avec le discours *organisationnel corporatif descriptif* en mêmes termes de la référence rhétorique.

2. Cadre théorique

2.1 La connaissance en gestion de projets

Tel que décrit par Cicmil and Hodgson dans leur ouvrage «New possibilities for project management theory: a critical engagement», la gestion de projets d'aujourd'hui a besoin des approches alternatives théoriques (Cicmil, Hodgson, 2006). Les auteurs estiment que la littérature en gestion de projets d'aujourd'hui s'appuie sur le langage de design, de régularité et contrôle qui visent à assurer que les humains contrôlent les mondes complexes. La recherche en gestion de projets n'est qu'une vue fonctionnelle et instrumentale des projet et des organisations: les gestionnaires de projets sont typiquement considérés comme "implementers". Le rôle des gestionnaires de projets est pratiquement réduit à contrôler le "golden triangle": time, cost and quality. Les manuels et les associations professionnels, estiment les auteurs, favorisent une vision normative de l'action. Cette vision normative peut être représentée comme une application de la connaissance, des compétences et des techniques afin de rencontrer les objectifs du projet. Quant au rôle sociale, organisationnelle des gestionnaires de projets en tant que des acteurs individuels, ce rôle est totalement ignoré, consider Cicmil and Hodgson.

Idée de connaissance

Selon Cicmil and Hodgson, le circulation de l'idée "best practice" est possible parce que la tradition dominante en gestion de projets fait confiance à une "progressive rationalization for action" and a "cumulative character of knowledge". J'observe que la circulation de l'idée de "best practice" est possible justement parce que la tradition dominante fait confiance à un concept idéaliste de la "connaissance" et détermine que cette coercition de l'idéal a un caractère cumulatif.

En d'autres mots, plus généralement acceptés dans le domaine de la gestion de projets, la tradition dominante assume que le cadre de base de la gestion est convainquant et pour la grande partie sain, ou, selon la terminologie de Cicmil et Hodgson "the assumption that such ideal model can objectively exist in the world practice". "We need to locate our discussion within a reexamination

of the evolution of project management”, concluent Cicmil and Hodgson.

La rationalité instrumentale en gestion de projets, estiment Cicmil and Hodgson, démontre que l'orthodoxie n'élimine pas l'échec des projets et ne garantie pas le succès des projets. Selon les auteurs, les études en gestion de projets continuent à démontrer une inconsistance significative entre le know-how en la gestion de projets et l'efficacité de son application. Sur la scène internationale, il existe une longue discussion sur la formulation du "formal project management body of knowledge" et sa relation avec d'autres aspects de la réalité organisationnelle et managériale. Même si l'analyse critique des arrangements sociaux et organisationnels a fait ses débuts en 1990s, “the response to this crisis has so far been a yet greater emphasis on technicist solutions, quantitative methodologies, positivist methodologies and a stronger reliance on instrumental rationality”, estiment Cicmil et Hodgson.

2.2. Perspective narrative

Faisant le sommaire des approches qui permettent de comprendre l'échec du projet, Cicmil and Hodgson distinguent trois perspectives et les relient au domaine plus vaste tel que le procès en gestion de projets. Ces perspectives sont 1. rational/normative, 2. processual et 3. narrative. “The third (narrative – Fincham, 2002) is related to a much frequent approach, but is the one that is one of the most interest to this paper”, considerent Cicmil et Hodgson (Cicmil, Hodgson, 2006). En effet, la grande partie du travail sous rubrique “narrative” perspective est collectivement connu sous le nom "critical management studies".

Critical management studies

Critical management studies partent de l'idée que “managers face an objective reality” qu'ils peuvent contrôler en appliquant les méthodes de l'évaluation rationnelle d'une situation problématique afin d'obtenir une “correct solution” (Cicmil, Hodgson, 2006). Les connaissances et les compétences des gestionnaires sont donc réduites à “value-neutral competence”, ou des aspects politiques et sociales

des organisations sont typiquement ignorés et des problèmes éthiques et moraux sont conceptualisés de façon technique en se mettant d'accord sur la terminologie et le sens. "There is a considerable agreement that conventional, universal statements of what management is about and what managers do—planning, coordinating, and controlling, do not tell us very much about organizational reality, which is often messy, ambiguous, fragmented and political in character" (Alvesson, Deetz in Cicmil, Hodgson, 2006). Il existe deux courants fondamentaux dans les études critiques dans la gestion de projets. Ils sont Jurgen Habermass et Michel Foucault.

Jurgen Habermass

Le premier courant base la recherche sur la théorie sociale de Jurgen Habermass. Les auteurs de ce courant suggèrent que des efforts intellectuels doivent être dirigés afin d'inclure dans la recherche sur la gestion de projets une variété de théories et d'idées plus large (Cicmil, Hodgson, 2006). Cette variété de théories et d'idées plus large est requis afin de pallier des formes de rationalité technicistes et instrumentales. Ce qui est essentiel ici c'est explorer les interdépendances entre des individus et des collectivités: comment elles sont établies et maintenues, comment des relations de pouvoir déséquilibrées créent et maintiennent la réalité sociale des projets. À l'aide de cette perspective et appuyée sur la théorie sociale, la gestion de projet critique donne un vrai aperçu de l'environnement organisationnel ce qui conduit à la compréhension, le changement d'habitudes et émancipation.

Michel Foucault

L'ouvrage philosophique de Michel Foucault se trouve à la base du deuxième dans la gestion de projets critiques (Cicmil, Hodgson, 2006). Un thème important de la recherche centre sur les conséquences de la technique de l'observation, la mesure et le contrôle de performance centrales aux méthodologies de la gestion de projets par les gestionnaires et par les travailleurs autogérés qui se trouvent dans des situations organisationnelles de projets. Souvent, les recherches tu type foucauldien critiquent la calculabilité sous-entendue des résultats de la gestion de projets et le

caractère habituel des méthodologies en la gestion de projets. La tradition en la gestion dominante fragmente délibérément le travail sensible et détruit une interaction naturelle entre les individus d'une part et maximise la visibilité des travailleurs de l'autre. Un défi majeur de l'entreprise critique est de comprendre ce que l'on appelle «expertise» dans la gestion de projet, d'attirer l'attention sur les relations de pouvoir établies par cette «expertise» et de rechercher les conséquences de ces relations de pouvoir.

C'est leur espoir, estiment Cicmil et Hodgson, que leur travail peut contribuer à la création d'un langage et d'une ressource nécessaire pour un engagement critique au-delà des limites du langage existant, les concepts et les hypothèses de gestion de projet (Cicmil et Hodgson, 2006). Selon Cicmil et Hodgson, l'engagement de la gestion critique devrait conduire à trois résultats. Le premier et le plus important résultat est la sensibilité accrue à la probabilité de domination et d'exploitation dans des contextes organisationnels du projet. La deuxième attente importante est la vérification raisonnable de l'impératif dominant de la performativité. À savoir, le but de l'engagement critique dans la gestion des projets est de voir comment les connaissances et les «meilleures pratiques» se forment dans le domaine.

En d'autres termes, la question ici est l'établissement de l'identité des connaissances en gestion de projets. Il est donc important de considérer d'autres indicateurs de «la réussite du projet» (actuellement le «triangle d'or», c'est-temps, le coût, la qualité, pour englober l'environnement, la santé, la sécurité et l'éthique).

La troisième et centrale ligne de recherche pourrait contribuer directement à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle. Le but recherché ici est le script de situations spécifiques et les expériences vécues par les différents projets/ acteurs organisationnels. Cette fin sera utile lors du lancement de certaines redéfinitions et transformations de l'auto perception des acteurs, de leur voix, de leur influence dans l'élaboration de leurs rôles et places sociales.

2.3. Transformation du discours par Michel Foucault

Dans son livre « Naissance de la clinique », Michel Foucault (Foucault, 1963) retrace l'émergence de la médecine clinique française au cours des 18^{ième} – 19^{ième} siècles et il note que les traités de médecine du 18^{ième} siècle sont différents des traités de médecine du 19^{ième} siècle. La conscience médicale du 18^{ième} siècle, observe Foucault, a été classificatoire car elle poursuivait un grand projet de chiffriers universels. Si la méthodologie de la théorisation médicale était nosographique, l'objet principal de la conscience médicale du 18^{ième} siècle a été la maladie : il fallait lui donner un nom et l'installer dans le tableau d'ensemble à côté des autres maladies ; en d'autres termes, il fallait la classer. Ainsi, résume Michel Foucault, la maladie a fait abstraction complète de l'individu, du patient. La famille était l'environnement plus au moins acceptable pour étudier la maladie. Le fait que le patient vivait dans sa famille enlevait de la société beaucoup de responsabilité car c'était la famille qui prenait soin du malade.

Vers le 19^{ième} siècle, la société a été confrontée à une tâche d'améliorer la situation de la santé publique. Mais ce n'était pas la nécessité de savoir plus sur la maladie concrète ou sur celles qui se trouvaient à ses côtés. L'heure est venue pour savoir plus sur la médecine. Quand il est devenu évident qu'une conscience classificatoire ne pouvait plus résister aux maladies épidémiques, il fallait adopter une conscience statistique. Ainsi, la clinique devient le domaine de la connaissance scientifique. Cette connaissance serait basée sur l'observation de la maladie : le patient, ou plutôt son corps qui couve une maladie, devient l'objet d'étude de la conscience statistique. Puisque les médecins pratiquent des autopsies, cela donne naissance à l'anatomie pathologique. Le corps du patient est maintenant considéré non pas comme un objet indissociable, mais comme celui qui est fait à partir de différents tissus sensibles qui peuvent et en effet subissent de mutations diverses. La maladie devient alors une pathologie qui étudie des régularités de la naissance, de l'évolution et de la fin des maladies, ainsi que des processus pathologies spécifiques dans l'organisme humain et animal. Le patient devient synonyme de la souffrance et douleur, *παθος*, un pathos. La vision de la

mort et la vie change : la mort n'est plus examinée comme une décomposition d'un organisme jadis vivant ; la mort permet de comprendre la vie. La vie, quant à elle, n'était plus considérée comme une forme d'un organisme vivant, comme on l'avait considéré auparavant, mais c'est l'organisme lui-même qui est une forme de vie sensible. Ainsi, estime Michel Foucault, les premières décennies du 19^{ième} siècle ont vu le déclin de la « médecine de la maladie » en même temps elles ont vu la naissance de la « médecine des réactions pathologiques ». La médecine clinique, estime Michel Foucault, a conduit la science occidentale à un nouvel objet – un être humain (Foucault, 1963).

Réorganiser le continu et le discret

Quant au discours médical moderne, poursuit Foucault, il prend naissance loin de toute théorie ou dogme – il apparaît grâce à l'observation du sensible, non pas comme un moyen ou un signe, mais comme un but, pour lui-même et en tant qu'il est en lui-même, sans aucune prétention à l'idéal. Et pourtant, bien que le discours médical moderne soit empirique, l'empirisme du discours ne repose pas sur la valeur absolue du visible. Plutôt il repose sur la réorganisation de l'espace du visible, de l'espace continu, et de l'espace de l'invisible, de l'espace discret. Selon Foucault, la découverte de la nouvelle réorganisation de l'espace entre le visible et l'invisible, entre le discret et le continu a été faite quand le médecin avait fixé son regard sur la souffrance du patient. Cette nouvelle conscience médicale - un tissu atteint de douleur jadis invisible aux yeux du médecin - est loin de la prétention de l'idéal, conclut-il.

L'apparition des nouveaux discours descriptifs du début du 19^{ième} est rendue possible non pas parce que les médecins conféraient pendant tout ce temps-là ou parce qu'ils ont commencé à ouïr des arguments les uns plus forts, plus beaux ou plus vrais que les autres. Leur apparition est rendue possible parce que la relation entre le visible et l'invisible avait transformé et rendu manifeste aux yeux du médecin ce qu'il pouvait observer consciemment.

Où donc peut-on tracer la ligne de distinction entre les deux discours, si tous les deux ne sont pas

moins qualitativement et métaphoriquement descriptibles, s'interroge Michel Foucault. Dans quelle mesure une « membrane jaunâtre » d'un auteur du 18^{ième} siècle a plus de crédibilité pour un discours scientifique qu'une « épiderme bleuâtre » d'un autre auteur du même siècle ? Est-ce un regard un peu plus prétentieux, une description un peu plus élaborée et un recours à des épithètes plus nuancées, moins vagues ? N'est-ce qu'un simple développement d'un langage « médical », qui, à l'origine, ne pouvait pas véritablement distinguer entre des objets, des formes et des propriétés ?

Afin d'apprécier cette transformation du discours, la définition d'un contenu thématique ou détermination d'une structure logique du discours ne seront pas assez. Pour apprécier cette transformation discursive, il faut à se mettre dans une telle situation de l'observation où les « mots » et les « objets » ne sont pas encore séparées, où les façons de voir et de dire sont encore amalgamées dans le langage. On devrait donc s'interroger sur le visible et l'invisible, se questionner par où passe la ligne de démarcation entre ce qui est exprimé et ce qui est caché. Là, une articulation entre le langage et le sensible sera complète.

Conscience individuelle

La médecine moderne avait acquiert son identité quant les patients se sont présentés devant le regard du médecin en objets sensibles dans toute leur plénitude continue. Le regard humain découvre des objets dans leur totalité, avec une guilochure des qualités, formes et objets indissociables, ce qui fonde une réalité consciente. Le regard médical voit une formidable épaisseur du conscient. La couleur, la texture, l'odeur – tous les rapports du sensible instruisent l'œil du médecin. L'espace de l'expérimentation scientifique devient synonyme au regard plein de sympathie affective et d'attention empirique. L'œil du médecin devient le gardien et la source d'un discours : l'œil rend possible la quête de la vérité qui autrement avait été une fonction instrumentalisée de la science. Autrement dit, l'œil articule la conscience individuelle ; celle-ci ne peut plus être uniquement historique ou uniquement esthétique. Dorénavant, la conscience est une capacité de

résolution *individuelle*.

2.3.1. Le discours

L'histoire nous condamne à actualiser le discours sur le discours, continue Michel Foucault, et la fonction d'actualisation discursive appartient au commentaire. Reconnaître le commentaire veut dire reconnaître l'existence d'un fond du discours. Succinct, archaïque et discret, le fond du discours est ce qui en reste après le discours, son résidu, son sens. Interroger le fonds du discours, estime Michel Foucault, est rechercher ce qui y avait été caché par son auteur. Selon la tradition scientifique «linguistique», parler de la conscience des autres et rechercher ce qu'on n'avait pas su faire valoir, est analyser le « signifié ».

Organisationnel

Mais est-ce qu'on peut analyser le discours sans céder à la fatalité du commentaire, sans analyser le « signifié » linguistique ? Peut-on prendre conscience d'un discours continu, sans être obligé à entrevoir un entendement discret ? Peut-on voir le discours non pas comme des noyaux de significations multiples, mais comme un nombre de fonctions du possible ? Le discours négociera alors son sens non pas comme une source des propos qu'il niche, des propos qui s'y cachent et qu'on essaye de découvrir au long de l'analyse. Le discours lui-même articulera les dissemblances qui le distancient d'autres discours, existants et possibles, dans la séquence linéaire du temps. Si l'on traite le discours de cette façon, on peut voir une histoire *consciente* discursive.

Procédés d'analyse du discours

À ce jour, poursuit Michel Foucault, on connaît deux procédés d'analyse discursive. Le premier procédé est esthétique. Il articule des analogies qui se font sur l'échelle temporelle - la genèse, l'affinité, la similitude, l'influence - ou des analogies qui se font sur l'échelle historico-spatiale. Selon Michel Foucault, des analogies historico-spatiales sont en fait des analogies idéologiques car ces analogies se font en relation avec une organisation socioculturelle ou une

certaine « vision du monde ».

Le deuxième procédé d'analyse discursive est psychologique. Foucault qualifie ce procédé d'un désaveu du contenu. Le désaveu peut-être comparé à une psychanalyse des idées, poursuit-il. Le but de cette psychanalyse est l'établissement d'une identité de l'individu, son ipséité - la capacité de soi de se distancier de l'autre.

Empirisme de la clinique et le discours

L'empirisme de la clinique et la simplicité d'un regard médical permettent au sensible d'apparaître devant les yeux du médecin en silence, sans être dévié par un argument idéologique. Cette économie du discours clinique s'explique par le refus des médecins de faire valoir des théories et des croyances opiniâtres : le discours clinique renvoi à des coercitions non verbales du sensible qui rendent cette organisation descriptible.

2.3.2. La critique littéraire

Sans entrer dans les détails de la critique littéraire, j'estime que c'est une opération complexe. Une forme de la production littéraire, la critique littéraire se trouve entre la littérature et les études littéraires. La critique littéraire interprète et évalue des œuvres de la littérature du point de vue de la modernité. Elle examine les problèmes les plus pressants dans la vie sociale et intellectuelle de la société, identifie et postule les fondements de la production littéraire, influence activement le processus du développement littéraire ; elle articule la formation et le maintien de la conscience sociale basée sur l'histoire de la littérature, la philosophie et l'esthétique. Souvent, la critique littéraire collabore avec le journalisme et la politique. Elle est étroitement liée à l'histoire, la science politique, les études langagières, la critique textuelle et la bibliographie. Le but de la critique littéraire est d'évaluer une œuvre littéraire de façon globale, d'encourager ou au contraire, de décourager l'auteur du texte, de conseiller ou déconseiller la lecture de l'œuvre littéraire à des lecteurs potentiels.

Analyse littéraire

Le texte d'une œuvre en gestion de projets qui fait l'objet d'une analyse littéraire est étudié en lui-même et pour lui-même. L'but de l'analyse littéraire est un commentaire des propos d'une œuvre : «ce qui est dit», la thématique générale, et « comment c'est dit », la boîte à outils employée par l'auteur afin d'exprimer ce qui est dit. En règle générale, une analyse littéraire permet de repérer et interpréter les éléments textuels pour ensuite les rassembler, synthétiser et arranger selon des thèmes qui comptent pour l'auteur.

De façon générale, une analyse littéraire distingue entre un contenu idéal d'un ouvrage et sa forme artistique. Habituellement, le contenu idéal de l'ouvrage énonce : 1. la thématique générale de l'œuvre – une description de l'interaction des personnages de l'œuvre dans un contexte socio-historique ; 2. la problématique (thématique spécifique) - une description des personnages de l'œuvre pris dans un contexte artistique et 3. le pathétique de l'œuvre - l'engagement idéal et émotionnel de l'auteur de l'œuvre vis-à-vis les personnages décrits dans le cadre de la problématique de l'œuvre.

Quant à la forme artistique de l'ouvrage, habituellement elle décrit 1. les détails dits objectifs et artistiques de l'œuvre : le portrait des personnages, les actions des personnages, leurs émotions, leurs discours (dialogiques et monologiques), le contexte dans lequel les actions se développent, le paysage, l'histoire (la séquence d'actions et l'interaction des personnages dans le temps et l'espace); 2. la composition de l'ouvrage: l'ordre, la motivation, la narration et la description des événements de l'œuvre, les discours de l'auteur, l'intercalage des épisodes ; et 3. les détails stylistiques : les particularités évocatrices du discours de l'auteur.

Études littéraires

En études littéraires, sous le mimésis on sous-entend habituellement un vaste répertoire de formes poétiques. Plus particulièrement, le mimésis est une reproduction du sensible dans des œuvres littéraires. Dans le sens plus strict, le mimésis est une technique littéraire qui consiste à « montrer »

au lecteur plutôt qu'à lui « raconter » une histoire. En d'autres mots, la distinction entre les discours dits « mimétiques » et les discours dits « diégétiques » est l'absence {ou la présence}, dans le texte d'une œuvre littéraire, d'un auteur-narrateur.

Le plus souvent, on interprète les discours mimétiques en termes de l'esthétique : le sublime et le joli, le mignon et l'agréable, le laid et la fadeur, le dégoût et l'harmonie, l'humour et l'érotisme, le tragique et le grotesque, le kitsch et l'élégance, l'ennui et la grandeur, le divertissement, la rase et le goût. Les discours mimétiques fonctionnent dans de tels domaines comme le beau et le laid, l'art, la perception et le jugement sont les mots qui sont souvent associés avec les discours mimétiques. Les discours mimétiques sont souvent associés avec de tels épithètes comme la créativité et la représentation, le sensible et la nature, la catharsis et la monade, l'émotion et le sentiment, la sensation et le plaisir, la satisfaction, la forme, le goût et l'interprétation. Par exemple, la tragédie qui imite un geste noble, pousse ce geste jusqu'au bout tout en créant une certaine étendue du geste. Dans l'esprit du lecteur, la tragédie suscite la pitié et la crainte. En fin de compte, la tragédie purge des craintes et des émotions du lecteur qui découlent de la lecture d'une œuvre tragique et accomplissent la catharsis.

Par opposition au mimésis, la diégèse est une technique littéraire qui sert à « raconter » les choses dans les œuvres littéraires. Comme la distinction principale entre le mimésis et la diégèse consiste en la présence {ou en l'absence} dans une œuvre littéraire de l'auteur-narrateur. Dans les discours diégétiques l'auteur-narrateur peut être 1. absent de la fiction, tel est le narrateur omniscient qui sait tout ce qui est extérieur à la fiction 2. présent dans la fiction par l'entremise des personnages, de leurs pensées ou actions 3. participer dans la fiction comme un personnage-narrateur. Par exemple, le dithyrambe ou une louange enthousiaste qui dans la mythologie grecque traitait de l'emprise des dieux sur les hommes mortels, est une belle illustration de la diégèse - le fait de « rapporter » un événement.

3. Cadre méthodologique

3.1. Conscience épistémologique

Dans leur ouvrage "An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues" Hedley Smyth et Peter WG Morris ont examiné un échantillon de 68 articles dans les 8 numéros de la Revue internationale de gestion de projet publiés en 2005 y compris une édition spéciale (the Sixth Biennial Conference of the International Research Network for Organizing by Projects) (Smyth et Morris, 2007).

Dans l'ensemble, prétendent les chercheurs, leur étude démontre que plus de 90 pour cent des travaux de recherche ont échoué à développer la méthodologie de recherche. Dans les cas où la méthodologie de recherche avait été articulée d'une certaine manière, les décisions des chercheurs à l'égard du choix et de l'application de la méthodologie étaient pauvres: à la fois le contexte de la recherche et les questions concernant les explications générale/particulier étaient soit contradictoires, soit réduits par les chercheurs au silence. Dans l'ensemble, soutiennent Hedley Smyth et Peter WG Morris, leurs résultats montrent une absence de réflexion épistémologique dans le choix et l'application de méthodologies de recherche (Smyth et Morris, 2007).

Selon les auteurs, la pensée épistémologique qui adresse le contexte de la gestion de projets (ie l'efficacité des réunions, des connaissances des projets, les compétences de gestion ou e-commerce, contrôle horaire, la législation de paiement, etc.) et cherche à expliquer général / particulier, ne peut pas s'inscrire dans le positivisme et les philosophies empiristes dominants qui semblent gouverner aujourd'hui la gestion de projet. Même si cela semble être relativement facile à appliquer des méthodes positivistes et empiristes de façon mécanique, Smyth et Morris se déclarent être surpris que ces méthodes mécanistes restent tellement dominantes.

D'autre part, font valoir les auteurs, c'est aussi surprenant que le réalisme critique, qui ne traite pas du contexte et du général/ particulier, semble sous-estimé: puisque le réalisme critique contextualise

philosophiquement l'effort de recherche dans la théorie et la pratique, il encourage une évaluation et une réflexion critique sur la recherche dans le domaine de gestion.

3.2. La vérité

Tel que expliqué plus haut, Hedley Smyth et Peter WG Morris examinent la mesure dans laquelle les connaissances humaines sur les projets sont développées par l'application de la méthodologie de recherche appropriée (Smyth et Morris, 2007).

Selon les auteurs, la méthodologie de recherche est instruite par ce que nous venons de découvrir philosophiquement. La méthodologie de recherche affecte donc ce que nous découvrons. La méthodologie de recherche a alors un rôle dans ce que nous découvrons sur les projets et sur leur gestion. En d'autres termes, l'idée que Smyth et Morris ont entrepris de vérifier est de savoir si la recherche scientifique dans la gestion de projet est véritablement *consciente* dans le choix et l'application de méthodologies de recherche.

3.2.1. L'épistémologie

Selon Smyth et Morris, l'absence d'une organisation théorique solide en gestion de projets et l'importance du contexte de gestion de projets font un appel très clair pour la majorité des auteurs de la recherche en gestion de projet. Les auteurs devraient accorder plus d'attention à l'épistémologie et à la méthodologie, ce qui, en fait, ils ne parviennent pas, puisque même l'idiome «méthodologie» est généralement très mal utilisée ce qui obscurcit l'épistémologie de la recherche.

Les méthodes sont, d'autre part, ce que nous utilisons - il s'agit là d'une boîte à outils et les techniques utilisées par l'auteur pour mener à bien un projet de recherche particulier. Par ailleurs, de nombreux auteurs, soutiennent Smyth et Morris, utilisent l'idiome «méthodologie» pour signifier la «méthode». Cette incohérence idéelle confond les «outils» et les «techniques» de la recherche avec la «méthodologie» de la recherche. Cette contradiction met

en question donc les fondations de la recherche rigoureuse, les fondations philosophiques et épistémologiques. Notamment il s'agit ici du contexte spécifique de la recherche, de la causalité, des précisions générales ou particulières, relations avec les paradigmes et les cadres de la connaissance.

Lorsque nous "créons des connaissances" de façon épistémologique, observent Smyth et Morris, nous créons des «cadres intellectuels» ou des «paradigmes» qui représentent des systèmes d'idées et de croyances. Basé sur le travail de Hobday et d'autres, Winter, estime Smyth et Morris, avait identifié six approches idéationnelles à la gestion de projet.

(i) "Systems analysis" - forme un «paradigme déterministe rationnel» (dominant dans la plupart des manuels scolaires, l'enseignement et la pratique);

(ii) "Organizational design" - considère une intégration et une différenciation organisationnelle («ad hoc» et «temporaire»);

(iii) "Project-based structures" - analyse les facteurs "stratégiques" au sein des projets;

(iv) "Strategic direction" - traite des capacités et du contexte contingents qui relient les projets avec une «stratégie d'entreprise»;

(v) "Information processing" - traite de "l'incertitude de projet" en s'appuyant sur les idées économiques tels que «l'analyse des coûts de transaction», et enfin,

(vi) "Critical management". L'approche de «gestion critique» s'appuie sur les «théories sociales critiques». Il étudie la préservation de la hiérarchie sociale: "qui est servie". Selon cette approche, la gestion de projet est considéré comme une forme de contrôle social à travers le contrôle des projets.

Critical management

Selon Smyth et Morris, l'approche critique dans la gestion de projets permet aux individus d'identifier trois vues de la gestion de projet (Smyth et Morris, 2007). Ces vues sont «rationnelle / normative», «processuelle» et «narrative». Ce dernier fournit un accès interne "insight-cumdevelopment» de la gestion de projet et en tire des critiques contextuels descriptifs «internes».

Les critiques contextuelles descriptives internes plutôt que de «gestion» en soi, continuent Smyth et Morris, permettent d'adopter quatre vues de sur la gestion de projet.

(1) L'approche de gestion de projets «traditionnel» met l'accent sur les techniques et les outils de contrôle. Cette approche de gestion de projets semble se concentrer sur l'efficacité et est orienté vers les tâches;

(2) L'approche du «traitement de l'information» est un modèle d'entrée-sortie technocratique de la gestion de projet. Elle comprend la théorie sociale et met l'accent sur l'efficacité.

(3) L'approche de la «gestion fonctionnelle» qui en est une vue plus intégrée. L'approche la «gestion fonctionnelle» embrasse les structures, les systèmes et les processus utilisés pour atteindre des résultats fonctionnels. Ce regard sur la gestion de projets donne lieu à une *appréciation continue* du comportement organisationnel de l'individu. La gestion fonctionnelle est axée sur une gamme d'expériences réseautiques interpersonnelles. Elle tient compte des aspects internes et externes du projet; par conséquent, le projet est considéré dans une perspective plus grande, reliant le projet avec la stratégie, le business, le portefeuille et le organisation du programme (gestion) et de telles représentations idéelles comme l'apprentissage, le développement des compétences et la recherche des intervenants.

(4) L'approche “relationship approach” à la gestion de projets s'intéresse comment les projets ajoutent de la valeur à la vie de l'individu. Ce point de vue se fonde sur l'organisation sociale et met l'accent sur l'efficacité. Selon Smyth et Morris, ce point de vue émergent de la gestion de projets représente des gens comme ajoutant valeur *individuelle* grâce à l'interaction avec l'autre, juste "because relationships are behind all the other tools and techniques". L'approche “relationship approach” commence à partir de la dichotomie <objet> - <acteur>: l'interaction ne se produit pas seulement entre <acteur> et <acteur>, mais aussi entre <acteur> et <objet>. Cette approche est diversifiée de façon idéationnelle et sa pensée certainement n'est pas linéaire. Cette approche a de plus larges intérêts, concluent Smyth et Morris (Smyth et Morris, 2007).

L'épistémologie interprétative, note Smyth et Morris, couvre un large éventail de problèmes et de méthodes. Elle comprend certains aspects de la "grounded theory" et les méthodes "case-based". Méthodologies interprétatives comprennent des méthodes ethnographiques, la phénoménologie et d'autres approches. Méthodologies interprétatives sont un excellent moyen de comprendre les perceptions de l'individu faisant partie du particulier (Smyth et Morris, 2007).

3.3. La méthodologie

Tous les PMBOKs sont axés sur la valeur et reflètent les méthodes épistémologiques contradictoires, affirment Smyth et Morris. Bien que ces méthodes épistémologiques sont essentiellement positiviste et empiriste, ils ont quelques aspects interprétatifs et les perspectives paradigmatiques contradictoires. Par exemple, le Guide PMBOK est fortement associée au positivisme qui cherche des explications générales et des solutions pour la pratique et tend à ignorer le contexte.

Les positivistes organisent les connaissances en gestion de projets en se basant sur l'hypothèse sous-jacente qu'il existe des tendances et des généralisations universelles identifiables. À partir de ces modèles et ces généralisations universelles, on peut établir des règles, des contrôles et des meilleures pratiques. Naturellement, assument les positivistes, ces tendances générales et généralisations sont reproductibles, même si ce n'est pas le cas dans toutes les circonstances. En acceptant le fait que les projets sont socialement inventés "but not found", la méthodologie positiviste construit la réalité qui a une normative, agenda autoritaire.

Alors que les méthodes d'interprétation cherchent à expliquer le particulier, les méthodes empiristes cherchent à expliquer soit le tout, soit le particulier. Quant au réalisme critique, soulignent Smyth et Morris, il considère simplement "a variety of a different strata of the relativity".

Positivisme, empiricisme, réalisme [critique]

En fait, le positivisme et l'empirisme sont fortement associés à des traditions philosophiques à la fois.

Ils partagent une forte conscience instrumentale visant à identifier les pratiques et les outils universels. Ils expliquent les événements par la loi de la causalité et de la pensée linéaire. Dans la recherche de projets, le positivisme a été historiquement dominant.

Le positivisme se trouve à la base du Guide PMBOK. Les nombreuses formes de positivisme, soutiennent Smyth et Morris, poursuivent les généralisations afin d'établir les «principes» universels et les «lois» générales visant à gérer l'idéelle (Smyth et Morris, 2007). Cependant, notent les auteurs, «falsification was Popper's alternative, stating nothing can be proved positive, but ideas can be falsified where evidence no longer support hypotheses".

D'autre part, l'empirisme reconnaît que "insufficient is known about something to conceptualize or generalize". Par conséquent, les faits réels devraient être étudiés afin de "find the story". L'empirisme peut prendre plusieurs formes. Il privilège l'observation et la collecte de données, recherche généralement à observer sans théorie, utilise la vérification pour généraliser et bâtir une théorie. Selon Smyth et Morris, les chercheurs utilisent l'empirisme où ils "are trying to decouple themselves from existing belief systems – theist or paradigmatic". Habituellement, l'empirisme est utilisé lorsque peu ou rien n'est encore connu, ce qui n'est pas le cas dans la gestion des projets. L'empirisme peut se tourner vers le contexte. En fait, la recherche du type "case study" est une approche empirique appliquée utilisée dans tous les modèles du BOK. "Single cases consider the particular and/or are used to build theory from particular data to apply more generally", concluent Smyth et Morris.

Le réalisme est un courant philosophique utilisé dans les sciences naturelles et sociales. Le réalisme critique met l'accent sur les conditions contextuelles. Selon Smyth et Morris, le réalisme propose une méthodologie qui ne cherche ni le particulier ni le général. Par contre, cette méthode décrit les relations du pouvoir en termes de l'essence de l'objet d'étude.

Les relations du pouvoir en termes de l'essence de l'objet d'étude, les "coercions", selon la terminologie de James, sont engagées soit en fonction de dépendances internes de l'objet soit en

fonction de conditions contextuelles de l'objet. Selon Smyth et Morris, la force du réalisme se trouve dans sa capacité de connecter l'objet à la causalité et à la complexité du contexte. Les objets sont donc considérés ontologiquement, en termes de leurs essences et structurés en fonction des relations du pouvoir et des responsabilités.

La structure des objets, argumentent Smyth et Morris, est le premier changement majeur par rapport à des relations déductif/ inductif, cause/ effet. L'objet est considéré comme structuré en termes des éléments concrets (*sensible*) et abstraits (*idéelle*), liés à de tels mécanismes/ processus qui activent la vérification des pouvoirs et des responsabilités sociaux. "Examples of such structuring include material or physical relations, physical–social relations, social relations, language as a structure and process" poursuivent Smyth et Morris. "Critical realism clearly recognizes the value-laden nature of all science and the interpretative nature of scientific endeavor, and incorporates a normative viewpoint for optimizing and addressing critical factors. Realism asks in context how the processes work, what produces change, and what agents do", argue Smyth et Morris. Reconnaisant toutefois le fait que le réalisme critique comporte certaines faiblesses, Smyth et Morris estiment qu'il est une alternative solide à la recherche traditionnelle en gestion de projets.

Afin de fournir de plus amples explications à leur recherche, Smyth et Morris affirment que le positivisme semble avoir l'épistémologie dominante sur l'ensemble du domaine - plus de 66% des articles publiés dans la International Journal of Project Management in 2005 ont utilisé le positivisme comme une base philosophique. Soutenant qu'ils n'ont pas de problème avec l'approche positiviste, ni avec la théorie normative, le positivisme pose un problème, soulignent Smyth et Morris. L'approche positiviste est principalement concernée par ce qui est plutôt que ce qui devrait être. "It is not possible to assert absolute proof deductively, but only absolute proof of what is not – falsification" estiment les chercheurs. De l'autre côté la méthodologie empiriste a été utilisée dans environ 22% des journaux, même si certains des rapports de 2005 pouvaient être considérés comme des alternatives instrumentales au positivisme. Comme on pouvait s'y attendre, affirment Smyth et

Morris, il ya eu variation dans la recherche visant à expliquer le général/ le particulier. La construction de théories et le développement conceptuel n'était pas une conséquence commune à ces 22% des documents comme les auteurs empiristes affirmaient qu'ils avaient un penchant sur l'apprentissage instrumental.

“Other methodological bases appeared in less than 10% of the papers, for example critical realism did not appear” in 2005 papers at all, conclude the authors (Smyth and Morris, 2007).

3.4. La méthode

Déconstruire le discours

Je considère que la déconstruction n'est pas un « concept » académique *définissable* mais c'est une opération de la *conscience* humaine, un cheminement vers le *vraisemblable* possible. Selon Linda Rouleau, déconstruire le discours veut dire le relire en tenant compte de ce qui y est absent ou exclu (Rouleau, 2006). Le but de l'exercice de déconstruction est de mettre à jour les rapports de force qui sous-tendent le discours. Selon Jacques Derrida, la déconstruction n'est pas une stratégie établie par un sujet, c'est plutôt un événement, un thème, un leitmotiv, un symptôme (Derrida, 1967).

Je considère que déconstruire un discours veut dire identifier et traiter des oppositions binaires de tout type. Je sous-entends que cet événement de déconstruction discursive se fait en trois étapes. La première étape de déconstruction discursive consiste à identifier la thématique de l'opposition binaire. La deuxième étape consiste à identifier la thématique systématiquement dominée pour égaliser les rapports de force qui sous-tendent la thématique dominée vis-à-vis la thématique dominante. En troisième lieu, il s'agit de pouvoir transporter cette opposition dans un tel lieu commun où elle arrête d'être une opposition de force et devient une possibilité d'opposition seulement.

Produire le sensible en gestion de projets

“It is often difficult to attain a high level of cultural awareness to guide actions”, soutient Matt Alvesson dans son livre « Understanding Organizational Culture » (Alvesson, 2002). En effet, puisque la pensée en gestion de projets porte sur les solutions rapides idéationnelles du merveilleux, la plupart des écrits dans le domaine sont inutiles pour guider la vérification du sens. De plus, les grandes prétentions de la science sont *contreproductives*. Ce n’est pas étonnant donc que le but que Matt Alvesson poursuit dans son livre, n’est pas la *définition* ou la soutenance des principes de l’efficacité, de la croissance et du succès. Comprendre la vie *organisationnelle* dans toute sa richesse et toutes ses variations afin de l’organiser est plus important que soutenir des principes et défendre des concepts, estime-t-il.

Évidemment, pour que la poursuite organisée d’un but commun au milieu de travail soit faisable, sans confusion et équivoques de la part des employés, ceux-ci doivent avoir des idées communes et des croyances conventionnelles, considère Matt Alvesson. Il est donc vrai que les organisations existent comme des systèmes de croyances partagées à de divers degrés. L’introduction des idées et des croyances ainsi que le maintien de leur hégémonie sont alors importants pour que les employés fassent au milieu de travail des « bons choix ». “To encourage and facilitate the thinking through of various aspects of values, beliefs and assumptions in industry, occupations and organizations seem to me to be a worthwhile task” estime Matt Alvesson (Alvesson, 2002).

Voir le discours organisationnel du sensible continu

Afin de voir le discours *organisationnel* continu, on peut procéder par la *prétérition* et par la *métaphorisation*. Entre autres, la *prétérition* consiste à trouver dans le discours des thèmes cachés en faisant ressortir les oppositions dichotomiques. Cette recherche s’accomplit grâce au rapprochement des thématiques opposées. Quant à la *métaphorisation*, elle consiste à réorganiser le sens caché d’un discours selon une opération sur l’identité de l’ensemble des oppositions dichotomiques contextualisées.

La déconstruction d'un discours *organisationnel*, le dégagement des inconsistances et des contradictions internes du discours, se fera alors sur deux plans : sur la plan de « l'entendement individuel » et sur le plan du « réel organisationnel ». Une déconstruction thématique du discours fera apparaître non seulement l'intention visible de l'auteur, mais aussi son intention invisible, le sens non-intentionnel, consigné par l'auteur au-delà de son intention.

Autrement dit, *voir* le discours *organisationnel* continu veut dire savoir distinguer des thèmes discursifs et savoir les interpréter par des ressemblances et des différences, par un appui sur une tradition *idéationnelle* ou bien par la force de l'innovation en gestion de projets.

Comprendre le rôle du discours organisationnel

“Social structure is regarded as the behavioural patterns which the social interaction itself gives rise to” considère Matt Alvesson. En d'autres mots, le processus de l'interaction entre les membres de l'organisation se fait dans le cadre d'une hiérarchie sociale ; cette hiérarchie sociale ou une toile d'interactions *organisationnelles* est une représentation sensible des politiques *organisationnelles*.

Le rôle du discours *organisationnel* est d'articuler ces politiques, des trames de croyances opiniâtres, des symboles et des valeurs qui constituent l'environnement de l'*idéal* fonctionnel d'un individu d'une part et expriment les sentiments et des jugements personnels de l'individu de l'autre.

Autrement dit, le discours *organisationnel* représente *sensiblement* une *interaction* sociale selon des croyances, des symboles et des valeurs dominants de ceux qui participent dans cette *interaction*. Une structure ou une hiérarchie sociale est une conséquence de l'interaction sociale du point de vue des acteurs. Il est fort probable qu'il y ait une tension considérable entre la structure hiérarchique du social, *sensiblement* représentée par le discours *organisationnel*, et l'expérience individuel de cette structure. Cette tension résulte probablement du fait qu'entre le discours organisationnel et la structure sociale il n'y avait jamais eu de relation harmonieuse : ni le discours organisationnel ni la structure sociale n'ont jamais été analysés en termes de l'intégration et de la continuité. En l'occurrence, une rupture entre la structure sociale politique et la structure discursive

organisationnelle survient lorsqu'on change des règles formelles ou des pratiques sociales traditionnelles sans que ces structures sociales politiques ou des pratiques sociales traditionnelles reçoivent une suite dans des compositions discursives organisationnelles. Autrement dit, des changements sociaux surviennent en premier lieu mais ils ne retrouvent pas leur prolongement dans le discours organisationnel. L'inverse est tout à fait possible : lorsque les structures discursives organisationnelles n'ont pas de lieux communs avec des structures de l'interaction sociale, on a très souvent un sentiment d'une attitude « cynique » ou « l'ironique » des acteurs vis-à-vis la politique dominante (Alvesson, 2002).

Il est donc important de finalement reconnaître le rôle du discours dans une organisation du sociale. Il est vrai que le discours ne peut pas être facilement mobilisé par la gestion pour faire réfléchir les gens, les faire sentir, les faire avoir des valeurs désirées ou les faire comporter en conformité avec les besoins de la gestion. Le discours fonctionne aussi comme un centre de résistance des employés vis-à-vis le but des gestionnaires de contrôler les individus. Les propos derrière les interventions des gestionnaires et les modalités de la gestion, ainsi que les réactions des subordonnés sur les modalités de la gestion, peuvent être fort différents.

Comprendre le rôle du discours *organisationnel* dans une vie *organisationnelle* n'est pas donc un projet technocrate où le rôle des gestionnaires, selon une expression de Matt Alvesson est « engineer the minds of their subordinate objects ». C'est plutôt une expérience d'utiliser un outil dialogique *organisationnel*; c'est une entreprise d'interprétation qui vise à surmonter une rupture entre une conscience instrumentale dominante et une expérience émancipatoire de la dominance *idéologique*.

Selon Matt Alvesson, "Traditional organization research, often objectivist and abstract, has proved incapable of providing deep, rich, and realistic understandings". Le discours organisationnel permet de voir les expériences vécues individuellement. Il articule une organisation d'un organisme par l'entremise des expériences journalières et des toiles des pratiques individuelles. Puisque toutes les formes de gestion sous-entendent dans une certaine mesure une domination et la vie sociale

présuppose une contrainte, le défi du discours consiste à identifier et à explorer les formes les plus problématiques et arbitraires du pouvoir (Alvesson, 2002).

Retrouver des lieux communs

Sachant que le but de l'art de l'imitation est non le vrai mais le vraisemblable possible, Aristote, selon Carole Talon-Hugon, pose un nombre de règles de l'art de l'imitation (Talon-Hugon, 2004). Ainsi, il n'autorise pas de recourir aux facilités du merveilleux mais recommande utiliser le langage relevé, employer des figures, telle que la métaphore, et recourir à des *topoi*, soit les lieux communs de la culture grecque. Dans la tradition littéraire, des lieux communs veulent dire la thématique littéraire, spécifique et générale, ainsi que des développements rhétoriques qui aident à un auteur d'emporter l'adhésion des lecteurs à ses propos. Par extension, les tropes veulent dire aussi tous les thèmes, situations, circonstances ou ressorts récurrents de la littérature. Lorsqu'un trope devient répétitif et commun, il devient un lieu commun, un cliché littéraire. La topologie identifie, visualise et articule des *topoi* dans des discours artistiques.

Organiser le social interactionnel idéal et le sensible organisationnel consciemment

Toutefois, il est aussi évident que le regard sur la structure du social ne remplace pas le regard sur le discours *organisationnel*. Je considère donc que le problème commun de toute étude du social interactionnel, y compris la gestion de projets, se trouve dans le fait que le social *interactionnel* de l'*idéal* se construit dans la négation totale du social *sensible* discursif.

De plus, lorsqu'on fait moins attention à l'organisationnel du *sensible*, les prétentions naïves et dominantes de la *conscience* scientifique et ses séductions de posséder des solutions rapides et instrumentales, font glisser les études du social *interactionnel* vers le sol plus superficiel en termes culturels et politiques.

Par ailleurs, si les études de l'organisation du social en termes de la culture et de la politique sont fortement *idéationnelles* et donc centrées sur la *domination*, les études des discours *organisationnels*

traitent de la *conscience* humaine et elles peuvent être étendues à toute action humaine car c'est la *conscience* qui guide nos expériences du *sensible*.

L'évolution et le maintien de l'idéationnel au milieu de travail, estime Matt Alvesson, promeut la réglementation des croyances et de l'imaginaire (Alvesson, 2002). On contrôle de moins en moins le comportement des employés et on quantifie de moins en moins les extrants. Par contre, on veut contrôler de plus en plus les attitudes et les engagements des employés. L'obéissance aux autorités au sens traditionnel a disparu. Les chefs d'entreprise, comme partout d'ailleurs, sont de plus en plus confrontés à un manque de volonté de ses subordonnés qui ne veulent plus être intimidés ou à accepter des messages selon leur valeur nominale.

Par la catharsis ou l'émancipation je sous-entends la capacité du discours organisationnel du sensible de libérer la conscience des employés d'une organisation de toute domination idéationnelle qui ne leur permet pas d'agir en toute liberté décisionnelle du sensible. En d'autres mots, la catharsis, une sensation ou un effet littéraire, ressentie par les acteurs d'un spectacle ou par un public au terme d'une tragédie, libère les sentiments ou l'énergie réprimés des acteurs ou du public.

Puisque toute conscience implique nécessairement le discours, la catharsis consiste à explorer, à faire parler et non pas à faire taire, des aspects néfastes de la vie organisationnelle. J'utilise le discours donc comme un "insight into organizational life that may contribute to liberating thought from its traditional patterns and the repressive aspects of culture" (Alvesson, 2002). La conscience discursive libère des individus à une interaction sociale affranchie de toute idée ou croyance prises pour acquis; bref, la conscience discursive libère des individus de toute valeur ou idée qui dominant et limitent l'autonomie décisionnelle de l'individu.

Les organisations "often bear strong imprints of masculine domination, leading to ideas of what is 'natural' and valuable in organizations and to emphasize instrumentality, hierarchy, toughness and denial of relations and dependence, and to downplay emotions, intuition and social relations" (Alvesson and Billing, 1997, in Alvesson, 2002). Or, des idées « naturelles » qui valorisent

l'instrumentalité, la hiérarchie, la rigueur et le refus des relations de la dépendance humaine, qui visent à minimiser les émotions et l'intuition dans l'organisation du social peuvent avoir des effets néfastes pour des entreprises. Tel est l'exemple du « concept de leadership » traditionnel ou l'on a seulement un nombre limité de comportements dominants du « leader ».

Ainsi, l'effet émancipatoire du discours consiste à libérer “human potential or, more defensively, illuminating the obstacles of emancipation”. “There are two broad targets for emancipatory efforts. One is a critique of ideologies and sociocultural processes in organizations in which asymmetrical power relations and the exercise of power make their mark on people’s consciousness. The use of the idea of ‘corporate culture’ may here appear as a way in which management instills favorable definitions of reality in the minds of employees, and domination through symbolism becomes the target (e.g. Knights and Willmott, 1987; Rosen, 1985; Willmott, 1993) ”, considère Matt Alvesson. “The other emancipatory project aims at illuminating basic values and understandings with a view to counteracting ethnocentrism and broader, taken-for-granted cultural assumptions (Alvesson and Deetz, 2000; Carter and Jackson, 1987; Prasad, 1997), soutient-il. “Whereas it is skeptical of the values typically advocated by management, its scope is broader and includes a cultural critique of ideologies and meanings that may also constrain social elites” (Alvesson, 2002).

Aperçu de l'analyse et interprétation des données

Avant de passer à l'analyse d'un discours *organisationnel* «Profil du poste» qui provient d'une agence de la fonction publique du Canada (voir «Annexe A»), je vais me référer à une représentation visuelle *continue* d'un contexte *organisationnel*. Particulier et dynamique, fluide et contingent, ce contexte articule or «connects the object» - le discours *organisationnel* - «with the contextual causality and coplexity» (Smyth and Morris, 2007).

En d'autres mots, je vais analyser l'objet de la recherche - le discours *organisationnel* - ontologically, in terms of its *internal organisation*, as embodying powers and liabilities. Je vais voir how the processes work, what produces change, and what agents do.

Pourquoi est-ce que ce contexte est particulier et dynamique, fluide et contingent? La rhétorique, quel le rôle a-t-elle à jouer dans le contexte *organisationnel* ? A-telle un rôle dans une *organisation* du discours *descriptif corporatif* et du discours *individuel narratif*?

Je soutiens mon analyse par les cadres théoriques et méthodologique exposés aux chapitres antérieurs.

Voici les quelques questions qui seront éclairées sur les pages qui suivent.

4. Analyse et interprétation des données

4.1. Le contexte organisationnel

La recherche académique moderne sur l'efficacité *organisationnelle* distingue principalement trois groupes de facteurs : « input », « procès » et « output ». McGrath définit un modèle à quatre facteurs « input » (McGrath, 1964). Ces facteurs relèvent de l'individu, du groupe, des conditions externes et des particularités des tâches à accomplir en équipe. Le chercheur prétend que les facteurs « input » modifient les facteurs « output » grâce à une interaction qui se fait entre les facteurs du groupe «procès ».

J'estime que les facteurs du groupe mcgrathien « input » peuvent être représentés sur deux plans: sur un plan descriptif de l'*individuel* et sur un plan descriptif de l'*organisationnel*.

Sur le plan descriptif de l'individuel, je vois trois facteurs qui relèvent de l'*individuel* :

- a). la fonction particulière de chaque individu dans une organisation;
- b). la complémentarité des individus dans une organisation et
- c). la communication (écrite et orale) entre des individus dans une organisation.

De la même façon, sur le plan descriptif de l'organisationnel, je vois trois facteurs qui relèvent de l'*organisationnel*:

- a). une hiérarchie organisationnelle;
- b). des paramètres organisationnels et
- c). une communication dans une organisation.

Une organisation établit ces deux plans descriptifs du groupe « input » afin d'établir et d'assurer le contrôle sur ses employés.

L'établissement du contrôle sur le plan descriptif de l'individuel se fait grâce à l'observation de la fonction particulière de chaque individu, de la complémentarité des individus et une communication entre eux. L'organisation désire contrôler ses employés afin qu'ils atteignent des buts valorisés ou

recherchés par l'organisation, tels que, par exemple, le développement des talents ou plaisir et satisfaction au travail etc. Les buts sur le plan descriptif de l'individuel s'énoncent par l'organisation dans le groupe des facteurs mcgrathiens « output ».

L'établissement du contrôle sur le plan descriptif de l'*organisationnel* se fait grâce à l'énonciation de une hiérarchie organisationnelle, des paramètres *organisationnels* et une communication orale et écrite. Encore une fois, l'organisation désire contrôler ses employés afin qu'ils atteignent des buts qu'elle valorise ou recherche. Les buts sur le plan descriptif de l'*organisationnel* s'énoncent par l'organisation dans le groupe des facteurs mcgrathiens « output ». Ces buts sont, par exemple, une efficacité *organisationnelle*, un engagement du personnel, une rétention du personnel qualifié etc.

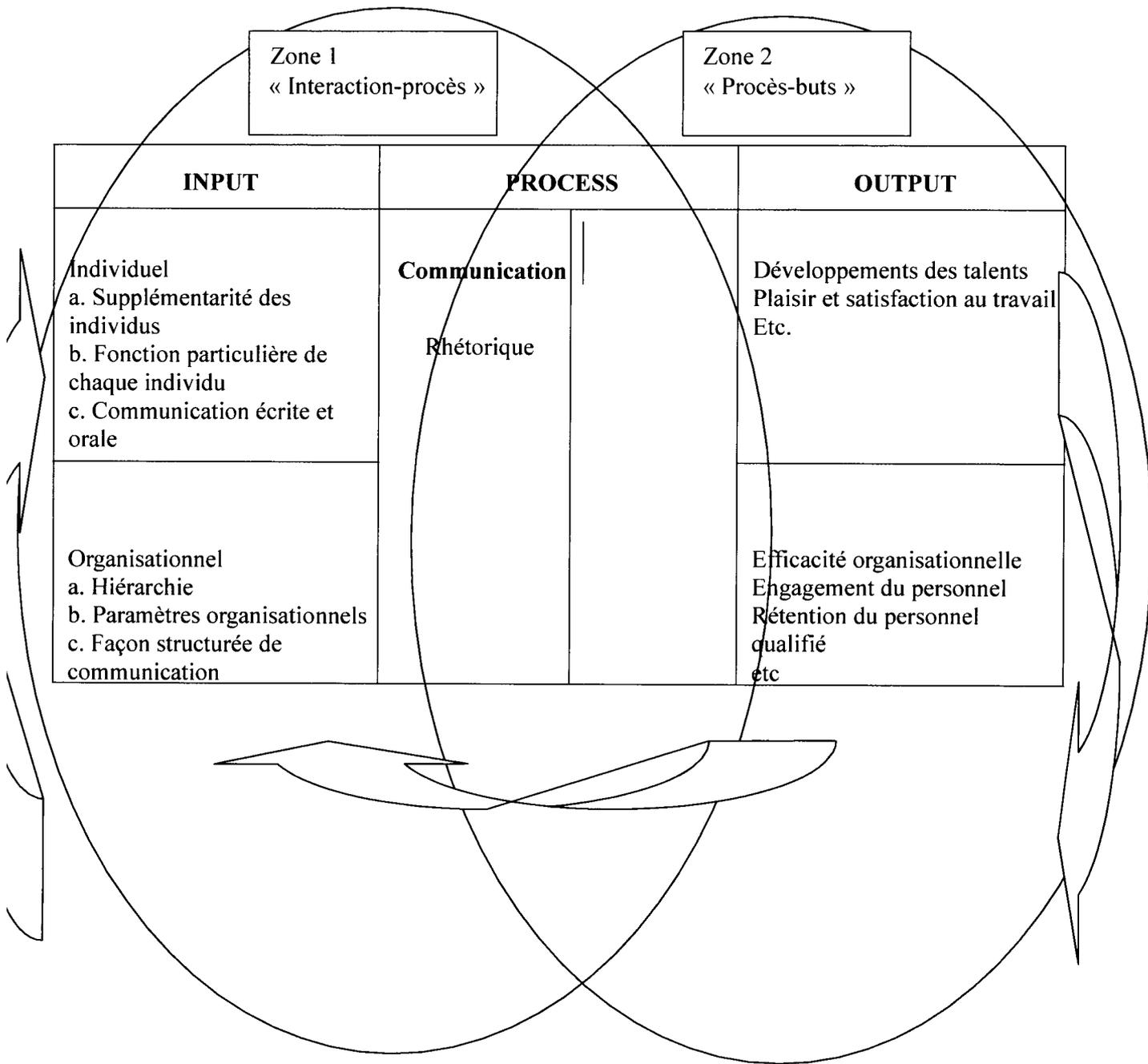
Les facteurs « input » et « output », tant sur le plan descriptif de l'*individuel* que sur plan descriptif de l'*organisationnel* sont particuliers, dynamiques, fluides et contingents. Ils peuvent changer, rechanger, faire apparaître, faire disparaître ou autrement modifier le contexte *organisationnel*, tout dépendamment des buts/priorités poursuivis par l'organisation (énonciation «output»), ou des nouvelles formes des facteurs observées par l'organisation au long de la vie *organisationnelle* (énonciation input). Dans le contexte *organisationnel*, le groupe de facteurs « procès», conjointement avec le groupe de facteurs « input » et «output », forment deux zones : une zone 1 « Interaction-procès » et une zone 2 « Procès-buts».

Du premier abord, le groupe de facteurs « procès » semblerait immuable, voire primitif. Toutefois, c'est ce groupe, la communication *rhétorique*, qui jouent dans le contexte *organisationnel* un rôle de premier plan. La rhétorique raccorde le groupe de facteurs input avec le groupe de facteurs output; elle *définit* des buts *organisationnels* sur les deux plans de la description et *détermine* des actions qui visent à contrôler des employés de l'organisation. En d'autres termes, une organisation s'attend à ce que ses effectifs négocient leurs identités sur ces deux plans d'énonciation : les différences, voire les différends sociaux, éthiques, idéologiques, intellectuels, esthétiques, etc. entre les employés doivent être réglés tel que décrit avec des conséquences bien *définies*.

Étant donné que l'identité de soi n'est pas psychologiquement très stable et le soi fonctionne généralement de façon rhétorique - c'est à la rhétorique de prendre en charge des questions qui se posent dans la communication sociale, c'est la rhétorique qui les suscite et qui s'y retrouve.

Se trouvant dans le croisement entre la zone 1 « Interaction-procès » et de la Zone 2 « Procès-buts », le groupe de facteurs « Procès » est un lieu de rencontre de deux plans d'énonciation établis par l'organisation : le plan d'énonciation de *l'individuel* et le plan d'énonciation de l'organisationnel. Le groupe de facteurs « Procès » est l'endroit où le réel *organisationnel* se mélange à la rhétorique contingente et fluide de l'individuel, et, via une démarche de *pouvoir organisationnel* - une énonciation d'un contexte particulier - fait naître chez chaque individuel de l'organisation une *repose personnelle*.

Contexte organisationnel



C'est donc ce contexte *organisationnel* dynamique, fluide et contingent qui donne naissance à un discours *descriptif corporatif* et un discours *individuel narratif*.

4.2. La critique du discours corporatif descriptif « Profil du poste »

(voir *Annexe A*)

Le discours corporatif descriptif « Profil de poste » renseigne les membres d'équipe sur les fonctions et les tâches administratives établies au sein de l'organisation et en fait une description détaillée. La description du « Profil de poste » se fait selon trois **thèmes généraux** :

- A. les renseignements sur le poste ;
- B. les facteurs servant à l'évaluation du poste ;
- C. les énoncés de qualités.

Chaque thème général est ensuite abordé et développé sous l'angle de la **thématique spécifique**. Pour A. les renseignements sur le poste, c'est l'identification du poste, le sommaire du poste, les responsabilités principales, les liens avec d'autres postes.

Pour B. les facteurs servant à l'évaluation du poste, c'est 1. la compétence : A. connaissances techniques, professionnelles et opérationnelles et expériences, ainsi que B. relations de travail; 2. l'initiative créatrice : défi/ situation et réponse; assistance/ référence/ support; 3. finalité : décisions, incidences; recommandations, destinataires; 4. conditions de travail : i. effort physique; ii. environnement; iii. attention sensorielle; iv. stress psychologique.

Pour C. les énoncés de qualités, ce sont études, exigences linguistiques, expériences, connaissances, aptitudes, qualités personnelles et cote de sécurité du titulaire.

En me soutenant par le cadre théorique, je prends *conscience* de la thématique générale et spécifique du discours *corporatif descriptif* «Profil du poste » à l'aide d'un tableau suivant :

Famille thématique	Thématique générale	Thématique spécifique
Discours corporatif descriptif «Profil du poste»	A. Renseignements sur le poste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification du poste 2. Sommaire du poste 3. Responsabilités principales 4. Liens avec d'autres postes
	B. Facteurs servant à l'évaluation du poste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compétence A) connaissances techniques, professionnelles et opérationnelles et expériences, B) relations de travail 2. Initiative créatrice : défi/ situation et réponse; assistance/ référence/ support 3. Finalité (décisions, incidences; recommandations, destinataires) 4. Conditions de travail : i. effort physique; ii. environnement; iii. attention sensorielle; iv. stress psychologique
	C. Énoncé de qualités	<p>Études; Exigences linguistiques;</p> <p>Expériences; Connaissances;</p> <p>Aptitudes; Qualités personnelles; Cote de sécurité du titulaire.</p>

La thématique spécifique énonce des propriétés attribuées aux thèmes généraux. La thématique spécifique est considérée par l'organisation comme essentielle au poste. Elle révèle des anticipations de l'organisation vis-à-vis les comportements et aptitudes particuliers d'un titulaire du poste (par exemple ses connaissances techniques, professionnelles et opérationnelles, ainsi que ses expériences et relations du travail) et énonce des informations *observables* quant à sa propre *organisation interne* (la taxinomie du poste, la nature du poste, certaine hiérarchie des relations du travail, certaines règles du fonctionnement de l'organisation, les normes de la conduite professionnelle etc.)

L'énonciation de la thématique spécifique se fait alors sur deux axes : sur un axe *individuel* et sur un axe *organisationnel*. L'axe individuel relève de la description des capacités individuelles d'un titulaire du poste. Sur cet axe, l'agence énonce la compétence du candidat ou du titulaire du poste: ses connaissances techniques, professionnelles et opérationnelles et expériences; les relations de travail au sein de l'organisation; l'initiative créatrice du candidat ou du titulaire; le profil d'études du candidat, ses compétences linguistiques, ses expériences du travail, ses connaissances, aptitudes, qualités personnelles, cote de sécurité.

L'axe *organisationnel* relève de la description de la fonction du poste au sein de l'organisation. C'est l'identification du poste, le sommaire, les responsabilités principales, le lien avec d'autres postes, la finalité et les conditions de travail, c'est-à-dire l'effort physique, environnement, attention sensorielle et stress psychologique associés à la fonction organisationnelle.

Les cadres théorique et méthodologique m'ont permis de prendre *conscience* de deux axes du discours *corporatif descriptif* «Profil du poste ». Ces axes peuvent être visuellement représentés à l'aide d'un tableau suivant :

Famille thématique	Thématique générale	Thématique spécifique	Axe
Discours corporatif descriptif «Profil du poste»	A. Renseignements sur le poste	1. Identification du poste 2. Sommaire du poste 3. Responsabilités principales 4. Liens avec d'autres postes	organisationnel
	B. Facteurs servant à l'évaluation du poste	1. Compétence A) connaissances techniques, professionnelles et opérationnelles et expériences, B) relations de travail	individuel
		2. Initiative créatrice : défi/ situation et réponse; assistance/ référence/ support	individuel
		3. Finalité (décisions, incidences; recommandations, destinataires)	individuel
		4. Conditions de travail : i. effort physique; ii. environnement; iii. attention sensorielle; iv. stress psychologique	organisationnel
	C. Énoncé de qualités	Études; Exigences linguistiques; Expériences; Connaissances; Aptitudes; Qualités personnelles; Cote de sécurité du	individuel

		titulaire	
--	--	-----------	--

Ensuite, la théorie et la méthodologie de la recherche m'ont permis de voir que l'énonciation de la thématique spécifique se fait sur deux plans de la description thématique: un plan de la description du *réel* et un plan de la description de l'*entendu*.

Sur le plan de la description du *réel*, l'agence décrit le contexte *organisationnel* du *réel sensible*, tandis que le plan de la description de l'*entendu*, elle décrit des exigences *idéalement entendues* à l'endroit d'un titulaire du poste.

On peut prendre *conscience* de deux plans du discours *corporatif descriptif* «Profil du poste » à l'aide d'un tableau suivant :

Famille thématique	Thématique générale	Thématique spécifique	Axe	Plan
Discours corporatif descriptif Profil du poste	A. Renseignements sur le poste	1. Identification du poste 2. Sommaire du poste 3. Responsabilités principales 4. Liens avec d'autres postes	organisationnel	réel
	B. Facteurs servant à l'évaluation du poste	1. Compétence A) connaissances techniques, professionnelles et opérationnelles et expériences, B) relations de travail	individuel	entendu
		2. Initiative créatrice : défi/ situation et réponse; assistance/ référence/ support	individuel	entendu

		3. Finalité (décisions, incidences; recommandations, destinataires)	individuel	entendu
		4. Conditions de travail : i. effort physique; ii. environnement; iii. attention sensorielle; iv. stress psychologique	organisationnel	réel
	C. Énoncé de qualités	Études; Exigences linguistiques; Expériences; Connaissances; Aptitudes; Qualités personnelles; Cote de sécurité du titulaire.	individuel	entendu

Contrairement à la thématique générale B. Facteurs servant à l'évaluation du poste où, malgré l'énonciation des facteurs relevant de l'ordre du *réel sensible* l'organisation énonce des facteurs relevant de l'ordre de *l'idéal entendu*, il semblerais qu'il y ait une relation entre l'axe de la description *organisationnelle* et le plan de la description du *réel sensible*, ainsi que entre l'axe de la description *individuelle* et le plan de la description de *l'entendu*.

Je peux donc conclure que la description de la thématique spécifique du *discours corporatif descriptif* «Profil du poste » se fait par l'agence sur deux plans de la description *organisationnelle* : un plan de la *description organisationnelle du réel* (du *sensible*) et un plan de la *description individuelle de l'entendu* (de *l'idéal*).

Le discours individuel narratif le « Profil du poste»

Je laisse le tâche de la production d'un *discours individuel narratif* le « Profil du poste» à un chercheur intéressé à compléter la présente recherche.

Je dirais toutefois que le discours *individuel narratif* le « Profil du poste» est une *réponse* narrative d'un titulaire du poste au discours *corporatif descriptif* « Profil du poste ». Cette réponse intime d'un titulaire du poste n'est pas homogène. On peut prendre *conscience* de cette réponse grâce à trois dimensions de la rhétorique « l'*ethos* », « le *logos* » et « le *pathos*».

De façon générale, la réponse peut être plutôt « éthique», plutôt «actionnelle» ou plutôt «affective». Les subtilités individuelles de la réponse *narrative* auraient varié selon la thématique spécifique évoquée par le répondant au discours *corporatif descriptif* « Profil du poste». La rhétorique du discours *individuel narratif* « Profil du poste» est sommairement représentée par le tableau suivant.

Famille thématique	Thématique générale	Thématique spécifique
Discours individuel narratif «Profil du poste»	<i>Ethos</i>	<i>Vertu, mœurs, éthique, style;</i> <i>Domaine, niveau, structure, symbole;</i> homme de <i>bien, excellence</i> qui s'attache à la personne, image donnée à soi qui le rend <i>exemplaire</i> aux yeux de l'autre; <i>vertus morales, bonne conduite, confiance</i> qui confèrent autorité
	<i>pathos</i>	<i>séduction, charme, plaisant;</i> <i>émotions : crainte, espoir, haine, amour, désespoir, envie;</i> <i>source des questions</i> dont les sources sont : les passions, les émotions, les opinions; <i>Plaisir-déplaisir-la peine;</i> <i>Aveuglement</i> passionnel; Amour : une identité des deux - on le trouve merveilleux, charmant - l'apparence illusion; Passion – mobiliser l'auditoire en faveur; Fonction de la passion – faire savoir la différence; <i>Jugement, questions</i>

	<i>logos</i>	Subordonne l'ethos et le pathos, exprime les questions et les réponses, préserve la différence entre eux, séduit le pathos, convainc le pathos, persuade le pathos, charme le pathos, fait subir le pathos les émotions, fait la différence entre le ratio et l'émotion, émoie le pathos
--	--------------	--

Généralement, le *logos* subordonne à ses propres règles un orateur, alias l'*ethos*, et son auditoire, alias le *pathos*. Le *logos* peut persuader, séduire ou charmer le *pathos*. Le *pathos* est une source des questions, c'est un questionnement infini de la part de l'auditoire. Le *pathos* est passif, il subit l'*ethos* ou l'orateur, tout comme il subit ses propres passions et émotions. Le *logos* peut emmener l'*ethos* à construire un discours rationnel ou bien un discours émotionnel, tout dépendamment du choix de l'*ethos* de jouer sur le rationnel ou bien sur l'émotionnel du *pathos*. L'*ethos* n'a pas d'objet propre. C'est une excellence, des mœurs partagés par un groupe d'individus, une éthique qui croit posséder la légitimité et l'autorité morale afin de mettre un terme à un questionnement sans fin du *pathos*. Ce pouvoir de mettre fin au questionnement n'est pas une expertise spécialisée dans un domaine de connaissance. Le *pathos* s'attend à ce que l'*ethos* réponde la question *bien* en tant qu'homme, grâce à la vertu qui se rattache à l'individu.

5. En conclusion

5.1. Le discours organisationnel

Selon Matt Alvesson, dans les *organisations* sociales «values are less central and less useful than meanings and symbolism» (Alvesson, 2002). Sans porter jugement au sujet de la constitution de la « Cité bonne» par le conscient humain, j'observe que notre conscience est ancrée entre deux types de coercitions.

La vérification des idées au sujet du sensible permet aux individus de bâtir un stock de vérités supplémentaires - des idées qui peuvent devenir vraies dans de diverses situations pratiques - des visions pas vraies mais vraisemblables d'une organisation interne d'un objet.

En gestion de projets, cette organisation interne porte sur un objet de création - le discours organisationnel et ce, selon les règles communes de la production du sensible. Ces règles organisent les aspects affectifs et cognitifs des gestionnaires de projets. Bâti selon les règles de la production du sensible, le discours organisationnel est aussi une objectivation des valeurs et des conjectures idéationnelles au sujet d'une réalité organisationnelle du sensible ; le discours organisationnel fait valoir des jugements et des croyances des individus - des idées naïves, aléatoires et dominatrices de la part des «spécialistes» en la gestion.

En d'autres mots, le discours organisationnel non seulement organise les aspects affectifs et cognitifs des gestionnaires, individus personnels, rationnels, moraux et finis, faits à l'image du Créateur infini, mais aussi il objective la production des hypothèses idéationnelles qui visent à déterminer le sens, à établir de l'ordre, à définir une action collective ou «organizational life» en gestion de projets traditionnelle (Alvesson, 2002). «Through controlling values and subordinates' definition of reality, the wanted flexible and committed orientations and effective behaviour can be produced» (Alvesson, 2002).

Une convention spécifique que Carole Talon-Hugon qualifie de «sensibilité théorique» avait réveillé

mon attention *esthétique* à cet objet du *sensible* en gestion de projets et ce, sans aucun intérêt utilitaire (Talon-Hugon, 2004). La gestion de projets ne se réfère plus alors à des préoccupations *instrumentales* de la tradition qui vise une *action idéologique*, elle se réfère plutôt à la *conscience humaine hétérogène, réfléchie et axée sur l'apprentissage et la production artistique*.

5.2. L'épistémologie et la méthodologie de la recherche

Au lieu de prétendre avoir une « idée vraie » (true idea) sur la gestion de projets, au lieu de *définir* «c'est quoi» et *déterminer* «quoi faire» pour *organiser* le social, le but de mon travail avait été plutôt de comprendre ce que je ne dois pas faire pour ne pas limiter l'autonomie d'un individu, sa créativité, sa volonté de questionnement. «This calls for an ability to vary perspectives: to consider several aspects and relate these to each other. Reflexivity and insight, not procedure and truth, then become catchword” (Alvesson et Sköldbberg, 2000).

En d'autres mots, le devoir épistémologique que je me suis donné au cadre de cette recherche avait été «to gain truth, so far from being a blank command from the blue, or a “stunt” self-imposed by our intellect» (James, 1922). Une «excellent practical reason» m'avait fait pousser les limites imposées par la science à la *conscience du sensible* (James, 1922). Ainsi, au lieu de chercher des solutions rapides instrumentalisées, m'occuper des «approches idéationnels» en la gestion de projets: «Systems analysis», the one that dominates in most textbooks, teaching and practice, «Organizational design» that views organizational differentiation, «Project-based structures» that analyses the “strategic factors” within projects, «Strategic direction» - capabilities and competencies that connect projects with «business strategy», je me suis penché principalement sur l'homme et sa *conscience*. As the «Critical management» draws upon the «critical social theories» of «who is being served», j'ai cherché à entrevoir des avenues de *sensibilisation aux options de l'organisationnel* (Smyth. et Morris, 2007).

According to Smyth and Morris, the Critical realism used in natural and social sciences emphasizes *contextual conditions* and offers a methodology that seeks neither the general nor the particular.

Instead, the methodology describes the underlying power in the essence of the object of study. The

narrative perspective provides internal “insight-cumdevelopment” of project management and draws *internal descriptive contextual critiques*.

J'espère alors que le «dupe dominé» qui absorbait des hypothèses culturelles prises pour acquies par «l'expert» en la gestion pourra enfin libérer sa *conscience* de l'ethnocentrisme du gestionnaire. J'espère que ma recherche l'aidera de relâcher la prise de la raison naïve, instrumentaliste et discrétionnaire ; le «dupe dominé» pourra finalement retrouver sa propre *conscience*, son identité, son individualité, son ipséité au sein de l'équipe.

Rappelons-nous la conclusion à laquelle Smyth and Morris ont arrivé suite à l'étude de 68 publications de the International Journal of Project Management en 2005 : «other methodological bases appeared in less than 10% of the papers and critical realism did not appear in 2005 papers at all» (Smyth et Morris, 2007).

De mon côté, je n'étais pas en mesure de trouver dans les périodiques scientifiques spécialisées un seul article traitant de la vérité, du discours *organisationnel* et du rôle que le discours *organisationnel corporatif descriptif* et le discours *organisationnel individuel narratif* jouent dans une *organisation* du social *sensible*, telle que la gestion de projets.

Épistémologiquement, ma recherche ne peut pas être calibrée à aucune d'autre: elle est simplement hors paire.

Méthode de la recherche

As interpretative epistemology uses ethnographic methods, phenomenology and other approaches, it is an excellent way to understand individual's perceptions making part of the particular (Smyth et Morris, 2007). Je rajoute ici la *production* du discours *organisationnel* selon les *règles* de la *production* du *sensible* et la déconstruction du discours, une opération complexe visant à identifier et à traiter des oppositions binaires de tout type en trois étapes.

5.3. Ce que j'ai appris

L'intérêt pratique de mon travail consisterait probablement à reconnaître dans le discours *organisationnel* une masse critique des *relations* du *sensible* et de l'*idéal* qui permettent de voir et de gérer des variables décisionnelles dans le but d'en atteindre des effets *pratiques* et *sensibles*.

De toute évidence, le but de faciliter la réflexion sur les formes de la *conscience* humaine est plus pratique que la domination d'une *idéologie* absurde ou bien le développement des «aptitudes» techniques. J'estime donc que des écrits traditionnels dans le domaine de l'*organisation* du social en général et en gestion de projets en particulier ne sont pas toujours utiles pour guider nos expériences de *vérification* du *sens*. Plus encore, les grandes prétentions de la science sont dangereuses pour une *organisation* du *sensible* social, telle que la gestion de projets.

Savoir *produire* le discours *organisationnel* veut dire entre autres savoir expliquer des idées et des expériences qui sont influencées et façonnées par les groupes au sein desquels elles demeurent. Interpréter le discours *organisationnel* veut dire entre autres expliquer des rituels, des mythes, des contes, des légendes etc. En d'autres mots, une *action* de la gestion de projets qui autrefois se trouvait au-delà du *sensible* et était *idéationnelle*, dominante et absurde, devient une *production* - une affaire de la *conscience* et non pas de la domination de l'*idéal*.

Le changement des cadres épistémologique et méthodologique dans le mémoire de recherche de la vérité vis-à-vis la tradition, la considération de plusieurs aspects de la gestion de projets et une harmonisation interne de ceux-ci - la réflexivité, la perspicacité et la vérité et non pas la procédure et l'éducation - permettent de constater que la tradition en gestion préfère des *réponses* rapides *idéationnelles* du *merveilleux*; elle ne suit pas les règles de la *production* du *sensible*, elle n'utilise pas le langage relevé, n'exploite pas les figures rhétoriques, ne recourt pas à des lieux culturels communs de l'*organisationnel*.

Rationnel, personnel et moral, je *sens* une tension considérable entre le *conscient* et le discours *organisationnel* d'une part et, selon une terminologie traditionnelle du domaine, une «structure

hiérarchique» du social *sensible* de l'autre. Cette tension résulte probablement du fait que entre deux mêmes objets du *sensible* - le *conscient* du discours *organisationnel* et la «structure hiérarchique» - il n'existe aucun lien, aucun prolongement du *conscient esthétique* : ni le discours *organisationnel*, ni la «structure sociale» n'ont jamais été *produits* en termes de la relation de l'harmonie et de la continuité.

Ce qui m'a surpris au cours de la critique du *discours corporatif descriptif* « Profil de poste » c'est l'absence totale de figures rhétoriques, lieux culturels du commun. Bien qu'il soit un peu trop naïf de ma part d'espérer voir des dimensions rhétoriques dans cet écrit traditionnel, je constate que j'étais capable d'en trouver dans le texte une bonne quantité.

5.4. La recherche future

J'entrevois d'abords que la recherche de la vérité en gestion de projets devrait se concentrer à développer davantage la «sensibilité théorique» décrite par Carole Talon-Hugon (Talon-Hugon, 2004). Cette convention *artistique* réveillera chez le chercheur une *attention esthétique* envers des objets du *sensible organisationnel* en gestion de projets et ce, sans aucun intérêt utilitaire.

Le besoin de contrôler le vaste étendu du discours *organisationnel* force une organisation d'arranger le discours sous de différents rubriques : de différents *discours thématiques dominants* que des experts compilent en documentant la diversité des identités observées sans *conscience*. Les discours *thématiques dominants* peuvent être *descriptifs* ou *narratifs*. Ils peuvent avoir *deux plans descriptifs*, *trois dimensions rhétoriques* et quelques *lieux communs* de la culture *organisationnelle*. Comme on le sait, ces lieux peuvent être discrets et continus.

Quant au *discours corporatif descriptif*, une des grandes avenues de recherches futures est d'investiguer la *conscience discrète et continue* des lieux communs de la culture *organisationnelle*. Le *discours individuel narratif* - une réponse individuelle à un *discours corporatif descriptif* - il doit être encore produit par le chercheur. Une fois produit, le chercheur pourra passer à une critique de deux discours *organisationnels* et ce, à travers les mêmes *plans descriptifs*, les mêmes *dimensions*

rhétoriques et les mêmes lieux communs de la culture *organisationnelle*.). Cette critique permettra de prendre *conscience* des effets psychologiques, éthiques et morales que l'*organisation* du social moderne exerce sur les *actionnaires* de l'interaction que Aristote avait abordés par le thème de la *catharsis* (Talon-Hugon, 2004).

On pourrait *voir* non seulement comment une *organisation* énonce son « réel *organisationnel* », comment elle entrevoit « son entendement individuel », en quels termes elle *organise* une *interaction* entre ses employés en milieu de travail d'équipe, mais aussi on pourrait voir comment les *employés* de l'*organisation* répondent à l'*organisation* en termes de plaisant et de déplaisant.

Je dois souligner toutefois que la critique du discours *organisationnel* ne pourra pas *définir* ce que le discours peut accomplir ou bien axiomatiser comment cet accomplissement peut être amélioré en termes d'efficacité, de rendement accru, de succès etc. La critique du discours consistera à explorer une organisation « as a subjective or, and better, intersubjective experience » (Alvesson, 2002) et prendre *conscience* comment le *social traditionnel*, *défini* et *discret*, ainsi que l'individuel *fini*, rationnel et moral, gravitent vers le *continu infini commun*.

6. Références

- (1) The Holy Bible, (1984). New International Version, New York, Oxford University Press
- (2) Talon-Hugon, C., (2004). « *Que sais-je ? L'esthétique* ». Presses Universitaire de France
- (3) Rouleau, L., (2006). « *Théories des organisations. Approches classique, contemporaines et de l'avant-garde* ». Québec : Presses de l'Université du Québec, 199-216
- (4) James, W., (1922). "*Pragmatism – a new name for some old ways of thinking*". Longmans, Greenand Co. (5) PMBOK 2008
- (6) Atkins, R., (1999). "*Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*". International Journal of Project Management Vol. 17, No. 6, pp. 337-342
- (7) Babu, A.J.G., Suresh, Nalina (1996). "*Project management with time, cost, and quality considerations*". Journal of Operational Research, No. 88 pp. 320-327
- (8) Ramo, H., (2002). "*Doing things right and doing the right things. Time and timing in projects*". International Journal of Project Management, No. 20, pp. 569–574
- (9) Ю.М. Лотман (2009). Москва, Центр Книги, ВГБИЛ им. М.И. Рудомино. *Чему учатся люди. Статьи и заметки*; Lotman, Y., (2009). Moscow, The Book Central, VGBIL Rudomino, *What people learn. Articles and Notes*
- (10) Forester J., (2003). "*On Fieldwork in a Habermasian Way: "Critical Ethnography and The Extraordinary Character of Ordinary Professional Work"*", in "*Studying management critically*", SAGE Publications, London, pp. 46-65
- (11) Levy D., Alvesson M. and Willmott H., (2003). "*Critical Approaches to Strategic Management*", in "*Studying management critically*", SAGE Publications, London, pp. 92-110.
- (12) Mayer M., (2004). « *La rhétorique* ». Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France.
- (13) Cicmil S., Hodgson D., (2006). «*New possibilities for project management theory: a critical*

engagement». International Journal of Project Management

(14) Foucault, M., (1963). « *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical* ». Paris, Presses Universitaires de France

(15) Smyth, H.J. and Morris, P. W.G., (2007). “*An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues*”. International Journal of Project Management No. 25, pp. 423–436

(16) Derrida, J., (1967). « *De la grammatologie* ». Paris, Les Éditions de minuit

(17) Alvesson, M., (2002). “*Understanding Organizational Culture*”. SAGE Publications Ltd

(18) Shenhar, A. J. (2001). “One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains”. Management Science. Vol. 47, No. 3, March 2001

(19) Alvesson, M., et Sköldbberg, K. (2000). Reflexive methodology. London: Sage

(20) McGrath, J. E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York: Holt, Rinehart and Winston

7. Annexe

Job PROFILE

A. POSITION INFORMATION

1. Job Identification

Job title	Administrative Assistant	Directorate	
Job number	12345	Division	
Title of immediate supervisor		Job Class	GR-05
		Effective date	February 5, 2002

2. Job Summary

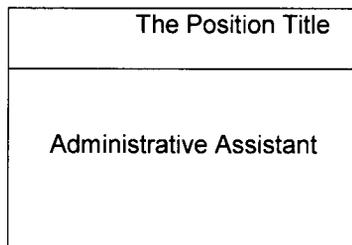
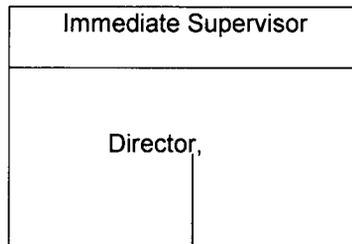
Provides administrative support to two directors within the _____ Directorate.

3. Major Responsibilities

Responsibilities
<p>1. Establishes and maintains administrative procedures and systems to ensure effective communication and interactions within each division, between the directors offices and other offices in _____ and other Directorates; ensures that appropriate procedures are followed to protect the security of industrially sensitive, confidential or secret materials prepared by or received by the directors.</p>
<p>2. Supports client -orientation in internal and external interactions, receiving inquiries from university, industry, and government offices and individuals, and determining the appropriate manner of responding. This may include responding directly, referring the query to the appropriate person, identifying and collating information needed for the response, coordinating input from within and outside the _____ Directorate, and providing the directors with background information and briefing material pertinent to their internal and external responsibilities and decision making.</p>
<p>3. Manages the directors' schedules of appointments and obligations, provides briefing material, arranges travel and accommodation, prepares and verifies expense and travel claims, creates and maintains electronic presentations, maintains corporate records in paper and electronic files, and provides administrative support for personnel management</p>
<p>4. Manages the directors operations budgets, codes and records expenditures, prepares monthly status reports, identifies shortfalls and surpluses monitors commitments and expenditures, and</p>

recommends adjustments.
5. Organizes the quarterly meetings of the _____ Committee _____ ; sets and maintains the schedule of events, makes logistical arrangements, coordinates the preparation and distribution of committee working documents, and takes minutes and prepares the official record of committee decisions. Provides administrative support for meetings of the Committee when it is the director's year to chair the committee and takes minutes at ad hoc committee meetings.
6. Acts as back-up, when required, to the Administrative Assistant to the Director .

4. Working Environment



Position titles reporting of directly to this position reporting to	Description of main objective of the job	Total number FTE's subordinate
None		None

B. JOB MEASUREMENT FACTORS

1. KNOW-HOW

Know-How is the sum total of every kind of knowledge and skill, *however acquired*, needed to perform the job's major responsibilities, such as planning, organizing, integrating, coordinating, guiding, directing and/or controlling activities and resources associated with an organizational unit or function, in order to produce the results expected of that unit or function.

A) Technical, Professional and Operational Knowledge and Experience

- The work requires knowledge of:
- mandate, objectives, programs, services, roles, responsibilities, organization and structure to carry out all activities.
 - Administrative Units' policies, directives, guidelines, communications, services and appropriate contacts to ensure necessary interface and knowledge of developments in all aspects affecting the management and administration of Council so as to ensure the directors are kept informed.
 - mandate, objectives, policies, directives, guidelines, programs, services, strategies, priorities, roles, responsibilities, organization and structure to carry out all administrative activities.
 - the use of methods, procedures, techniques, practices and processes involved in providing effective administrative management of the office of the director.
 - the management of meetings of peer review selection and advisory committees, from organizing the physical arrangements to taking the minutes of complex policy discussions and following-up with officers to ensure that agreed upon actions have been taken.
 - the use of database management systems and MS Office suite to undertake special projects, prepare presentations and produce a variety of ad hoc reports.
 - outstanding oral and written skills in both official languages to provide effective communications within and outside

Working Relationships

<u>Contact</u>	<u>Purpose/Result of Contact</u>	<u>Frequency</u>
managers and employees	Provide guidance on administrative matters affecting ; discuss the application/adaptation of innovative practices; recommend solutions to various administrative problems; follow-up on slippage in deadlines and negotiate new deadlines, as appropriate; consult on agendas for various meetings including, the Committee; coordinate input for replies to incoming correspondence and delegate to the appropriate officers information requests addressed to the directors; and help orient and mentor new employee.	Daily
All levels of management in Council, including the Office	Plan, coordinate and follow-up on processes, projects, activities and issues involving the directors; provide information on the status of situations/ issues; negotiate	Daily

<u>Contact</u>	<u>Purpose/Result of Contact</u>	<u>Frequency</u>
of the President	timeframes; coordinate and plan the agenda for the directors.	
External senior university, government and private sector officials	Address requests for information and for meetings with the directors to help resolve their questions and/or complaints.	Daily
General public	Address requests for information and help resolve questions and/or concerns.	Daily
Committee Members	Acts as the primary point of contact for members of the , accommodating special requests and providing information.	Frequently

2. PROBLEM SOLVING

Problem Solving is the amount and nature of the thinking required in the job in the form of analyzing, reasoning, evaluating, creating, using judgment, forming hypotheses, drawing inferences, arriving at conclusions, and the like. It takes into account two dimensions: 1) the environment in which the thinking takes place, i.e. the extent to which assistance or guidance is available from others or from past practice and precedents; and 2) the challenge of the thinking to be done, i.e. the novelty and complexity of the thinking required.

<u>Challenge / Situation and Response</u>	<u>Assistance / Reference / Support</u>
<p>Challenge/Situation: Analyzing issues and situations within the offices of the directors such as inquiries from internal and external sources, conflicting priorities and deadlines between administrative policies and operations.</p> <p>Response: Understanding the importance of the various occurrences. Identifying and evaluating alternatives and formulating options on all administrative matters affecting the offices of the directors in order to select the most appropriate course of action.</p>	<p>administrative policies, procedures, guidelines and judgment</p>
<p>Challenge/Situation: Organizing and keeping organized the offices of the directors.</p>	<p>mandate, priorities and objectives; service standards, legal requirements,</p>

<u>Challenge / Situation and Response</u>	<u>Assistance / Reference / Support</u>
<p>Response:</p> <p>Establishing administrative systems and processes to ensure that the directors meet deadlines, that they are well briefed for meetings, that responses to correspondence are timely, that corporate records are maintained and that there is an effective interface between the offices of the directors and the DG, management in Council, and senior officials in university, industry and government.</p>	<p>practices and processes involved in providing administrative management and coordination services.</p>
<p>Challenge/Situation:</p> <p>Coordinating the input of 15 program officers and 14 committee members to facilitate timely decision making by the</p>	<p>philosophy, policies, guidelines, procedures, and precedents.</p>
<p>Response:</p> <p>Negotiates deadlines with officers and committee members, enlists cooperation of participants, and accommodates diverse special requirements, while adhering to schedules and standards of quality and service.</p>	

3. ACCOUNTABILITY

Accountability is related to the *opportunity* that a job has to bring about some results and the importance of those results to the organization. Tied closely to the amount of opportunity is the degree to which the person in the job must answer for (is accountable for) the results.

<u>Decisions</u>	<u>Impact</u>
<p>1. Manage the flow of information to and from the offices of the directors, and determine what needs to be addressed by the director and what should be addressed by admin assistant or delegated to the appropriate officer. Delegate and follow-up to ensure that action has been taken.</p>	<p>Influence the efficiency of the directors and the effective reply to inquiries based on the importance and/or urgency of the information.</p>
<p>2. Establish and maintain administrative systems and processes.</p>	<p>Influence the effectiveness of interface between the offices of the Directors and the office of the DG, the offices of management in Council, including the office of the president, and across the Directorate. Influences the effectiveness of interface with the offices of senior officials in the university, government and industry communities.</p>
<p>3. Manage the</p>	<p>Effective preparations for and follow-ups to the meetings</p>

<u>Decisions</u>	<u>Impact</u>
	contribute to the success of the meetings and timely grant funding decisions involving request totaling over \$10 million per year.
4. Perform orientation of all new employees to the divisions and ensure that office space, computer access arrangements etc. have been made.	Influences the efficiency of the director and managers and ensures that new staff are integrated quickly and effectively into their new environments.

<u>Recommendations</u>	<u>To Whom</u>
1. On corrective measures to be undertaken when shortfalls and discrepancies are identified in financial commitments and expenditures from the directors' operating budgets.	directors
2. Prepare responses to senior officials in university and industry for the director's signature.	directors

4. WORKING CONDITIONS

Working Conditions considers the conditions under which the job is performed. It is the effect the environment has on the achievement of end results. It is assumed that the incumbent is reasonably suited to the job, and that all appropriate measures have been taken to eliminate or minimize undesirable working conditions; what remains is unavoidable. It has four sub- elements:

- i) Physical Effort Jobs may require levels of physical activity that vary in intensity, duration, and frequency or any combination of these factors, which produce physical discomfort or physical fatigue.

Work requires sitting at a workstation and operating a PC on a daily basis for prolonged periods of time.

- ii) Physical Environment Jobs may include progressive degrees of exposure of varying intensities to unavoidable physical and environmental factors, which increase the risk of accident, ill health, or physical discomfort.

Work is performed in an open office environment. There is some risk of eyestrain and neuromuscular damage to hands, neck and back from on-going use of computer keyboard.

- iii) Sensory Attention Jobs may require concentrated levels of sensory attention (i.e. reading/ watching/ studying/ observing, listening) during the work processes that vary in intensity, duration and frequency.

Work requires analysis of financial and budgetary data as part of a monthly routine; preparing responses to requests for information related to and editing and revising materials prepared by staff on a weekly basis.

- iv) Mental Stress Mental stress refers to progressive degrees of exposure of varying intensities to

factors inherent in the work process or environment which increase the risk of such things as tension or anxiety. (These are different from the factors considered in the "Physical Environment" dimension. See definition above.)

If the "normal" work process or environment causes tension and/or anxiety resulting in psychological stress, explain how and give examples (pace of work, work repetition, lack of control).

There is regular exposure to lack of control over the pace of work due to the service-related nature of the work, to time pressures in meeting demands, and to conflicting and multiple demands from all interested parties with respect to deadlines, services provided, access to the Directors, etc. There is occasional exposure to angry, irate or frustrated callers.

C. STATEMENT OF QUALIFICATIONS

Education

Successful completion of secondary school education.

Completion of certificate or diploma in administration will be considered an asset.

Language

Knowledge of both the English and the French languages is essential (Level CCC/CCC).

Experience

Significant experience in office administration, including maintaining agendas and records systems, writing memoranda, taking minutes, planning travel, controlling budgets, planning and coordinating meetings and conferences.

Significant experience in using different software such as MS Excel, Word, Outlook, PowerPoint, etc.

Knowledge

Knowledge of policies, objectives, and program structure.

Knowledge of general administrative procedures.

Familiarity with the application of the Privacy and Access to Information Act relating to communication with applicants.

Abilities

Ability to analyse and evaluate situations and exercise judgment in their resolution.

Ability to locate and manipulate data in complex databases.

Ability to record minutes of complex policy discussions at meetings and draft synopses of discussions.
Ability to work under pressure and perform multiple tasks simultaneously.

Excellent planning and organizational skills, including setting priorities.

Excellent oral and written communication skills.

Personal Suitability

Effective interpersonal skills.

Judgment.

Tact and diplomacy.

Thoroughness, attention to detail and reliability.

Tenacity in following through on items to completion.

Initiative.

Security

Secret

EVALUATION RESULTS / RÉSULTATS D'ÉVALUATION

Position Number / Numéro de poste :	1234
--	-------------

Know-How / Compétence :	123
Problem-Solving / Initiative créatrice :	12
Accountability / Finalité :	12
Working Conditions / Conditions de travail :	12
TOTAL POINTS / POINTS TOTAUX :	123

Group / Groupe :	GR 5
Minimum – Maximum Points / Points minimum – maximum :	(212 - 274)
Salary Range / Échelle de salaire :	(Click here for salary range details / cliquer ici pour plus de détails sur les échelles de salaire)