

Sous la direction de Dimitri WEISS

Ressources humaines

DEUXIÈME ÉDITION

© Éditions d'Organisation, 1999, 2003

ISBN : 2-7081-2844-2

Éditions

d'Organisation

Gestion des ressources humaines et gestion par projet

XAVIER BARON

La gestion par projet est à la fois un thème et une réalité.

Comme thème moderniste de management, c'est une mode qui a déjà connu une apogée en 1993–95 et, depuis, un certain reflux. L'émergence au milieu des années 80 et la diffusion des structures par projet depuis le début des années 90, dans d'autres secteurs que ceux qui l'ont vu naître (le bâtiment et l'informatique), est un phénomène organisationnel d'importance et sans doute appelé à se développer encore.

Nous verrons, dans une première partie, que la gestion par projet est une des manifestations d'une tendance à l'horizontalisation des organisations et de l'organisation du travail.

Avec ses caractéristiques propres, elle participe, à l'usage de l'ingénierie et des activités de développement :

- de la valorisation simultanée des collectifs de travail et de la personnalisation des individus,
- de la rationalisation des structures face à l'accroissement informationnel,
- d'une recherche de flexibilité interne devant la diversification des temps et des lieux de travail.

Les structures par projet sont une forme organisationnelle, tournée vers la recherche de productivité des emplois de haute qualification, adaptée aux activités immatérielles et mettant en œuvre des compétences largement non substituables.

Dès lors qu'elle devient une réalité significative, la gestion par projet pose des questions aux professionnels de la GRH. Comment prendre en compte ce phénomène, comment favoriser cette innovation ? Faut-il gérer différemment (et comment) les acteurs impliqués dans les projets de plus en plus nombreux dans les entreprises ? L'émergence et la banalisation des structures par projet imposent à la fonction Personnel de reconsidérer bien des domaines de la gestion des personnes directement concernées (et des autres). Qu'il s'agisse de recrutement, d'intégration, d'appréciation, de gestion des carrières ou de mobilité en fin de vie des projets, la

fonction RH doit non seulement adapter ses outils opérationnels mais reconsidérer certains de ses réflexes et concepts traditionnels. L'observation du déphasage de certaines pratiques et outils traditionnels de la GRH confrontée au phénomène des projets nous conduira dans la deuxième partie à rechercher les voies d'une meilleure contribution de la fonction Personnel à la vie de ces structures.

Au-delà, le fait même que des structures par projets existent et catalysent des dynamiques de changement et d'innovation, constitue un espace de déploiement renouvelé pour la GRH. Malgré des déceptions nourries d'espairs abusifs, les années 1970, avec le développement des approches socio-techniques, puis les années 1980, avec la diffusion de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », ont vu naître un consensus sur la nécessité de mieux intégrer la GRH au management général des entreprises. La fonction Personnel se doit d'anticiper sur les conditions de travail, sur les écarts prévisibles entre les besoins en emplois et les ressources humaines des entreprises. Les structures par projet sont un espace que la fonction RH peut investir pour y parvenir plus efficacement. C'est l'objet de notre troisième partie. Pour un responsable de la fonction RH, cela se traduit par la nécessité de faire plusieurs métiers distincts selon l'avancement des phases des projets, du cahier des charges à la mise en fabrication, en passant par la conception et le développement des moyens.

1. La gestion par projet, une forme d'horizontalisation des organisations

Dès lors que sont réalisés des ouvrages, conçus des produits complexes, intégrées des technologies émergentes ou lancés des investissements nouveaux, des collectifs et/ou des entreprises gèrent des projets. De ce point de vue, la gestion de projet n'a rien de nouveau. Une cathédrale ou une guerre sont aussi des projets qui n'ont pas attendu la « gestion par projet » pour être menés comme tels et parfois à des échelles impressionnantes. Depuis que l'industrie existe, des projets de nouveaux produits sont régulièrement développés et mis sur le marché. Ce qui définit un projet n'est donc pas son objet en soi, mais une démarche qui prétend réunir les conditions d'une performance accrue dans l'usage des moyens engagés.

1.1. De la gestion des projets au management par projet ; quelles définitions ?

Ce qui est nouveau dans le mouvement né dans les années 1980, c'est la formalisation d'une démarche de gestion en rupture avec « *la tendance rationaliste anglo-saxonne des années précédentes qui privilégiait* :

- les outils de gestion les plus sophistiqués possible ;
- les procédures les plus standardisées possible s'appliquant à tous les projets sans distinction ni nuance ;

- l'organisation permanente au détriment des organisations temporaires qu'impliquent les projets » (cf. C. Navarre).

Qui dit prise de distance avec le rationalisme univoque hérité du scientisme en matière de gestion et d'organisation du travail, ne dit pas pour autant renonciation à toute méthode. « *Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » (norme Afnor X50-105). « *Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client. Il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données* » (cf. J.-P. Boutinet).

A ce stade, la définition de la gestion par projet reste très large et pourrait convenir à tout type d'activités en entreprises, le phénomène des projets intéresse prioritairement les activités de conception, et notamment, d'ouvrages, de produits nouveaux ou de systèmes d'information. Quand la démarche de gestion des projets se limite de fait à l'activité de conception, on parlera plus précisément d'ingénierie concourante (cf. plus loin). L'engouement pour cette démarche a fait cependant que le management de projet est également préconisé pour mener des actions d'amélioration de processus, voire, constituerait une réponse méthodologique applicable à toute initiative génératrice d'un changement.

Dans cette approche extensive, la mise en œuvre de nouvelles unités de travail peut être un projet¹ et gérée comme tel. L'introduction de nouvelles procédures de gestion sociale comme la formation par exemple (cf. la journée d'étude de l'AFREF/ Entreprise et Personnel) ou de management (reconception de processus ou reengineering) peuvent aussi, sous certaines réserves, être pensées comme des projets.

Le « concurrent engineering » apparaît aux Etats-Unis (Department of Defense) entre 1984 et 1986. Le terme d'ingénierie concourante en est la traduction littérale qui s'impose au détriment de la notion d'ingénierie intégrée, proposée par l'AFNOR. Ce néologisme est parfois utilisé pour parler de la gestion par projet en général, mais il nous semble, dans les cas où il est privilégié, avec une forte connotation gestionnaire. Le « *concurrent engineering* » se présente ainsi essentiellement comme une technique de gestion « *qui permet d'améliorer la qualité tout en diminuant délais et coûts* », par « *une intégration systématique des activités de conception des produits et de conception de leurs gammes de fabrication et de maintenance sur leur durée de vie* ».

Le management par projet, comme le glissement sémantique le suggère, se présente avec une ambition managériale qui indique une volonté de dépasser la seule technique. Pour Pascale Bossard de l'ANACT, « *l'ingénierie concourante ne doit pas conduire à une structuration formelle des connaissances nécessaires à la conception, en intégrant les savoirs du personnel d'exploitation et de soutien logistique en leur absence. L'ingénierie concourante implique la participation, dès les premières étapes de la conception, de représentants de ces fonctions qui doivent concourir à un objectif commun* (cf. Bibliographie). »

1. Voir par exemple in *Gérer et Comprendre, Revue des Annales des Mines*, l'article de H. Rouilleault et M. C. Villeval, sur la conception de l'usine de Burnhaupt de la Société Manducher, Décembre 1995.

La définition proposée par Christian Navarre est également plus large : « *un ensemble de méthodes et de techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées* ». Nous retiendrons cette définition pour la suite de notre propos.

L'adaptation d'une définition large ne doit cependant pas conduire à englober sans précaution différents types de phénomènes. Qui trop embrasse mal étroit et qui sert à tout n'est bon à rien. Cela reviendrait à proposer une nouvelle panacée universaliste. Cela peut faire parfois un best-seller, mais certainement pas avancer la compréhension des choses. Ce risque est présent si l'on s'intéresse aux conceptions et aux discours qui se développent dans les entreprises. On peut craindre alors que le management par projet soit investi trop rapidement d'un rôle dans une rupture de modèle de management. Il s'agirait de contribuer, par la diffusion de la gestion par projet, à la gestion du changement dans les entreprises, voire à une transformation des entreprises elles-mêmes. De produit de l'entreprise, le projet devient producteur de changement dans et de l'entreprise. Il est potentiellement vecteur d'un processus permanent d'apprentissage.

Si les grands auteurs américains du management font bien partie de l'arrière-plan théorique régulièrement cité (de Henry Mintzberg à Alvin Toffler en passant par Herbert Simon), tout se passe alors comme si la formalisation de la gestion par projet constituait une réponse, à la française, au problème de la modernisation des entreprises (et notamment les plus grandes) confrontées à des environnements de plus en plus turbulents, à des marchés de plus en plus complexes et fragmentés.

Suivi attentivement par certaines Directions Générales, le management de projet dépasserait ainsi la technique pour devenir « *une opportunité forte pour développer de nouveaux modes de relations entre des personnes qui sont aujourd'hui encore trop isolées. (...) Il peut apporter une transformation profonde des comportements et des modes de coopération entre les hommes et les femmes qui travaillent à notre compétitivité et faire émerger ainsi de nouvelles solidarités, une unité renforcée; on ne peut parler de projet sans parler de changements qu'ils soient au plan des organisations ou des personnes : cette opportunité est essentielle pour faciliter l'émergence de l'innovation, de la création de valeur à tous les niveaux de (notre) entreprise, dans une démarche volontaire, en permettant la mutualisation des compétences et des moyens au bénéfice de tous et de nos partenaires. Le management est en fait très souvent synonyme de changement de culture¹.* »

Sous-ensemble de techniques de gestion plus ou moins instrumentées, la gestion par projet présente le risque de devenir une promesse de modernité dont l'avenir est déjà connu. La modernité et la jeunesse partagent le même défaut, elles ne durent pas !

Pour nous résumer, nous constatons qu'il y a bel et bien des projets dans la réalité des entreprises. Ce sont des construits (au sens de concepts méthodologiques) dont

1. Editorial des Directeurs Généraux de EDF et GDF dans *Les Cahiers du Management* n°6 de mai 1997.

la définition des périmètres appartient à chaque secteur, type d'activité ou entreprise. On parlera de gestion par projet, quand une instrumentation spécifique (structures, rôles, outils...) matérialise la volonté rationalisatrice de gestion de ces objets particuliers que sont les projets, par opposition à la gestion des opérations. Certains préféreront le terme de management par projet, pour indiquer leur ambition, au-delà, de l'usage des outils, de faire de la gestion des projets le vecteur d'un renouvellement des modèles de gestion et d'organisation du travail. Dans notre propos, nous privilégierons la notion de gestion par projet, laquelle suppose des organisations par projet » qui se matérialisent dans des structures par projet.

Au-delà, on ne peut éviter la question du pourquoi et du quoi de la gestion par projet. Intrinsèquement, quelles sont les caractéristiques de ce phénomène ? Fonctionnellement, à quoi sert cette réalité volontairement construite ?

- Participe-t-elle d'une évolution des organisations entendues aussi bien au niveau des structures qu'à celui de l'organisation du travail, en faveur d'une culture et de fonctionnements plus autonomes ?
- N'est-elle au contraire que le faux nez des bons vieux réflexes rationalisateurs de la culture positiviste traditionnelle de la commande, visant une mise sous contrainte accrue des processus ?

Récent, ce phénomène retient, dès la fin des années 1980, l'attention de nombreux chercheurs et enseignants en gestion. En France, Lille a été un des premiers lieux à faire de la gestion par projet un corpus d'enseignement par le développement d'un DESS et la rédaction d'une des premières thèses de doctorat en gestion sur cette question ; la performance dans le management des projets en Juin 1992, par Jean-Marie Hazebroucq. Celui-ci est aussi signataire, avec Olivier Badot, d'un Que sais-je ? en Juin 1996. Une référence depuis 1993 est constituée par l'ouvrage collectif ECOSIP ; « Pilotage de projet et entreprises. Diversités et convergences », sous la direction de Vincent Giard et Christophe Midler, Economica. Récemment, des observations et analyses de fond ont été rassemblées dans les *Cahiers de Recherche*, n° 76 du 15 octobre 1998 du GIP Mutations Industrielles.

Autre signe, l'association créée en 1982 qui regroupait des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et de Planification (l'AFITEP), est devenue en 1996 l'Association Francophone de Management de Projet en regroupant plusieurs associations depuis 1989, comme l'Association Française de Management de Projet et celle des Gestionnaires de Projets. Ce mouvement est enfin porté par le charisme de « stars » de la gestion par projet comme François Jolivet (Fougerolles) ou Yves Dubreil (Renault). La mise en commun de leurs expériences, avec la coopération de chercheurs (Christian Navarre et Christophe Midler), dans le club de Montréal » réuni à l'initiative de Gérard Dubrulle de Renault (entre 1991 et 1995) a fait beaucoup pour populariser cette approche avec des entreprises comme Aérospatiale ou Cap Sesa. On doit enfin à Jean-Pierre Boutinet la construction d'une architecture théorique à partir d'une recherche très englobante sur les différentes dimensions de ce concept (cf. Bibliographie).

1.2. Les caractéristiques de la gestion par projet

Par organisation par projet, nous entendons donc, au-delà de la définition fonctionnelle développée plus loin, la mise en œuvre non permanente, d'équipes pluridisciplinaires, structurées¹, dédiées en tout ou en partie, à la réalisation d'activités temporaires finalisées sur un produit identifiable. Elles sont transversales, par opposition aux Directions dites verticales ou de métiers. Elles sont non hiérarchiques tout en étant pleinement responsables du développement d'un produit nouveau (et par extension, d'un nouvel équipement, voire d'une innovation de fonctionnement...). Elles sont constituées de ressources humaines et financières, dédiées pour la durée de vie du projet, mais sans vocation à perdurer au-delà. Ce faisant, elles présentent des caractéristiques différentes des structures verticales, opérationnelles, stables et classiquement hiérarchisées (cf. C. Navarre).

1.2.1. La singularité

La première caractéristique réside dans la singularité. Cela part d'un constat et d'un postulat selon lequel chaque projet est unique. Il est borné dans ses finalités et dans le temps. Il répond de manière singulière (non répétitive par différence avec la production) à un besoin donné, exprimé par un client identifié. Dans le bâtiment ou l'informatique, ce client du projet a un nom ; c'est le maître d'ouvrage. Le projet, quand il est aussi structure de gestion, est ainsi une extension organisationnelle du maître d'œuvre technique et/ou juridique. Dans l'automobile ou la pharmacie par exemple, avant la création des Directions de Projet, ce sont les Directions Générales qui assumaient ce rôle, parfois relayées par une Direction de la Qualité. Par analogie, dans le cinéma par exemple, on connaît la différence entre le producteur et le réalisateur. Dans la production théâtrale, le metteur en scène est l'artisan de cette singularité, le régisseur est l'opérateur de la production en série sur la durée. La structure et l'équipe de projet expriment cette singularité.

1.2.2. Une structure temporaire et dédiée

Deuxième caractéristique, le projet a un début et une fin, c'est une structure temporaire et dédiée. Sa raison d'être et les structures qui la matérialisent, sont non permanentes. Un projet et une entreprise ne peuvent donc être assimilés. L'entreprise, dans sa dimension organisationnelle, est précisément une réponse au besoin de mettre durablement de l'ordre dans les relations entre des personnes coopérant collectivement et de la manière la plus pérenne possible. Elle survit au cycle de vie d'un produit ou à la transformation des besoins de son marché, ou en tout cas, elle essaye. Pour cela, elle se dote d'une personnalité juridique qui lui assure une structure de financement sur le long terme. Elle se dote d'organisations (structures et

1. Voir l'article de Zohra Alouani, qui insiste sur la notion d'équipes multi-fonctionnelles, dans « VALEO : les aspects sociaux du concurrent engineering », *La Cible* (publication de l'AFITEP), n°65 de Décembre 1996.

répartition des tâches) stables. Un projet n'a pas nécessairement besoin de statut ou de définition juridique. C'est une structure temporaire dont la mort est annoncée dès sa naissance. En quelques mois ou années, la structure projet doit gérer toutes les étapes d'un cycle de vie complet de l'organisation, de l'émergence à la croissance, jusqu'à sa disparition.

1.2.3. Le projet est « phasé »

Troisième caractéristique, le projet est phasé. Il se distingue de l'opération (la production) par le caractère linéaire du temps. Demain ne sera pas comme aujourd'hui. Entre son initialisation et sa réalisation (démarrage de la production en série, livraison de l'ouvrage ou lancement des nouveaux équipements...), le projet passe par différentes étapes (spécifications, développement, prototypes et tests, lancement), rythmées et parfois sanctionnées par des jalons (les revues de projets). C'est une différence majeure avec l'environnement des opérations pour lesquelles le temps reste largement cyclique. Demain sera (au progrès continu près), la répétition d'hier. Une des premières valeurs ajoutées d'une Direction de Projet est ainsi d'assurer la continuité du projet. Elle en est la mémoire au fur et à mesure des mois ou des années du déroulement des phases successives.

1.2.4 Le rassemblement temporaire de compétences

Quatrième caractéristique, les projets sont constitués du rassemblement temporaire de compétences. Bien sûr complémentaires dans le cycle de conception, ces compétences restent diverses voire étrangères du point de vue des métiers, de leurs cultures et de leurs modes de gestion. Les projets sont un rassemblement transitoire mais dédié de ressources financières, technologiques et humaines. Ces ressources peuvent être issues de, et appartenir à plusieurs entreprises. Dans tous les cas, elles relèvent au moins de plusieurs métiers d'une même entreprise.

Le phénomène projet connaît ainsi plusieurs cas de figure :

- Les grands projets du bâtiment ou des travaux publics, de l'aéronautique et du spatial..., rassemblent en général des compétences appartenant à des entités juridiques distinctes. Les plus gros de ces projets peuvent même justifier la mise en place d'une structure juridique particulière (exemple de la société créée pour les besoins du percement du tunnel sous la Manche, du développement d'Ariane ou de Airbus Industrie).
- A l'autre extrême, des structures par projet peuvent être confinées (en termes de ressources) au cadre d'une seule entreprise. Les très nombreux projets auxquels la recherche pharmaceutique donne lieu, simultanément et dans une même entreprise, sur des milliers de molécules potentiellement actives et industrialisables, fournissent l'illustration d'un autre type d'environnement de projet. Très nombreux, très longs et coûteux, ce sont des projets dont les enjeux de

sélection et de rapidité de mise sur le marché sont capitaux pour des laboratoires qui peuvent encore être de taille modeste. C'est d'ailleurs une raison des regroupements en cours.

- Sur un mode intermédiaire, les projets successifs de nouveaux véhicules (une demi-douzaine en portefeuille simultanément pour un généraliste de taille moyenne) peuvent être menés sur les forces d'un seul constructeur automobile mais en intégrant des compétences externes.

Dans tous les cas, la gestion par projet intègre la nécessité de coopérer, sur un mode partenarial, avec les multiples fournisseurs spécialisés sans lesquels aucune entreprise ne saurait proposer sur le marché un nouveau produit. La logique de ce rassemblement peut se traduire par la création de lieux géographiques et physiques dédiés. On parle alors de plateaux de projets. C'est la vocation des structures par projet que de rendre plus performante la coopération entre ces divers métiers issus d'environnements différents.

1.2.5. Une production immatérielle

Cinquième caractéristique, la production d'un projet est le plus souvent immatérielle. Des phases d'études d'un nouveau produit peuvent évidemment s'appuyer sur des prototypes. Des pilotes (ou des maquettes) peuvent jalonner la conception d'un nouvel équipement. Ces produits matériels intermédiaires ne sont pas le produit du projet. Ils sont l'exception physique d'une production essentiellement immatérielle. La valeur ajoutée d'un projet est faite d'une action sur des informations. Là où les opérations s'incarnent dans des produits ou des relations de services dont il est possible de mesurer le flux de sortie, les projets ne produisent que du papier (ou des giga-octets de données numériques). De ce point de vue, les projets sont toujours des investissements. Ils ne génèrent pas du cash. Or, on ne peut gérer que ce que l'on mesure. Les projets constituent ainsi un redoutable problème de pilotage en général et de contrôle de gestion en particulier. La mesure de l'efficacité et de la performance économique d'un projet suggère ainsi une capacité de mesure de l'immatériel, de l'innovation. Elle exige un chiffrage de la pertinence (au sens du rendement) d'une offre future par rapport à un marché. Elle nécessite une capacité à valoriser des délais et à mesurer la qualité des informations produites, c'est-à-dire au fond, à piloter la démarche, beaucoup plus cognitive que productive, ainsi organisée.

1.3. Des projets pour gérer le travail immatériel, qualifié et non substituable

Il n'est pas besoin de revenir ici sur les raisons d'un développement des nouvelles formes d'organisation du travail depuis les années 1970 ; complexité, incertitudes et accélération sont les maîtres mots de la mutation observée sur un plan général. Depuis le milieu des années 1980, on sait que l'on est sorti d'un modèle d'entreprise ; le modèle taylorien dans un compromis fordiste. On ne sait pas encore

quel modèle va émerger, quand on n'est pas déjà convaincu qu'il faudra apprendre à vivre durablement sans modèle alternatif dominant. Sans rentrer dans ce débat, trois tendances majeures rendent compte, selon nous, des évolutions organisationnelles observables depuis quelques années dans les entreprises. Ces trois tendances sont pour partie paradoxales. En tout cas, elles sont traversées de mouvements contradictoires. En même temps que s'inventent de nouvelles organisations, les bons vieux réflexes tayloriens sont toujours à l'œuvre et marquent régulièrement des points, souvent avec l'aide de l'informatique. Les projets sont une illustration passionnante de l'action de ces tendances et de ces contre-tendances. Du coup, la lisibilité du phénomène n'est pas immédiate. L'adoption d'un vocabulaire projet ne suffit pas à faire naître une nouvelle réalité. La mise en place de structures par projet, indépendamment des intentions, peut ne correspondre qu'à une manière de mettre sous contraintes des acteurs, sans aucunement développer leur autonomie. Au cœur de ces contradictions, les projets sont un vecteur important et illustratif de la recherche d'organisations plus efficaces, parfois en rupture avec le modèle antérieur, parfois en continuité dans la logique du « toujours plus de la même chose ». Les projets peuvent être le laboratoire d'une rupture avec les approches de gestion fondées sur la commande au profit d'un développement de l'autonomie et des compétences de traitement de l'événementiel. Ils sont aussi une réponse aux problèmes classiques de la motivation, de l'efficacité organisationnelle et du rendement des heures travaillées, mais appliqués à des populations particulières. En effet, techniciens, ingénieurs et cadres sont les cibles privilégiées de la gestion par projet. Ces populations se caractérisent par ; la mise en œuvre de qualifications relativement élevées, d'où un problème renouvelé autour de la motivation ; l'exercice d'activités immatérielles, d'où des questions sur l'organisation et le chiffrage de la performance ; avec des compétences partiellement non substituables, ce qui pose un problème de rendement en durée longue et avec des délais particulièrement contraints.

1.3.1. Valorisation des collectifs intermédiaires de travail et individualisation croissante, comme ressorts de la motivation des salariés de plus en plus qualifiés

La première tendance est dans une valorisation du collectif de travail organique de l'équipe comme facteur de motivation et d'efficacité. Elle est en même temps marquée par une individualisation croissante dans la gestion des personnes. Depuis l'école des relations humaines, le groupe naturel à taille humaine est à la base des recherches sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Cela s'appelle « équipe opérationnelle de base » ou « unité intégrée de production » dans l'industriel. Cela prend la forme d'« agence intégrée » dans le tertiaire de service. La structure par projet dans l'ingénierie (et au-delà, dans des métiers fonctionnels) est une application de cette tendance. Elle correspond à un pari sur l'activation des ressorts de la motivation. On en attend une meilleure implication des acteurs, par les phénomènes de dynamique de groupe, par une facilitation de la concertation, par une améliora-

tion de la communication, bref, par l'aménagement et l'extension des conditions du débat. Elle est en même temps un vecteur de modernisation de la fonction d'encadrement. Le pouvoir de celle-ci doit ainsi évoluer d'un exercice de l'autorité par délégation top down, au profit d'un leadership alimenté par des rôles d'influence. Les Anglo-Saxons parlent d'empowerment. On trouve en France un équivalent avec la notion de développement des capacités d'acteurs.

En même temps que le collectif intermédiaire retrouve ses lettres de noblesse, l'individualisation de la gestion des personnes se généralise. Cela vaut bien sûr pour l'évaluation et la rémunération. C'est également vrai pour la gestion de carrière. Elle n'est plus le seul privilège des cadres mais touche progressivement des couches de plus en plus larges de la population au travail. C'est à la fois la cause et la conséquence du besoin croissant de gérer, non seulement des postes mais aussi des compétences. Les postes peuvent être définis sur un mode théorique, au nom d'une rationalité technique et sans référence aux personnes. Les compétences au contraire sont toujours incarnées et contextualisées. Pour les projets, cela va jusqu'à admettre, voire favoriser le fait qu'un produit et surtout, la manière dont il est conçu, puissent porter la marque des choix autonomes d'une équipe, voire des traits de la personnalité de son Directeur de Projet. D'un point de vue optimiste, un gain d'efficacité supplémentaire peut être obtenu grâce aux efforts spontanés des acteurs individuels et de groupes en quête permanente de reconnaissance. Par les projets, ils sont plus impliqués dans des activités qui font sens pour eux comme pour l'entreprise. D'un point de vue cynique et critique, les projets sont un formidable piège à com...portements. En les responsabilisant à outrance sur des finalités clients, en jouant sur les phénomènes de dynamique de groupe, les salariés sont conduits à endosser une part de la responsabilité de résultat qui incombe à l'employeur. Ils se battent donc, personnellement, avec leur intelligence et leurs tripes. Ils contribuent au-delà de la contrepartie habituellement suffisante du lien salarial, laquelle se limite normalement à l'obligation de moyen. Le gain différentiel peut alors être lu comme une manière d'extraire de la plus-value supplémentaire sur le dos des salariés ainsi manipulés.

S'il est imprudent de trop parier sur l'instrumentalité d'un tel ressort de la productivité, on peut effectivement constater que les projets sont des structures qui génèrent du plaisir et une tension (du stress positif) sur les objectifs. Elles sont des prétextes à densifier et à accroître la contribution exigée des salariés, et notamment des plus qualifiés. Plusieurs enquêtes et nos propres travaux sur le temps de travail des cadres mettent en avant le rôle de la gestion par projet dans les phénomènes de dérives du temps de travail constatés depuis plusieurs années. Perçue positivement ou négativement, il est tout à fait clair que la gestion par projet est une innovation qui participe d'une volonté d'accroître le rendement des heures rémunérées de salariés que l'on veut, plus que concernés par leur travail, impliqués par les résultats de celui-ci. Loin d'être choquant en soi, cet aspect du phénomène projet mérite cependant une explicitation au profit des acteurs. En effet, on se rappelle que la courte distance qui

sépare la gestion de la manipulation réside dans l'acceptation consciente, par les acteurs, des moyens, des processus comme des fins auxquels ils participent par leur travail (et se soumettent plus ou moins volontairement !).

1.3.2. Des structures plates, flexibles et peu prescriptives, adaptées au travail immatériel, en même temps que se renforcent la pression sur les objectifs et les procédures de contrôle Qualité-Côût-Délais (QCD)

On retrouve ces paramètres dans les structures opérationnelles de types îlots, ou autres unités élémentaires de travail. Elles correspondent bien sûr aux tentatives d'allègement des structures et notamment, de celles de coordination fonctionnelle, particulièrement développées dans le cadre des organisations dites matricielles. Les structures par projet sont l'illustration de la possibilité de lignes hiérarchiques courtes et de rôles largement indifférenciés (un seul directeur de projet, des chefs de projets aux fonctions larges, floues et souvent auto-définies). Les plateaux projets sont précisément créés pour favoriser une communication sur le physique, à la fois transversale, immédiate et visuelle. Les groupes projets sont ainsi une manière de court-circuiter les lignes hiérarchiques dans la décision et dans la circulation de l'information. Ce sont par définition des structures temporaires (pour la durée du projet) et évolutives en fonction des phases successives. D'une douzaine de personnes non encore dédiées à temps pleins, dans les toutes premières phases d'un projet de nouveau véhicule par exemple, la structure projet peut rassembler plusieurs milliers de personnes en équivalents temps pleins, pour partie rassemblées sur un plateau, pour partie dispersées sur plusieurs sites, dans les phases centrales de conception produit/process. Son centre de gravité se déporte ainsi selon l'avancement du projet, du marketing aux usines, en passant par le style, les études et les méthodes. Bref, c'est un modèle qui correspond à la recherche de flexibilité interne, aussi bien en volume qu'en qualité et qu'en lieux, en limitant les coûts des services périphériques (logistiques, contrôle qualité, maintenance spécialisée, service fournisseur...) et des lignes d'encadrement.

C'est une forme d'organisation en rupture avec les approches antérieures en ce que la prétention organisatrice habituelle des entreprises est auto-limitée. La définition sans cesse précisée de l'objectif permet de moins prescrire la manière de l'atteindre. La responsabilisation globale sur une finalité client permet de moins codifier les coopérations nécessaires pour la réaliser. Une façon radicale de traduire cette idée est ainsi de proposer que soit substitué un court opuscule de méta-règles aux volumineux classeurs de procédures qui étaient perçus comme nécessaires pour encadrer la gestion des projets complexes dans le BTP ou l'aéronautique par exemple (cf. le recueil des méta-règles de Spie Batignolles dès 1988). Il revient aux acteurs eux-mêmes de les interpréter autant qu'ils les appliquent. A eux d'inventer les meilleures façons de faire puisqu'il y a officiellement renonciation, face à la singularité et à la complexité, à la « one best way ».

En même temps, les structures par projet héritent de la tradition rationalisatrice de la recherche opérationnelle. Revisitée par le courant de la qualité totale, cette tradition n'exclut pas toujours des dérives procédurières portées par les besoins de la certification. De ce point de vue, le conflit de rationalité qui oppose l'autonomie à la commande, comme modes de régulation, est loin d'être fermé. Les projets peuvent aussi être le vecteur d'une volonté toujours présente de rationalisation classique, à travers plus de planification, plus de jalonnements, plus de mise sous contrainte des délais et des processus. Les projets sont alors une version de ce « taylorisme assisté par ordinateur » qui resurgit à chaque fois que des résultats rapides de productivité sont exigés. Transposé dans le tertiaire et dans des activités fonctionnelles, le concept de management par projet n'est parfois qu'un mode de diffusion de cette exigence de rigueur. Au-delà d'une forme de professionnalisme accru, décliné à l'aide d'une contractualisation formelle plus développée, le projet est une manière de faire peser les impératifs de productivité sur des catégories et des métiers qui étaient peu touchés jusqu'alors. Protégés qu'ils étaient, par leurs hauts niveaux de qualification et le caractère immatériel de leurs productions, les techniciens, ingénieurs et cadres de haut niveau concernés peuvent désormais craindre une taylorisation de leurs fonctions sous couvert de projet. De ce point de vue, les projets ne sont pas le produit du hasard. Avec les exigences de délais et de qualité, les structures des qualifications dans les entreprises se sont modifiées considérablement depuis le début des années 1980. La démocratisation de l'enseignement supérieur a précédé ce mouvement et contribué à une évolution en profondeur du statut cadre¹. Celui-ci a été créé, entre 1936 et 1947 en France, pour traiter sur le mode de l'élite, une catégorie intermédiaire limitée. A l'origine, les ingénieurs et cadres correspondent à un demi-million de salariés. Ce statut est aujourd'hui appliqué à près de 3 millions de personnes, c'est-à-dire plus qu'il n'y a d'ouvriers non qualifiés actifs. Ces nouveaux cadres, de moins en moins encadrants, sont devenus majoritairement des producteurs directs. Bien qu'exerçant des activités largement immatérielles, ces travailleurs, en principe non taylorisables, sont de plus en plus explicitement soumis aux impératifs de productivité. Ils sont aujourd'hui la cible prioritaire des projets, faisant de ceux-ci une des conditions organisationnelles de la recherche de productivité² du travail immatériel et qualifié.

1. Le recul historique de la CFE-CGC, désormais moins représentative que la CFDT dans le collège cadre aux élections prud'homales de décembre 1997, est un des symptômes de cet éclatement.

2. C'est à dessein que nous utilisons ici le terme de productivité, bien que sachant la faiblesse de ce concept pour traiter des caractéristiques du travail immatériel. La productivité n'est qu'un quotient mettant en relation une production (en volume ou en francs) avec une ressource, elle-même chiffrée en volume (unités, effectifs que multiplie des heures). Il est évidemment très insuffisant pour répondre au besoin de pilotage et de gestion des activités de développement ou de recherche, du type de celles qui nous occupent. Bien qu'incapable de chiffrer un tel ratio, nous préférons ce terme à d'autres, potentiellement plus justes, mais également plus flous (performances, efficacité ou efficience), ou strictement financiers (comme le rendement).

**1.3.3. La prise en compte de l'éclatement des lieux
et des temps du travail dans la gestion des compétences
non substituables**

Avec le développement de modalités d'organisations plurielles des temps (temps partiels classiques ou annualisés, modulation annuelle, développement des horaires atypiques...) et des lieux de travail (au sein de l'entreprise et chez les clients /partenaires/fournisseurs), les structures par projets sont une réponse à l'éclatement de l'unité d'espace et de temps de l'entreprise. Elles correspondent à l'évolution des conditions d'exercice du lien de subordination salariale classique. Les structures par projet, de ce point de vue, sont une composante de la flexibilité interne que recherchent les entreprises et qu'admettent de mieux en mieux les salariés. Il s'agit au fond de prendre la mesure du phénomène selon lequel ; « une heure n'est pas égale à une heure ».

C'est évidemment vrai du salarié qui est un acteur à facettes multiples. Il est immergé dans des milieux familiaux, citoyens ou de loisirs qui imposent leurs rythmes propres.

Dans les secteurs concernés par les saisonnalités, une heure rémunérée n'a pas la même valeur pour l'entreprise en période de charge élevée qu'en période de faible activité. Dans les métiers à forte composante capitalistique, le travail en équipes alternantes de jours et de nuits, les équipes de fins de semaines... sont une manière de plus en plus répandue d'accroître les capacités de production (en volume ou en délai) tout en limitant les investissements coûteux et en réduisant les durées d'amortissement.

Les projets procèdent du même souci dans l'ordre de la réactivité et de la réduction des délais de conception et de mise sur le marché. L'argument n'est plus dans l'intensité capitalistique, mais dans la forte intensité de matière grise exigée. La ressource rare que les projets tentent de mobiliser au mieux est faite des compétences des hommes. Aux enjeux financiers, liés aux investissements, s'ajoutent les besoins de maîtrise et de réduction des délais. On voit bien l'intérêt de ces structures pour des secteurs comme l'industrie automobile, la téléphonie ou la pharmacie. Le fait d'être le premier sur un marché avec un concept, un produit ou une molécule nouvelle est la condition principale du retour sur investissement, très au-delà des coûts de production. De manière générale, il s'agit, toujours et encore, d'obtenir le meilleur rendement des moyens rares et coûteux.

Agissant essentiellement sur des hommes, les projets sont une manière de concentrer des compétences, aussi motivées que possible. Pour baisser les coûts et réduire les délais, les directions de projet animent ces forces dans les lieux et dans les moments les plus pertinents. La performance recherchée est le produit d'une meilleure motivation/implication. Elle est aussi le résultat attendu d'une meilleure flexibilité interne, d'une réactivité accrue du fait de l'amélioration des communications, par la grâce des structures allégées. C'est enfin le rendement espéré d'un apprentissage accéléré des acteurs.

Le mécanisme porteur de ce résultat peut être illustré par la notion de « fertilisation croisée ». Un enrichissement des capacités globales de l'entreprise est attendu du rapprochement des compétences issues de ses différents métiers et réunies dans un objectif commun, visible, partagé. Parmi ces temps que le management par projet cherche à compacter pour réduire les délais, il y a celui de l'apprentissage des compétences et de la communication entre ces compétences. En ce sens, les structures par projet peuvent être une forme d'organisation qualifiante, adaptée à des salariés de haut niveau de qualification (très souvent techniciens ou ingénieurs). Cette caractéristique d'expertise fait leur rareté. De plus en plus spécialisés, ils sont partiellement non substituables. Pour un produit donné, pour un client particulier, dans des délais très contraints, ils ne peuvent aisément être remplacés ou doublés, surtout en cours de vie d'un projet. Par le management de projet, les entreprises cherchent à composer les contraintes de la faible substituabilité de ces salariés. Les structures par projet sont un vecteur de cross fertilization. Elles favorisent le développement des compétences des experts de métiers. Elles développent des espaces de compétences communes par la communication, les dynamiques de groupe et le partage des finalités.

1.3.4. Une réponse organisationnelle à l'extension du travail immatériel

Pour résumer, les structures par projet se veulent une réponse organisationnelle adaptée pour les activités d'ingénierie et plus largement de conception, s'agissant de faire face à différentes contraintes nouvelles :

- A des marchés fractalisés correspondent des petites équipes spécialisées par produits.
- Face à des clients de plus en plus versatiles, des structures de production se pensent sur un mode dédié, temporaire et à dimension variable.
- A l'exacerbation de la concurrence sur les coûts répondent des structures allégées et tendues sur la valeur ajoutée client.
- A concurrence sur les délais, concurrence et fonctionnement organique sont recherchés pour faire face à la rareté des compétences non substituables.
- Face aux impératifs de qualité, la motivation et les besoins d'explicitation du sens sont développés à l'aide d'équipes incarnées et autonomes, rassemblées autour d'un projet (et souvent d'un homme) plutôt que sur des fonctions théoriques.
- Bref, participant à la recherche d'un modèle alternatif, les projets sont des structures horizontalisées qui prétendent rencontrer le besoin d'une communication d'autant plus élargie et plus efficace que la production est de plus en plus immatérielle.

La gestion par projet veut ainsi améliorer la gestion des compétences qualifiées et non substituables :

- Parce que les flux d'information n'ont plus à transiter verticalement le long des lignes hiérarchiques perçues désormais comme autant de stocks intermédiaires,
- Par un décloisonnement des métiers, favorable à l'acquisition des compétences et au développement des coopérations inter-métiers,
- Du fait de l'écrasement des lignes hiérarchiques, source d'économie directe d'une main-d'œuvre coûteuse,
- Par la valorisation de la finalité client au détriment de celles des diverses corporations internes de l'entreprise.

2. Gérer des acteurs de projet ; une exigence de mutation pour la fonction Ressources humaines

Pour la Gestion des Ressources Humaines, de telles structures posent toute une série de questions autour de deux caractéristiques. Le management par projet exige que soit privilégiée la compétence individuelle au détriment de bien d'autres objets et critères de gestion auxquels la fonction est habituée (comme les diplômes, l'âge, les parcours de carrière voire les potentiels...). Les projets sont par ailleurs porteurs d'une conception du pouvoir dans l'entreprise qui privilégie l'influence démontrée à l'autorité obtenue par délégation. De fait, beaucoup des concepts et outils en vigueur dans la fonction Personnel sont encore étrangers à cette réalité nouvelle¹.

2.1. Des acteurs en quête de repères

Le caractère singulier d'un projet impose l'adaptation constante, voire une remise en cause permanente des références et des procédures préalablement définies. Ainsi, même quand d'autres projets ont déjà été déployés dans l'entreprise, une phase de redéfinition des règles du jeu, des responsabilités et des modes de coordination, est à chaque fois nécessaire. D'un point de vue RH, cela signifie en particulier que l'on ne remplace personne quand on arrive sur un projet ; les tiroirs sont vides, personne ne vous dit comment il convient de faire, ni même ce qu'il faut faire.... Chaque projet étant spécifique, l'apprentissage est malaisé. Il faut inventer un rôle en même temps qu'il faut s'adapter à une responsabilité souvent large et floue. De la même manière, on ne sera pas non plus remplacé à la fin du projet. Cela pose, outre des problèmes existentiels réels pour les individus, des problèmes de capitalisation des savoirs acquis au profit du collectif.

L'aspect défini dans le temps peut être un atout dans la gestion de la mobilité. Dans la mesure où l'on peut connaître (aux dérivées près) la date probable de la fin du projet, il est possible d'anticiper les mouvements longtempo à l'avance. Dans la

1. Ce chapitre reprend et développe un article publié dans la revue *Personnel* (n° 338 de janvier 1993) et dans la revue *Gestion 2000-2-1993*, « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans des structures par projet », Xavier BARON.

pratique, c'est encore très peu fait. En même temps c'est une difficulté, surtout si les projets sont de courte durée (quelques mois). Les acteurs se posent très vite la question de l'étape ultérieure (une mobilité réussie, cela se prépare !). Il faut ainsi obtenir la disponibilité de salariés en même temps qu'ils sont en questionnement sur leur devenir professionnel. Dans le cas de projets de longue durée (plusieurs années), ceux qui sont sur des trajectoires individuelles rapides imposent d'inclure, dans la période même de collaboration à ces projets, des possibilités d'évolutions promotionnelles ou qualitatives. A défaut, il faut anticiper le risque de les voir quitter leur projet (sinon l'entreprise) prématurément.

Au-delà, du fait de l'évolutivité des projets, les rôles et les compétences exigés des acteurs doivent changer, y compris pendant le déroulement d'un projet particulier. C'est une des raisons pour lesquelles les définitions de fonctions sont d'un intérêt très limité, voire contre-productives dans ces structures. Le temps de comprendre et d'apprendre, « sur le tas », ce qu'il y a à faire dans une phase du projet, celui-ci est passé à une autre étape et l'apprentissage est à reprendre. On sait mal à l'avance, par définition, ce que les acteurs auront à gérer comme imprévus. Contextes, aléas et modes de management différenciés sont inhérents à la nature des projets. Faute de pouvoir proposer des définitions *a priori*, il paraît très important de négocier très tôt les niveaux de délégation et de disponibilité des acteurs de projet. Il s'agit de libérer les initiatives au profit de l'innovation et de la maîtrise des risques. La fonction RH peut y contribuer. Éléments de dynamisme et facteurs d'adaptabilité, ces flous, ces marges de manœuvre mal définies sont aussi une source d'angoisse pour les acteurs. Ils sont orphelins de règles précises, protectrices et rassurantes. Moins dispensatrices de différenciation, mais fortement intégratives, les structures par projet sont en général un milieu anxigène et conflictuel.

Un symptôme de cette difficulté de repérage est lisible dans les efforts que déploient souvent les structures par projets pour se donner une représentation pertinente d'elles-mêmes. La pyramide classique, verticale et hiérarchisée, est en dissonance avec les projets. La représentation matricielle est également mal adaptée. Plus équilibrée, elle reste toujours orientée en lignes (de gauche à droite) et en colonnes (de haut en bas). Les projets préfèrent ainsi parfois des représentations circulaires ou en étoile par exemple. On y trouve bien un Centre (avec le Directeur de Projet), mais moins de références à la dimension hiérarchique et aux distinctions de métiers comme de responsabilités.

Enfin, avec les projets, la construction toujours nécessaire des identités sociales par le travail emprunte des modalités d'accès à la reconnaissance différentes.

Le tableau page suivante, que nous devons à Renaud Sainsaulieu, illustre remarquablement ce déplacement des formes que prennent les quatre expériences nécessaires aux individus pour se définir dans le contexte d'aujourd'hui. Il caractérise celui-ci par l'apparition simultanée de la mondialisation et des 35 heures. Les structures par projets peuvent être alors lues comme une adaptation organisationnelle des entreprises à ce contexte.

CONSTRUCTION DES IDENTITES SOCIALES PAR LE TRAVAIL

MODALITES D'ACCES A LA RECONNAISSANCE

	Appartenance	Œuvre	Trajet	Combat
Epoque industrielle	Maison (le patron)	Métier (le compagnon)	Apprentissage (l'apprenti)	Lutte sociale (le militant)
Croissance Organisationnelle	Bureaucratie (le fonctionnaire)	Expertise (l'expert)	Promotion (le cadre)	Action collective (le partenaire social)
Crise et modernisation	Entreprise (l'entrepreneur)	Profession (l'innovateur)	Mobilités (l'expatrié)	Communauté défensive
Mondialisation et 35 heures	Société locale L'appartenance Maison restreint son emprise sur la vie du salarié	Compétence et employabilité L'Œuvre reste un principe identitaire constant	Projets in et out L'expérience du Trajet s'accroît et se diversifie	Confrontation de logiques La lutte s'intériorise en entreprise

Source : Renaud Sainsaulieu – Journée d'étude Entreprise & Personnel, Lyon, septembre 1997.

Pour la fonction RH, nous y trouvons un argument supplémentaire pour développer à la fois une approche fortement personnalisée et une prise en compte collective plus adaptée. Les raisonnements classiques en courbes de progression ou à base des critères habituels de pesée des postes, sont inopérants. Les titres, d'appellation souvent non contrôlée ; directeur ou chef de projet, responsable d'affaire, pilote de groupe fonction, responsable de lot..., ne sont jamais suffisants. Même la référence à la taille d'un projet (en giga-francs par exemple) ne dit pas sa difficulté ni son caractère stratégique. De manière personnalisée, la fonction RH peut accompagner les acteurs de projet à travers la gestion des signes de cette reconnaissance. Elle doit acter les mobilités, même quand elles n'ont pas de sens administratif. Elle doit valoriser les dimensions de compétences et d'employabilité comme critères de progression. Elle peut et doit développer l'orientation professionnelle. Au-delà, sur un plan instrumental, des tentatives se développent pour enrichir les filières de progression traditionnellement calées sur les échelles hiérarchiques, avec des filières experts et des filières projets. Chaque personne est ainsi incitée à évoluer d'un niveau n à un niveau n +1, en passant alternativement d'une filière à une autre. L'apparition de la double échelle, en créant, avec beaucoup de difficultés dans la pratique la filière expert, a été la marque de la période de croissance organisationnelle. La triple échelle de progression en reconnaissant les compétences acquises et les responsabi-

lités assumées dans des projets, apparaît bien comme une tentative complémentaire de réponse à cette réalité. Les progressions sont alors jalonnées alternativement de trajets transversaux, d'acquisition d'expertises nouvelles et de promotions verticales.

2.2. Des acteurs en situation de double appartenance

Les salariés associés doivent s'identifier au projet ; ses objectifs, ses finalités, son style de management. C'est une des conditions de la motivation recherchée. Ils n'abandonnent pas pour autant leur culture et les rationalités du métier auquel ils appartiennent toujours pour la plupart d'entre eux. Sans quitter l'entreprise, ils vivent une mobilité partielle en prenant quelques distances avec leur environnement de métier. Les acteurs sur les projets se voient proposer un référent non seulement différent mais supplémentaire. Les objectifs QCD du projet s'ajoutent aux critères de l'excellence technique et du bel ouvrage. La tension sur les spécificités du projet se substitue partiellement et temporairement au respect des règles et des valeurs (des métiers et) de l'entreprise.

Le fait d'être organisé en structure par projet comporte ainsi l'exigence de s'identifier à un segment élargi de l'activité qui va de la conception jusqu'à la commercialisation d'un produit. Prenons l'exemple des projets de nouveaux véhicules dans une entreprise comme Renault. Avec les projets s'installe une concurrence entre les métiers et le produit comme support d'identification. L'un et l'autre, univers de technicien et univers de l'automobile, sont également puissants. Les identités de métiers distinguent par exemple les méthodes (avec les tôliers, les emboutisseurs), les études (avec les concepteurs de systèmes thermiques et les spécialistes de la liaison au sol), et des fabricants (monteurs, peintres, etc.). Les uns et les autres ont trouvé par le passé et dans les contraintes liées à leurs activités, des motifs de fierté à résoudre des difficultés, bref, à exercer leur métier. Les premiers sont les « seigneurs inspirés » ; les seconds, les « cow-boys efficaces » ; les troisièmes les « vrais opérationnels-producteurs de valeur ajoutée »... Avec les structures par projet, ces identités sont enrichies de celle de l'objet, le produit du projet. L'objet proposé dans cet exemple est une voiture. Elle est unique, avec ses caractéristiques propres. Elle sera tantôt valorisée sur le mode « moyenne gamme supérieure, de qualité européenne et très homogène ». Une autre sera qualifiée de « sympa et typique de la culture d'entreprise ». Une troisième sera de haut de gamme, faite de paris technologiques. Un jeu d'identification/produit, recouvrant celle des métiers, intervient alors, ainsi résumé par un directeur de projet ; « on est voiture où on ne l'est pas ». Chaque projet se présente alors comme une société locale établie explicitement dans la double confrontation des logiques verticales (différentes selon les produits) et horizontales (entre les métiers).

Si l'affectation sur un projet est une occasion d'apprentissage au contact des autres métiers, elle est aussi une prise de distance avec son métier. Elle présente le risque d'un éloignement de ce milieu pourtant nécessaire à la constitution et à la recon-

naissance de l'expertise qui est le fond de commerce de ces professionnels. La crainte des experts-métiers, de perdre en expertise et de se voir transformés en « mercenaires » de projet, n'est pas toujours compensée par l'attrait de la nouveauté et de l'ouverture de ces structures, certes horizontales et modernes, mais floues et non durables. Vivre un projet est une mobilité tout à fait réelle. Faute d'y prendre garde, cette mobilité souvent mal reconnue peut être déstabilisante.

Plusieurs façons de vivre cette mobilité sont repérables :

- On rencontre évidemment sur les projets des personnes qui recherchent ces environnements particuliers par goût personnel. Le projet est la référence identitaire appréciée, parfois justement parce qu'elle est peu structurante et évolutive par essence. Les « iconoclastes » ont plus de chances d'y être appréciés.

Dans la plupart des cas cependant, les salariés associés à un projet vivent un problème d'appartenance et à terme, un problème de retour au métier.

- Les plus malheureux sont ceux qui vivent leur nomination dans un projet sur un mode accidentel ; j'étais volontaire et disponible pour évoluer, mais pas pour une fonction de projet. On a alors affaire à des mobiles détournés. Ils sont frustrés d'une promotion classique dans une ligne claire et traditionnellement définie. Le projet n'est pas pour eux un vecteur d'appartenance fort. L'entreprise et le métier restent la référence. Ils recherchent d'abord un statut et un positionnement dans des échelles. Quelles que soient leurs expertises, compétences et aptitudes, la dissonance entre leur situation et leurs aspirations handicape leur réussite dans les rôles de projet.
- Beaucoup sont des militants de l'entreprise ou sont simplement opportunistes. Les premiers voient dans les structures par projet une innovation susceptible de faire avancer l'ensemble de l'entreprise. Ils n'y sont pas particulièrement à l'aise mais le vivront d'autant mieux qu'ils anticipent un traitement favorable, à la hauteur de leur sacrifice. Pour leur sortie de projet, le métier reste la référence. De la même manière, les seconds continuent de parier sur l'expertise. Le projet est une occasion d'enrichir leurs expériences et leurs compétences, précisément dans la perspective d'un retour au métier. Ceux-là peuvent fort bien réussir, même en présentant des lacunes dans l'ordre des compétences *a priori* requises.

Pour la fonction RH, nous en tirons la conclusion que la prédictibilité de la réussite d'un individu sur un projet est moins liée à des critères relevant de profils, de compétences ou d'aptitudes particulières, lesquelles seraient spécifiques des projets, qu'à la cohérence vécue individuellement entre le projet professionnel personnel et le passage sur un projet.

C'est sans doute une raison supplémentaire de parier encore une fois sur l'orientation professionnelle. Pour le choix des hommes, s'agissant des compétences techniques, il paraît à la fois réaliste, économique et sain de s'en remettre aux opérationnels. Nécessaires, les savoirs et savoir-faire ne sont pas suffisants. Les savoir-être sont particulièrement importants dans les projets. Ils comportent deux dimen-

sions. Leur mise en œuvre en situation suppose que les acteurs en aient la capacité bien sûr (au sens du pouvoir) mais aussi qu'ils l'acceptent et le souhaitent, même si cela leur coûte (le vouloir). Dans la mesure où l'orientation professionnelle les aide à concilier (voire réconcilier) une situation concrète avec leurs attentes personnels, dans le contexte d'un trajet, elle contribue à libérer ces comportements positifs qui font tellement dans la réussite. Dans les pratiques de recrutement rencontrées, les jeux de contraintes sont tels qu'il paraît difficile d'énoncer des lois. Selon notre observation cependant, l'échec est assuré dans les cas où l'on nomme préférentiellement des jeunes, même experts et hauts potentiels. Cette tentation est fréquente. Les jeunes sont en général à l'aise dans les projets. Inversement, les anciens, déjà positionnés dans les lignes hiérarchiques, ne sont pas volontaires. Le déficit de légitimité souvent associé à l'âge, au niveau statutaire et à l'expérience est tel que la ligne verticale paralyse le fonctionnement horizontal.

Au-delà, il faut bien constater que les entreprises sont souvent condamnées à intégrer, sur un projet donné et à un moment donné, des personnes sur le critère de leur disponibilité au moins autant que sur celui de leurs compétences et de leurs attentes. L'opérationnalité de la fonction RH est alors plus dans l'accompagnement des personnes qui, sans nécessairement disposer de toutes les qualités, doivent trouver un sens à leur expérience et des moyens pour répondre à leurs missions. L'aspect reconnaissance est important. La réflexion sur l'organisation du projet est probablement essentielle. Il s'agit au fond d'assumer et d'instrumenter des organisations taillées à la mesure des gens qui peuvent et veulent y participer plutôt que de tenter de faire rentrer des personnes dans des cases théoriques¹. On illustre ainsi cette loi exprimée par Philippe Zarifian qui rappelle en substance que « *entre les compétences individuelles et la performance collective, il y a le filtre de l'organisation* ».

2.3. Des acteurs en situation de double allégeance

Etre dans les projets, c'est vivre un double rattachement hiérarchique. Chaque acteur de projet cumule une position dans l'organigramme de son métier (vertical) et une responsabilité (ou rôle) dans le projet. Chacun connaît une situation de double allégeance. Il a un chef qui reste le plus souvent le hiérarchique dans son métier. Il a également un patron de projet qui lui assigne des objectifs et suit l'avancement des réalisations au jour le jour. Les acteurs de projet sont ainsi placés entre deux champs de force. Ils vivent la dualité entre le pouvoir formel (par délégation) d'un côté, l'influence et la responsabilité du projet, de l'autre. Le premier est exercé à travers une autorité institutionnelle et d'expertise par le chef métier. Les seconds s'expriment plus en termes d'influence, de leadership et d'animation au quotidien, par le Directeur de projet. Il ne fait pas de doute que dans un premier temps au

1. La gestion par projet est ainsi une officialisation de ce que l'on connaît déjà dans la vraie vie des organisations où, selon l'expression il n'y a pas d'organigrammes pertinents, il n'y a que des organi-bonshommes.

moins, ces situations de confrontation de logiques sont inconfortables pour les acteurs de projet. Il faut bien voir que, passé un certain temps d'apprentissage, la multiplication des jeux de pouvoirs est aussi une opportunité. Elle leur permet d'élargir les espaces d'initiatives et d'autonomie. Plus le projet est tendu, plus les décisions sont complexes et risquées, plus « le pouvoir est à celui qui sait et qui fait ». Avec le rythme, les changements permanents et le fait d'être au cœur des enjeux stratégiques de l'entreprise, l'ouverture de ces marges de manœuvre fait bien partie du plaisir que l'on peut trouver à vivre dans ces structures.

Dans ce domaine, un enjeu pour la fonction RH est dans sa capacité à adapter les procédures d'*appréciation des personnes* et de décisions sur les évolutions individuelles de rémunération.

Qui fixe les objectifs (et lesquels) ? Qui décide (de quels éléments) de la rétribution ? Qui évalue les résultats ? Qui peut et doit donner des réponses sur les attentes d'évolution professionnelle ?

Un partage des rôles est ainsi à inventer au cas par cas. Les décisions portant sur le moyen/long terme doivent sans doute rester à la hiérarchie verticale. On voit mal cependant que le patron de projet soit exclu de l'appréciation des résultats. Une collaboration doit être organisée dans une configuration triangulaire. Celle-ci, il faut le souligner, sera d'autant plus difficile que le principe de l'unicité de commandement est fortement intégré dans les valeurs habituelles et que les comportements d'allégeance (fonctionnement baronnique) sont la règle dans l'entreprise.

Un deuxième enjeu pour la fonction RH est dans l'accompagnement d'une *mutation de la fonction hiérarchique*. Plus le client est roi, plus l'autorité par délégation du chef perd en légitimité. Plus le travail est service du client, plus les chefs légitimes sont ceux qui produisent ou au moins, savent rendre service aux producteurs. Plus la communication et les coopérations sont promues en transversales, plus les lignes hiérarchiques sont court-circuitées. Les projets de ce point de vue sont un accélérateur de la rupture avec le tout hiérarchique (cf. B. Galambaud). Il n'est évidemment pas du tout acquis que les meilleurs chefs et que les meilleurs techniciens seront les meilleurs responsables de projets. Les outils de sélection et de formation de la fonction RH peuvent trouver là des terrains privilégiés, à condition sans doute de s'adapter aux contraintes des projets (cf. plus loin).

2.4. Des rôles d'interface et de contre-expertise

Les spécialistes réunis sur un projet le sont précisément pour mettre à profit leur expertise technique acquise dans les métiers. Ils doivent cependant le faire avec des rôles nouveaux et évolutifs en fonction des phases de développement du projet. C'est évidemment une formidable opportunité d'apprentissage de l'entreprise elle-même, de sa complexité, de ses mécanismes de décision, de ses incohérences... Mais ces compétences, au sens de savoirs et de savoir-faire, ne peuvent être valable-

ment mobilisées et exprimées qu'avec de nouveaux savoir-être¹. En règle générale, les acteurs de projet ne doivent pas faire, mais faire-faire. Ils ne disent pas les solutions, ils impulsent la recherche de meilleures solutions. A travers une fonction d'interpellation des experts des métiers, ils développent un rôle de contre-expert. L'action des responsables de projets consiste en effet très souvent à questionner les experts sur un mode créatif. Il s'agit de contourner sans cesse le « ça, c'est impossible, je ne sais pas le faire ! » en suggérant de nouvelles approches, méthodes, critères..., ou tout simplement en exerçant une pression supplémentaire par le rappel des objectifs client (sur les agendas en particulier). Garants d'une tension finalisée sur un besoin client, les responsables de projet doivent tenir simultanément plusieurs axes de progrès ; la faisabilité technique, l'obtention de la qualité, la tenue des coûts et la maîtrise des délais. De fait, bien souvent, cela passe par l'animation de nombreuses réunions qu'ils apprennent au passage à organiser et à rendre efficaces. Acteurs de la communication, les responsables de projet sont ainsi interfaces entre les métiers, de cultures et de méthodes différentes. Ils sont interfaces entre les différents sous-ensembles du produit. Ils assurent la continuité, l'interface entre les différentes phases de développement du projet. Ils sont interfaces enfin, entre l'interne de l'entreprise et l'externe.

Porteurs de la responsabilité du projet, ils sont un des représentants du client final externe. Représentants du projet, ils sont en relation et partie prenante des négociations avec les partenaires externes, sous-traitants et fournisseurs. Cela signifie en particulier que les acteurs de projet sont au centre de nombreuses occasions de conflits. Ceux-ci peuvent être pauvres parfois ; conflits de territoires, de responsabilités, empiètement sur les chasses gardées d'experts. Mais ce peuvent être des conflits riches, nécessaires et constructifs, dans la recherche de compromis entre des rationalités distinctes et non nécessairement convergentes ; entre les « canons » la belle technique et la contrainte des coûts, entre la qualité et les délais, entre les concepteurs et les fabricants, entre les financiers et les commerçants... Au-delà même des compromis, ils sont confrontés à la gestion des contradictions. On mesure aisément la difficulté d'un tel exercice pour des techniciens.

Pour la fonction RH, cela repose la question des critères de *sélection des responsables de projet* sur des savoir-être, mais aussi celle de la reconnaissance de leurs acquis². Sur une instrumentation de la sélection, les études et les réalisations convaincantes sont à notre connaissance encore très rares. Une des premières a sans doute été celle de Cap Sesa consistant à repérer, par une analyse sémantique

-
1. Pour une revue de la littérature anglo-saxonne des années 1980, sur les rôles et fonctions des gestionnaires de projet, voir Normand PETERSEN, Professeur à l'Université du Québec, Que font les gestionnaires de projet ? *Tour d'horizon*, revue *Gestion* 2000, 5-1989.
 2. Dans un article de la Revue Cible, n°49 d'Octobre 1993, Jean Cavailles cite une étude (FIEV 1990) de Guy Grosset-Grange, proposant d'utiliser des indicateurs comme :
 - l'autorité, concrétisée par la participation à des réunions importantes,
 - les sollicitations spontanées d'intervention de la part des opérationnels,
 - la capacité reconnue à contester, à remettre en cause, à enquêter,
 - l'influence, se manifestant par exemple dans l'arbitrage de conflits.

poussée et systématique (avec l'aide d'un logiciel développé par des linguistes de l'Université de Paris–Descartes), des éléments de différenciation repérable au niveau du discours entre les bons responsables de projets (évalués par l'entreprise) et les autres (panel constitué au hasard). Dans la pratique, il n'est pas sûr qu'une telle démarche permette de déboucher sur des résultats transférables à d'autres entreprises et à d'autres secteurs d'activité. Comme outil de sélection, l'utilisation des critères dégagés par cette approche reste délicate et largement conditionnée à la présence des acteurs ayant contribué à l'étude. Dans d'autres univers, on trouve régulièrement des listes de critères sous des libellés divers ; aptitudes, qualités individuelles, capacités, compétences ... On y insiste en général sur des items comme ; une helicopter view, la résistance au stress, le leadership, le goût du travail en équipe, la disponibilité (voire la santé). Si la sémantique mérite d'être précisée et les tests difficiles à imaginer, chaque entreprise, chaque projet peut et doit se doter de quelques guides instrumentés en la matière. Dans la pratique, un travail avec quelques directeurs de projet pour produire des grilles (format A4) est une démarche simple et efficace. Ni scientifiques, ni validées, de telles grilles ne seront jamais intellectuellement satisfaisantes. L'effort de formalisation et le croisement des perceptions, faute de mieux, est cependant une aide à la décision pertinente.

2.5. Vers l'émergence d'une GRH adaptée à la gestion par projet...

De manière générale, la rareté relative des contributions et des productions de la fonction RH à la gestion par projet¹ nous renseigne et nous interroge sur la pertinence de ses outils comme de ses concepts habituels. Trois concepts opératoires nous paraissent caractériser l'héritage de la fonction RH. La gestion par projet appelle l'instrumentation de nouvelles pratiques de GRH sur trois axes de développement.

En synthèse, et au risque de caricaturer, il est possible d'opposer terme à terme ces trois concepts et ces trois axes :

- Standardisation *versus* diversité ; il est tout à fait remarquable de constater la généralité des réflexes de la fonction RH en faveur de la standardisation. La production de règles est l'outil privilégié de cette tendance. Les instruments et les pratiques clés en sont ainsi ; les définitions de postes (scientifiquement pesés) et de fonctions, l'harmonisation des statuts, la prise en compte des types et niveaux de formation initiale dans la sélection des profils, les progressions planifiées à base de courbes, la formation en salle et sur catalogue, les questionnaires de carrière. Standardisation ne s'oppose pas à individualisation. Bien au contraire, celle-ci a progressé sous le coup de la vague libérale comme du fait du retrait des valeurs collectives au profit des comportements affinitaires. Les projets comme

1. A l'exception de la contribution de Pierre Leclair, « Pilotage de projet et entreprises », chapitre 10, (cf. Bibliographie).

les nouvelles organisations requièrent au contraire l'acceptation et la gestion de la diversité. En principe, la diversité est prise en compte par l'individualisation. Mais on peut tout à fait individualiser tout en standardisant, notamment à travers la recherche d'un égalitarisme dont les fonctions RH sont un relais souvent efficace.

■ *Egalité versus personnalisation* ; la valeur qui justifie cette orientation en faveur de la standardisation est bien sûr l'équité. Valeur noble, une fois passée à la moulinette de la production de règles, elle devient bien souvent le support de l'uniformité. Il est vrai que la fonction RH n'en est pas la seule responsable. Elle s'appuie sur des exigences du Droit Social et sur les revendications des partenaires syndicaux. L'uniformité rassure les personnes, elle est un gage d'appartenance. Les nouvelles organisations portent au contraire une exigence de reconnaissance de la diversité des personnes ; des parcours, des logiques, de la pluralité des modes d'implication, des sociétés locales... Elles renforcent une tendance à la personnalisation ; du directeur de projet, de ses responsables de projet, de ses méthodes, de son style. Dans le modèle classique, l'obéissance à la fonction du chef et la conformité aux normes du métier sont une condition de réussite. Dans les projets, il y a toujours allégeance mais plutôt à la personne incarnée du directeur. Elle est marquée par la personnalisation des rapports dont la communication, souvent implicite et interpersonnelle, est le carburant. Dans les projets, une dose de non-conformisme, non seulement peut être acceptable, mais même recherchée. Iconoclaste (par ses initiatives) et légitime (par ses compétences) sont ainsi les qualités recherchées chez un acteur projet. Vis-à-vis de la fonction RH, les projets sont demandeurs de services et de logistique sur le *recrutement*. La sélection particulière, l'acquisition rapide et l'intégration accélérée des compétences sont des enjeux majeurs pour les projets. Dans le mix des compétences recherchées pour les projets, les savoir-être sont probablement plus importants que les savoirs et les savoir-faire. La complicité et la compréhension implicite entre les membres de l'équipe sont bien plus structurantes que des définitions de fonction. On retrouve ainsi en constante le besoin central de *team-building* dans les projets, alors que ces techniques sont perçues comme accessoires dans les structures verticales. Au-delà, *l'évaluation individuelle de performance* doit tenir compte de cette dimension. Nous avons insisté sur les difficultés identitaires rencontrées par les acteurs de projet. L'entretien de performance, dominé habituellement par l'enjeu de sélection, peut être un vecteur de la reconnaissance dont les acteurs projet ont particulièrement besoin.

■ *Gestion statutaire des stocks de savoirs et d'expériences versus gestion des flux de capacités* ; de ses valeurs et de ses outils traditionnels, la fonction RH tire un savoir-faire qui relève plus de la gestion de patrimoine que de celle de la logistique ou des systèmes d'information. En GRH classique, les propriétaires des compétences sont les hiérarchiques. Les terres propices à la culture des expertises sont celles des métiers. Les segmentations et bornes sont celles des statuts, délimitées par l'appartenance (en tant que salarié) à l'entité juridique de l'entre-

prise, voire seulement à l'établissement ou au service. La mise à jour des stocks de connaissances se fait par la formation. Les projets, par différence, sont plutôt des réseaux, ouverts sur l'extérieur, indifférents aux frontières juridiques¹. Ils sont pris dans un mouvement fait de phases et de changements permanents. L'acquisition des connaissances est beaucoup plus de l'ordre de l'immersion et de l'apprentissage. La notion et les pratiques dominantes de *formation* en entreprises sont largement tributaires encore de l'héritage académique de l'enseignement dispensé par l'Education Nationale. Les savoirs valorisés sont les savoirs légitimes, c'est-à-dire repérables dans des disciplines préalablement identifiées. Ils doivent être formalisés pour être valablement transmis. Ils sont acquis en salle dans un rapport de maître à élève. Déjà inadaptée à bien des situations et à bien des populations en entreprise, cette compréhension de la formation est en décalage flagrant avec le contexte de projet. La tension sur les délais invalide le processus (trop lent) de formalisation des savoirs, préalable à leur transmission. Le temps de « pédagogiser » les savoirs utiles, les besoins et les acteurs sont ailleurs. Les contraintes de la transmission en salle sont également trop lourdes. Dès qu'un projet a démarré, il est très difficile de distraire les acteurs pour des modules de durées significatives et organisés à dates contraintes. Enfin, les caractéristiques des projets (singularité, personnalisation, pluri-métiers, gestion des aléas) se prêtent mal à une formalisation des savoirs. Les projets, par contre, constituent une formidable machine à produire, dans, par et pour l'action, un savoir largement implicite, intégrateur, opératoire et finalisé. Tout ce qui se présente comme un enseignement banalisé et généralisant, sur la forme comme sur le fond, est en dissonance (Cf. C. Midler).

Ces trois oppositions expliquent la méfiance que les projets peuvent exprimer parfois à l'égard de la fonction RH, quand bien même le souci RH, dans la réussite du projet, reste grand. Décalée dans ses concepts et ses outils, osons dire que parfois et dans un premier temps au moins, le meilleur service qu'une fonction RH peut rendre à une structure par projet est de la laisser vivre sur ses propres critères et selon ses propres mécanismes. *Une première contribution de la fonction Personnel peut être ainsi d'éviter aux projets de leur imposer le respect de normes et de procédures RH pensées pour d'autres contextes.* Il est pénalisant pour une structure par projet, en croissance (ou en décroissance) rapide dans une durée de vie courte, particulière et personnalisée..., de se voir imposer, sous prétexte d'homogénéité, des méthodes et des contraintes qui valent pour des activités opérationnelles. Reconnaître une zone franche, un régime dérogatoire, sur des sujets comme l'attribution de primes, l'indemnisation de frais professionnels, la création d'intitulés d'emplois nouveaux,

1. Nous avons ainsi rencontré un projet gêné par les critères d'accès au restaurant d'entreprise pour des personnels étrangers à l'établissement hébergeant le plateau projet. D'autres sont obligés de batailler ferme contre les procédures de sécurité d'un site pour y laisser accéder des partenaires, toujours considérés comme des fournisseurs » ou des sous-traitants, toujours plus ou moins suspects d'être des espions à la solde des concurrents...

les délais à respecter entre deux mobilités, le choix personnalisé des critères de recrutement ou des modes de rattachement..., est une manière d'aménager un espace propice aux projets.

Dans un deuxième temps, la question reste posée de l'émergence d'outils et de concepts opératoires adaptés à ce phénomène. Dans ce domaine, il ne faut pas trop attendre des projets de leur propre initiative. Installer des règles, des outils et des procédures de gestion de ressources humaines n'est pas le souci premier de ces structures temporaires et finalisées sur la satisfaction de besoins clients. Elles n'en n'ont ni le temps, ni le mandat, ni le point de vue suffisamment large. C'est à la fonction RH qu'il revient de penser des instrumentations nouvelles, adaptées à ces nouvelles organisations.

Si nous constatons des lacunes dans les pratiques et une insuffisance des réflexions dans ce domaine, des pistes peuvent être observées. Evidemment, il ne s'agit là nullement d'enfermer à nouveau les projets dans un carcan instrumental au prétexte qu'ils en seraient de plus adaptés. Quelques régularités apparaissent cependant, intéressantes à signaler, dans les expériences que nous avons rencontrées :

- En matière de *formation*, le concept de clubs de professionnels (par hypothèse cooptés), centrés sur le partage des expériences, est cohérent avec le fonctionnement en réseau, la faible formalisation des projets... et le besoin de capitaliser des savoirs contextualisés et acquis sur le tas. Même informels, temporaires et personnalisés, ces clubs ont besoin d'un minimum d'animation, de budget et de logistique que la fonction RH peut fournir.
- Une *gestion prévisionnelle* souple, surtout pas des emplois et encore moins des postes, mais des compétences, est en résonance avec les besoins de planification, de disponibilité variable et temporaire des ressources humaines des projets. On trouve ainsi parfois des matrices compétences/projets comme supports d'aide à l'organisation et au recrutement dans ces structures.
- Dans le domaine de la *gestion des carrières*, l'émergence de doubles ou triples échelles d'évaluation et de progression relève également, sur un mode plus exigeant, de cette logique d'instrumentation nécessaire. Dans un premier temps, il s'agit simplement de fournir une meilleure lisibilité des situations professionnelles de projet. Dans un second temps, l'enjeu consiste à articuler les outils de qualification et de classification avec l'approche par les compétences et les trajectoires nouvelles spécifiques occasionnées par les projets.
- Enfin, *l'orientation professionnelle personnelle*, souvent évoquée plus haut, est sans doute l'outil le plus immédiatement pertinent dans ces structures. Exigeante en autonomie, riche en conflits, génératrice de stress (pression des délais) et d'angoisse (sur la vie après le projet), la gestion par projet trouve dans l'orientation professionnelle un support d'accompagnement à la fois souple et cohérent avec la diversité, la personnalisation et l'inscription dans une durée finie des situations professionnelles.

3. Une opportunité pour développer l'approche socio-technique et la gestion des compétences

Si la fonction RH doit se faire à l'idée que moins de fonction Personnel dans les projets est parfois le meilleur moyen de faciliter la vie dans les projets, elle peut au contraire se mobiliser pour utiliser les projets au profit de ses finalités propres¹. De ce point de vue, les projets sont une opportunité d'autant plus pertinente pour la fonction RH que les politiques qu'elle défend sont à la fois définies et insuffisamment intégrées. Par intégration RH, nous entendons la capacité de l'entreprise à inscrire, dans la définition des process et des organisations du travail (voire même dans la définition du produit qui influence le process) la contrainte et la ressource que constitue son personnel, en cohérence avec les orientations et les choix de sa politique sociale.

Il s'agit à la fois :

- D'influencer les concepteurs par l'analyse, de telle sorte que soient prises en compte les caractéristiques des populations de salariés qui auront à réaliser les nouveaux produits et mettre en œuvre les nouveaux équipements,
- D'élever les conditions de travail et les choix d'organisation du travail au niveau des variables de décisions préalables.

Avec les projets, on trouve l'opportunité de combiner deux approches de la GRH, nées dans des moments différents et développées par des acteurs distincts ; l'approche socio-technique et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ni l'une ni l'autre n'ont attendu les projets pour être formalisées et diffusées. L'une et l'autre peuvent être développées en dehors de toute gestion par projet. Dans la mesure cependant où les projets ajoutent à la gestion des grands investissements une structure de gestion et de pilotage des changements, ils constituent une dynamique susceptible de favoriser l'action de la fonction RH dans ces domaines.

La gestion prévisionnelle des compétences est la plus récente dans sa formalisation actuelle. Préoccupée d'abord d'anticiper et d'amortir les effets emplois des mutations technologiques et économiques depuis le début des années 1980, elle a développé un outillage permettant de mieux prendre en compte les écarts emplois-ressources, avec une ambition croissante selon les différentes entrées (cf. Bibliographie):

- Il peut s'agir d'anticiper sur les évolutions subies par quelques emplois sensibles. La méthodologie est alors rapide, essentiellement instrumentée autour de l'analyse qualitative et prospective des emplois et des compétences, des populations concernées. Les solutions recherchées sont locales. L'approche relève d'une ambition gestionnaire mais reste ponctuelle.

1. Cette partie reprend et développe des éléments d'un article co-rédigé avec Emmanuel Couvreur, « Les grands projets, instruments du succès de la gestion des ressources humaines ? » revue *Gérer et Comprendre*, *Annales des Mines*, décembre 1992.

- Le besoin peut être de réaliser une planification à moyen terme des besoins et des ressources humaines. Héritière des approches technocratiques de man-power planning, la méthodologie vaut surtout par l'enrichissement des représentations en termes d'emplois types à travers des cartographies alimentant le dialogue et facilitant les décisions sur les moyens de réduire les écarts prévisibles entre besoins et ressources. C'est une approche plus large mais qui ne permet pas, en soi, d'aller au-delà de l'aide à la décision.
- La gestion par famille professionnelle est l'approche la plus ambitieuse. Au-delà de la prévision des besoins en effectifs, elle hérite des démarches de gestion prévisionnelle des carrières (mobilités/ promotions). L'ambition est gestionnaire. Il s'agit d'inscrire, dans des structures et des instances permanentes de gestion, la volonté non seulement d'adapter les compétences au fur et à mesure des évolutions constatées, mais de les développer, par des politiques volontaristes de recrutement, de gestion des carrières, de mobilité, de formation et d'organisation du travail. Instrumentalement, cela suppose la maîtrise de tous les outils, depuis la cartographie des emplois jusqu'à l'orientation professionnelle individuelle, en passant par l'analyse qualitative et les parcours de mobilité (filières). Le plus difficile est cependant dans la capacité de gestion au quotidien, en faisant vivre des instances, des règles et des procédures. Il s'agit d'articuler l'ensemble des domaines d'intervention de la GRH, à l'aide notamment de comités de gestion par famille professionnelle.

La quatrième entrée suggérée par les projets relève d'un mix de ces trois approches méthodologiques, mais appliqué au périmètre d'un investissement. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est alors une composante, plus ou moins ambitieuse, à partir d'une culture RH et toujours avec cette coloration gestionnaire (réduction d'écarts entre un passif et un actif, des besoins et des ressources, des emplois et des compétences), des concepts et outils de l'approche socio-technique plus ancienne.

L'approche socio-technique peut être définie autour de l'enjeu d'une triple adéquation entre les hommes de fabrication (leurs aptitudes et compétences), l'organisation du travail mise en place (qui fait quoi) et le couple produit-process (installations, pièces, outils, etc.)¹.

On peut illustrer cette démarche de la manière suivante. Le choix du niveau d'automatisation d'une ligne d'assemblage par exemple peut dépendre autant de la capacité d'investissement que du nombre et du niveau des compétences des salariés disponibles. Des postes peu contraignants, physiquement ou en termes de charge mentale, seront d'autant plus nécessaires que les futurs titulaires sont vieillissants ou présentent des inaptitudes. De la capacité financière et pédagogique de l'entreprise, en matière de formation, peut dépendre la vitesse réelle de montée en cadence d'un

1. Frédéric Luzi, « La prise en compte des fabricants dans le projet. La démarche socio-technique chez Renault ». *L'ingénierie concurrente*. Economica, septembre 1997.

atelier. De la satisfaction au travail (par les conditions de travail, les rétributions et les perspectives de carrière) peut dépendre la pérennité de la collaboration d'experts détenant des savoirs rares et convoités par la concurrence.

Réciproquement, de la conception des bâtiments peut dépendre une facilitation, ou au contraire, une limitation des communications. Le choix d'une organisation des fonctions supports (maintenance, contrôle qualité...) intégrées aux équipes de fabrication peut trouver des raisons dans la volonté de recruter des jeunes techniciens. L'élévation des niveaux de recrutement trouve sa propre justification dans les anticipations sur les évolutions technologiques et le poids croissant des investissements. De la conception des équipements et de leurs interfaces de pilotage vont dépendre la sélection et la formation des futurs opérateurs. Du séquençage des activités va dépendre la possibilité des acteurs de participer aux contrôles qualité ou de développer des initiatives en matière de progrès continu. Du découpage des tâches va découler le dimensionnement des équipes dans des espaces identifiés. C'est la condition d'une capacité à constituer ces collectifs responsables et intégrateurs dont on attend une meilleure implication.

Dans la vision système dont relève l'approche socio-technique, la question de savoir si les hommes sont une variable d'ajustement, ou au contraire une constante, est dépassée. Le système de production est à la fois social et technique, il est socio-technique. Les hommes sont une partie du système de production. Le système de production influence les hommes. Dans une vision néo-libérale, ils sont un facteur parmi d'autres dont l'acquisition est régulée par des mécanismes de marché (malheureusement toujours imparfaits !). Dans une vision humaniste (ou sociale), la performance de l'entreprise ne s'analyse pas seulement en termes économiques mais aussi en termes de qualité de vie au travail (et par le travail). Ce débat n'est pas technique. Dans tous les cas, la performance telle qu'elle est définie par l'entreprise dépend aussi de sa capacité à produire et maîtriser ses pratiques sociales. C'est la responsabilité (certes partagée mais spécifique) de la fonction Personnel. Encore faut-il qu'elle soit intégrée, ce qui n'est jamais donné en pratique.

3.1. L'intégration RH, un enjeu pour la fonction Personnel

Deux raisons se combinent. Tout d'abord, la fonction RH en entreprise doit développer son action dans un territoire dominé par les cultures techniques et/ou financières. Elle rencontre régulièrement un problème de positionnement, c'est-à-dire de légitimité. De fonction, par nature et *a minima*, prestataire de service, elle « se rêve conseillère des Princes dans l'entreprise », voire décisionnaire au nom des rationalités RH¹. Elle est toujours plus ou moins en quête d'intégration stratégique.

1. Cf. notre article dans la *Revue Française de Gestion*, « L'organisation des fonctions centrales de ressources humaines », janvier-février 1993.

Dans la pratique, un premier cas de figure est rencontré sous la forme d'une stratégie de pouvoir de la fonction RH qui s'alimente sur la contrainte externe. Beaucoup de DRH trouvent une audience en s'appuyant, tout en faisant semblant de le regretter, sur la menace d'une dégradation du climat social ou d'une mise en cause de pratiques non conformes au droit social et à la réglementation du travail. Le DRH tire alors son pouvoir de celui de nuisance (réel ou fantasmé) des organisations syndicales ou du poids des contraintes imposées de l'extérieur (le gouvernement, la commission européenne, l'administration du travail...). Une variante de cette stratégie consiste, pour la fonction RH, à assumer, faute de mieux, un rôle de contre-pouvoir en relai des salariés, notamment dans les contextes faiblement syndicalisés. Il ne faut pas s'étonner alors des relations conflictuelles que cela génère avec les opérationnels.

Dans d'autres cas de figure, la fonction RH peut inversement rechercher une légitimité à travers une politique systématique de service aux opérationnels. A force de rendre service, de décharger les hiérarchiques des soucis de la gestion RH, y compris de la gestion individuelle, elle dégage un crédit de confiance et un espace d'autonomie. Un danger cependant consiste à confiner la fonction RH dans un rôle de support logistique, voire de ne trouver sa place et de n'exercer un pouvoir sur les opérationnels qu'à condition de les rendre dépendants de son action quotidienne. Dans les deux cas, la fonction RH n'est pas encore dans le main stream business. Elle occupe des terrains annexes à partir desquels les moyens d'une véritable politique RH sont forcément limités.

La fonction RH connaît ainsi régulièrement la difficulté, à la fois politique et technique, de déployer ses politiques sur le moyen/long terme, dans un contexte de rétrécissement des perspectives temporelles. Prétendre gérer des compétences suppose d'avoir du temps devant soi. Une mobilité réussie se prépare. Une formation efficace s'organise, se pense et s'évalue dans la durée. L'appréciation et la gestion de carrière ne prennent leur sens qu'à l'échelle d'une fraction de la carrière, c'est-à-dire sur plusieurs années. La question du déploiement d'une politique d'amélioration des conditions de travail est illustratrice de cette contrainte. Que peut faire le DRH ou le médecin du travail d'un site industriel, pour traiter des conditions de travail, si elles n'ont pas été correctement prises en compte au moment de la conception des produits, des outils, des bâtiments et des méthodes ? Que peut faire un formateur face à des systèmes d'information ou de production administrative, dans l'ordre du développement des compétences, si les séquences d'activités ont été conçues de manière à exclure toute initiative des utilisateurs/opérateurs ?

De ce point de vue, la gestion par projet est un véritable Cheval de Troie pour la GRH.

Comment, avec quelles priorités et à quelles conditions ?

Au-delà des questions déjà évoquées, notre propos sera modeste. Les projets sont une réalité très hétérogène et se déploient dans des entreprises et des secteurs eux-mêmes très différents. Nous ne croyons pas qu'une méthode puisse être adaptée à

tous les cas. Notre expérience et nos observations nous conduisent cependant à mettre en exergue quelques pistes. S'agissant des projets, une approche distinguant les phases est nécessaire ; les phases d'avant-projet d'une part; les phases de conception du process, de lancement et d'industrialisation d'autre part.

L'encadré suivant, intégralement reproduit de la contribution de Frédéric Luzi (déjà cité, page 63) constitue un résumé clair et concis, des éléments de la démarche socio-technique. Cette présentation ne vaut que pour Renault où cette démarche a été progressivement formalisée pour la gestion ses grands projets automobiles (nouveaux véhicules ou organes majeurs comme les moteurs, les boîtes ou les plates-formes). Elle nous paraît cependant transposable à l'ensemble des contextes d'application de l'approche socio-technique.

1. Définir les étapes, les actions, les compétences, les acteurs, les instances, les outils, etc.
2. Etablir un bilan de la situation existante du point de vue des ressources humaines, des conditions et de l'organisation du travail.
3. Définir des objectifs ressources humaines déclinées par métier et par usine sur la base de bilans, de l'analyse de la concurrence, des objectifs de progrès donnés au projet par la Direction Générale (cahier des charges RH, accords d'entreprise) et des premières données de conception. Ainsi chaque concepteur sait qu'il a à répondre à des objectifs RH subdivisés en objectifs d'ergonomie, d'hygiène/sécurité et de formation.
4. Accompagner les concepteurs durant les phases de conception grâce à :
 - 4.1. Une formation/information sur les objectifs et modalités de la démarche socio-technique concernant le projet et la délivrance de données normatives à prendre en compte (sécurité, ergonomie et organisation),
 - 4.2. Une présence quotidienne sur la plateforme projet afin de répondre rapidement aux questions des concepteurs et d'en susciter,
 - 4.3. Une participation aux réunions de synthèse de conception process, de reporting à la Direction de Projet, à la constitution des grands dossiers jalonnant le projet,
 - 4.4. La réalisation d'évaluations prévisionnelles durant la fabrication des prototypes et/ou lors des jalons pertinents afin de situer le niveau atteint par rapport aux objectifs et d'en déduire des plans d'actions.
5. Préparer parallèlement les futurs exploitants à la prise en main du couple produit/process en définissant avec eux :
 - 5.1. L'organisation du travail visée en regard des objectifs de performance et de l'impact des futures installations,
 - 5.2. Les compétences nécessaires pour mettre en œuvre cette organisation et pour intégrer les évolutions technologiques du nouveau couple produit/process,
 - 5.3. Les plans d'embauches (ou de transferts), de mobilité, de reconversions, etc., nécessaires pour réaliser l'équilibre entre les besoins et les ressources,
 - 5.4. Les plans de formation technique et organisationnelle pour développer les nouvelles compétences nécessaires.
6. Assurer la mise en œuvre de ce qui a été prévu chez le fournisseur de biens d'équipement puis dans les sites de production afin d'évaluer, de corriger les écarts et d'atteindre les objectifs fixés au projet.

Au-delà nous ne développerons dans cette contribution que les actions RH relevant de la phase d'avant-projet, c'est-à-dire des trois premiers temps de la démarche formalisée ci-dessus. C'est la moins naturelle et la plus difficile pour la fonction RH. Les effectifs qu'elle doit prendre en compte par anticipation, la ressource humaine (future) concernée, n'est encore que virtuelle et fait l'objet d'une gestion RH classique par ailleurs. C'est aussi dans cette phase que l'intervention politique de la fonction personnel ne peut être déléguée. Dans les phases aval au contraire, des compétences plus techniques et les acteurs les plus proches des exploitants sont les plus à même de mener ces démarches.

3.2. Chiffrer des objectifs RH, élaborer un état des lieux et anticiper

3.2.1. Veiller à une communication des orientations politiques RH du projet

Le premier problème de la fonction RH de projet est de veiller à un minimum de formalisation de la politique sociale. Toutes les entreprises ont une politique sociale, mais toutes ne la formalisent pas de manière suffisamment opératoire. Certaines, il est vrai, sont caractérisées par des stratégies du type « chien crevé au fil de l'eau ». Dans ces cas, il paraît largement illusoire d'espérer une intervention significative de la GRH, autrement que sur un mode alarmiste. Quand il y a une politique sociale un minimum volontariste (c'est souvent le cas, au moins au niveau des discours), le premier travail de la fonction RH est de contribuer à l'expression et à la communication de cette politique à l'usage du projet. Cela peut passer par une charte mettant en avant des principes. Cela doit surtout passer par une participation au chiffrage du cahier des charges du projet. C'est là que se construit la carte génétique du projet. C'est à ce moment là que se déterminent les caractéristiques des architectures industrielles résultantes. Il ne suffit pas, par exemple d'exhorter à une meilleure utilisation du potentiel humain, à une amélioration des conditions de travail, ou à la diffusion d'organisations plus qualifiantes. Ce jargon politique, propre à la RH (et aux chartes) n'est pas audible par des techniciens de conception qui raisonnent en prix de revient de fabrication (fonction du volume prévisionnel), en taux d'engagement de la main-d'œuvre directe, en taux de non qualité prévisionnelle des produits, en courbes de montée en cadence des moyens et plus largement, en taux de rendement. Leur métier les conduit à mettre sans cesse en regard des exigences (vécues comme des contraintes venant dégrader un optimum technique théorique) et des performances économiques sous contraintes d'investissements limités. Si la qualité et les bonnes conditions de travail coûtent également cher, on peut parfois vendre la qualité. C'est plus difficile pour les éléments du climat social...

3.2.2. Chiffrer les objectifs RH dans le cahier des charges du projet

Les objectifs d'amélioration des conditions de travail par exemple, doivent s'exprimer en poids, hauteurs, temps et déplacements, en regard d'une évaluation des capacités des opérateurs, elles-mêmes chiffrées en nombre et taux d'invalidité. L'autonomie des opérateurs (ou la capacité d'initiative) est un concept très abstrait tant qu'il n'est pas objectivé, en part du temps de cycle consacrée à des activités périphériques et/ou, en possibilités de déplacement d'un poste à un autre, par exemple. Une organisation en îlots exige que soient définis des segments du process autour d'une séquence de fabrication identifiée par le produit (indicateurs de résultats et de qualité) et par un ensemble d'équipements mis à disposition, de telle sorte qu'un métier complet puisse être constitué, puis codifié. Un objectif d'interface unique vis-à-vis d'un client interne ou externe, la volonté d'assurer une continuité de service sur des plages horaires excédant la durée légale... doivent être traduits en exigences chiffrées sur la constitution de binômes responsables ou d'équipes polyvalentes. La formation, notamment dans les univers de haute technologie, constitue un volume de temps qu'il est nécessaire d'intégrer à l'avance dans le calcul des charges et des effectifs nécessaires pour assurer une production.

La sécurité constitue un exemple intéressant. C'est un domaine largement consensuel *a priori* et pour lequel on dispose d'indicateurs chiffrés (fréquences et gravité). Ce consensus ne suffit pas cependant à la prise de décision pour des techniciens confrontés sans cesse à des arbitrages. La réduction d'un risque d'accident du travail est toujours une affaire de moyens. Entre un niveau de sécurisation conforme aux directives réglementaires et un risque zéro, que les techniciens approchent parfois en évoquant ironiquement des installations conçues de telle manière que « personne ne pourrait s'y suicider », il y a une différence de coût et des contraintes de circulation telles que des compromis sont toujours nécessaires. Insonoriser une ligne d'emboutissage de telle sorte qu'en 10 ou 15 ans les opérateurs ne risquent aucune perte d'acuité auditive, même en l'absence du port (pourtant obligatoire) des protections individuelles, est toujours envisageable, mais cela coûte. Dans ces domaines, il est clair que le prix qu'une entreprise attache à la sauvegarde de l'intégrité physique de ses travailleurs, ou à la mise en œuvre d'organisations du travail susceptibles de favoriser un développement des compétences et des comportements positifs de production... ne peut être l'affaire des seuls techniciens. C'est une décision politique au sens fort. Cela relève de la fonction RH au plus haut niveau. Quand bien même cette décision est assumée et financée, il faut la chiffrer. Nous situons là, la première condition d'une intégration de la fonction RH dans les projets. C'est bien évidemment très difficile.

Au-delà du renchérissement des cotisations et du coût de reconversion d'un travailleur accidenté, que vaut une main perdue ? Quel montant d'investissement faut-il admettre de réserver pour éviter des handicaps, provoqués et vécus différemment selon les individus ?

Dans beaucoup de cas, il faudra estimer, évaluer, extrapoler, voire, tricher un peu. Il faut en effet toujours être capable de donner à un concepteur une enveloppe de moyens pour satisfaire des objectifs qualitatifs.

Par exemple, confronté à la question de savoir combien de kilo-francs il était possible d'engager sur des installations de peinture, pour éviter des postures de travail susceptibles de provoquer à la fois de la non-qualité et la survenance de maux de dos (dont l'impact coût pour l'entreprise est évidemment difficile à apprécier), la réponse d'un ingénieur socio-technique de projet dans l'automobile a été la suivante :

« Partons du constat selon lequel, sur la chaîne de peinture concernée, la part des intérimaires est importante. La présence de ces intérimaires (oublions un instant les politiques d'effectifs) représente une commodité. Du fait que les intérimaires sont jeunes et volontaires, les postes pénibles leur sont réservés. Or, ces intérimaires représentent (théoriquement) un surcoût du fait de la prime de précarité et de la marge des entreprises de travail temporaires. Le coût des sur-investissements autorisés, pour améliorer les conditions de travail, de telle sorte que les postes puissent être tenus par des salariés permanents (moins jeunes et plus regardants sur les conditions de travail) peut être calculé à partir d'une multiplication de ce surcoût salarial apparent moyen à l'année, par le nombre de postes à améliorer, et par le nombre d'années de fonctionnement prévues pour l'installation. »

Evidemment, un tel calcul présente des lacunes théoriques et méthodologiques qui n'ont échappé ni au responsable RH, ni au technicien des méthodes peinture¹. Ce dernier cependant est reparti avec un chiffre, auquel il a appliqué consciencieusement le taux de rentabilité habituel. Cette enveloppe d'investissement lui a permis d'engager des études d'améliorations des conditions de travail de quelques postes, sous la couverture de l'autorité politique du représentant de la fonction RH.

Dans certains cas, le chiffrage se révèle quasiment impossible, non pas théoriquement², mais pratiquement. Seul l'engagement politique peut alors faire la décision. Ainsi avons-nous tenté d'évaluer, *a posteriori*, la rentabilité économique d'un effort de formation d'un montant de deux millions de francs, pour des moyens nouveaux dans un atelier de tôlerie industrielle. La conviction des opérationnels eux-mêmes était acquise par le constat que, dans cet atelier où les techniciens avaient été formés, les arrêts des installations pour dysfonctionnements en période de montée en charge avaient été quatre fois moindres que ceux rencontrés dans des ateliers connexes, de

1. Notre expérience d'un projet nous a ainsi appris, compte tenu des rationalités d'acteurs, des procédures de décision comme des règles d'investissements, qu'il ne fallait pas laisser le monopole de la mauvaise foi (en matière de chiffrages prévisionnels) aux ingénieurs. La fonction RH doit savoir aussi défendre des causes justes, au besoin à l'aide de théories fausses, s'il n'y en a pas de disponibles, valides et suffisamment reconnues.

2. De nombreux efforts méthodologiques ont été réalisés depuis le milieu des années 1970 à partir des travaux de l'ANACT (avec le guide ; Le coût des conditions de travail-1979), de la SIRTES et du LEST, pour objectiver les composantes des conditions de travail, puis de l'ISEOR, autour de la notion de coûts cachés. On ne peut que constater cependant que l'usage de ces méthodes dans la réalité des entreprises reste prudent et minimaliste .

complexité et pour des investissements comparables. L'incapacité technique d'attribuer à ce facteur particulier une part de responsabilité dans le résultat constaté a fait que ce coût de deux millions est resté inscrit dans les frais de démarrage et non pas pris en compte comme un investissement, ni même d'ailleurs consolidé dans le plan de formation de l'usine. La décision de renouveler cet investissement pour le projet suivant a été prise, mais seulement sur la base de l'autorité politique des exploitants, sans argumentaire chiffré et recevable sur le plan économique.

3.2.3. Connaître l'existant et anticiper très en amont sur les évolutions

Il est vrai que les responsables de personnel sont peu habitués à parler et à raisonner à l'aide d'indicateurs chiffrés. Il en est même pour s'abriter derrière l'argument qui voudrait que dans l'humain, tout n'est pas chiffrable. Au-delà de l'évidence, il faut refuser ce qui ne serait qu'un aveu d'incompétence. Dans le domaine de la gestion, cet art qui traite du mystère de la performance, l'ambition d'y inclure les RH suppose la quantification, ou au moins l'évaluation. Cette capacité pour les responsables de personnel dans les projets suppose des bases de données RH et pour commencer, un effort d'état des lieux. Il faut repérer et diagnostiquer les dysfonctionnements. Il faut évaluer les points forts et les points faibles des RH et des procédures de gestion. Il faut analyser les échecs et les écarts.

Là encore, dans la pratique, les obstacles sont nombreux. Les systèmes d'informations ne s'y prêtent pas. Les historiques manquent. Les bases de données sur les RH sont très souvent limitées aux informations requises pour la paye ou les déclarations annuelles. Elles sont en général lacunaires, voire totalement muettes, sur les compétences, les capacités d'apprentissage, les conditions de travail... Pire, il est très souvent mal vu, d'étudier les raisons d'un échec ou d'une difficulté rencontrée dans le passé pour en tirer des enseignements pour le projet suivant. Dans le monde de l'entreprise, l'action (même simplement correctrice) est valorisée. Ce qui a été fait, même mal, est toujours difficile à éclairer rétrospectivement. Les acteurs responsables (mais pas coupables) n'y sont évidemment pas favorables. C'est pourtant bien une nécessité pour la fonction RH de projet. Enfin, dire ce qui n'a pas marché, caractériser les organisations peu efficaces ou dysfonctionnelles est une chose, désigner les solutions, décrire les organisations cibles en est une autre.

Pour fixer des objectifs sociaux chiffrés et valorisés sur un projet, il faut être capable de les étalonner, de réaliser des comparaisons dans le temps, des comparaisons inter-projets, inter-sites. Une base de données RH est à construire avec par exemple :

- Une évaluation des organisations du travail actuelles permettant de dégager des critères de progrès,
- Les résultats et les coûts d'obtention de la sécurité (fréquences et gravité) et des conditions de travail (pénibilité physique et mentale, environnement et hygiène, autonomie et relations...),

- Les compétences et les effectifs disponibles afin de prévoir notamment les besoins en formation, en recrutement ou en mobilité (transferts) sous différentes hypothèses techniques.

Parmi les pistes susceptibles d'amorcer la pompe d'un tel travail, nous insisterons sur l'intérêt de démarrer par des analyses socio-démographiques. L'âge est une des rares variables pertinentes et fiables, immédiatement disponible dans les systèmes d'information que gère la fonction RH. Bien souvent, 80 à 90 % des personnels présents étaient déjà dans l'entreprise cinq années plus tôt. Il est légitime de projeter ce constat et faire l'hypothèse que dans 5 ans, pour réaliser le produit en projet ou piloter les installations en devenir, 80 à 90 % des personnes qui seront concernées sont connues et déjà embauchées. Dans un monde d'ingénieur, l'âge est une variable objective, chiffrée et porteuse de lois non contestables (le vieillissement, les départs, les besoins en renouvellement...). Si l'âge, les pyramides par niveaux et par métiers, les mécanismes d'érosion naturelle, les besoins en flux de promotions et de mobilité ..., ne disent pas tout de la faisabilité d'un projet en regard d'une population, ils permettent des projections sur la durée et posent de très nombreuses questions. Dans certains domaines, la seule lecture par les âges et les conséquences du vieillissement (ou d'un rajeunissement) fournissent des éléments d'un cahier des charges RH. Sur les conditions de travail par exemple, la mise en évidence des corrélations entre les inaptitudes et les âges peut conduire directement à une redéfinition des organisations, des régimes de travail ou à des aménagements des postes de travail.

3.2.4. Formaliser des spécifications RH à l'usage des concepteurs

Un cahier des charges de l'organisation RH doit également être proposé en référence pour la conception des moyens et des process.

Deux exemples ;

- Pour mettre en place une organisation en équipes en 3 x 8 sur 6 jours avec des cadres et des techniciens, l'équipe projet a élaboré la liste des critères à respecter (à l'exclusion de toute formule *a priori* d'aménagement du temps) depuis le nombre d'heures de mise à disposition des équipements, le volontariat pour la participation aux équipes de fins de semaines, les contraintes réglementaires du droit du travail (maxima quotidien et hebdomadaire, contingent d'heures supplémentaires) et des exigences de présence de compétences définies par tranches de 2 heures.
- Pour la mise en place d'une nouvelle tôlerie en unités élémentaires de travail, des objectifs organisationnels ont été affichés de la manière suivante : « *Le découpage du process doit se traduire sur l'installation par une identification claire des zones physiques de responsabilité et par une autonomie amont/aval en termes de flux. La composition de l'équipe de travail et son dimensionnement doivent être fonction de la complexité des outils. S'il s'agit d'un site automatisé, l'enrichissement des tâches de l'opérateur nécessite de diminuer le taux d'engagement direct* »

de l'homme sur la machine, de simplifier les moyens de conduites (pupitre, synoptique de fonctionnement, alarmes, aides au diagnostic...), de standardiser les moyens et les procédures (sécurité, maintenance préventive...) et d'éviter des évolutions technologiques importantes ou non validées. Dans le cas de moyens manuels, le poste de travail doit permettre l'exécution de tâches périphériques (contrôle, nettoyage, maintenance de premier niveau...) et viser une amélioration des conditions de travail.»

La valeur ajoutée d'un tel travail n'est pas seulement dans sa dimension prescriptive et politique. Les spécifications RH ne seront respectées que si le pouvoir qui y est attaché permet effectivement d'allouer des moyens à l'atteinte des objectifs fixés et si les concepteurs trouvent une aide dans la manière de les interpréter. L'instrumental est nécessaire mais l'essentiel relève du dispositif de projet. Une fois inscrit dans une démarche de cahier des charges, pris dans les procédures de jalonnement qualité et délais, ces spécifications ont une meilleure chance d'être prises en compte. Le simple fait d'être inscrites à l'instar des autres, dans les objectifs et les arbitrages des concepteurs, y contribue. Leur officialisation facilite le travail des acteurs (responsables RH, ingénieurs socio-techniques, exploitants) porteurs des rationalités RH.

Dans la suite des projets, l'essentiel n'est plus dans des études ou dans des actions sur les objectifs, mais dans la disponibilité de compétences capables d'intégrer les enjeux RH au fur et à mesure que se définissent les process et les conditions du lancement (ou du démarrage). On est moins ici dans le domaine des concepts et des prescriptions politiques que dans celui d'une maîtrise ou d'un pilotage de processus (cf. Bibliographie). La responsabilité en revient à la Direction de Projet, à l'aide de compétences techniques. Celles-ci peuvent être spécifiques. C'est le cas des entreprises qui se sont dotées de rôles particuliers avec des ingénieurs socio-techniques. Dans beaucoup de cas, les exploitants joueront ce rôle, à condition de les associer très tôt aux étapes de conception. Ils sont les mieux placés pour défendre leurs propres rationalités. Ils ont la connaissance des difficultés de l'opération. Ils ont la légitimité de ceux qui vont réceptionner et mettre en œuvre les moyens. Encore faut-il dans ce cas qu'ils disposent d'un minimum de professionnalisme (et/ou d'accompagnement) dans les domaines de la gestion de l'emploi et de l'intégration socio-technique.

4. Conclusion : un cercle vertueux

La fonction Personnel, confrontée au phénomène de gestion par projet, est clairement interpellée sur deux terrains.

- Il s'agit tout d'abord de contribuer à une gestion des acteurs de projet, dans les projets et au service des projets. Dans ce domaine, la fonction RH est parfaitement légitime. L'enjeu réside dans le fait que nombre de ses concepts et outils, construits pour la gestion des opérations, sont inadaptés.

■ Il s'agit ensuite de profiter des structures par projet pour anticiper sur les conditions de mise en fabrication des nouveaux produits à l'aide de nouvelles installations. Des outils existent, des concepts et des démarches sont disponibles à travers la gestion prévisionnelle des emplois, les logiques de compétence et l'approche socio-technique. La limite de l'action RH est ici moins dans une instrumentation inadaptée que dans sa capacité d'intégration stratégique, dans son positionnement et donc, dans sa légitimité.

Dans notre expérience, il est bien clair que la faiblesse de la fonction RH sur le premier terrain, où elle est attendue, handicape sa capacité d'intervention sur le second terrain, où sa légitimité reste souvent à construire. Il y a là un paradoxe.

D'un côté, la fonction Personnel n'a pas vraiment à argumenter sa légitimité dans la gestion des acteurs de projet, mais elle doit encore y démontrer sa valeur ajoutée. De l'autre, elle dispose de cette capacité sur l'axe de l'anticipation des conditions de mise en fabrication des nouveaux produits, mais elle doit en conquérir la légitimité politique pour intervenir à côté des financiers et des techniciens.

Ce décalage fournit une grille de lecture des difficultés de la fonction Personnel dans ces contextes, mais également, des pistes de progrès qui peuvent se combiner dans un cercle vertueux. La fonction RH parviendra à accroître sa capacité d'intervention, en termes d'anticipation sur les organisations et sur les conditions de travail, si elle valorise sa présence dans les projets en leur fournissant une prestation de qualité pour la gestion des acteurs de projet.

Face aux enjeux de gestion des acteurs impliqués dans ces nouvelles organisations, le problème est à la fois conceptuel et instrumental.

Pour gagner une légitimité dans le domaine socio-technique, l'obstacle cette fois, relève d'abord d'un travail sur les représentations. Il est prioritairement politique.

Pour mener un tel travail, rien ne dit qu'une seule et même compétence soit en mesure de relever les défis. C'est à une organisation de la fonction Personnel qu'il revient d'articuler des contributions relevant de capacités et de personnalités distinctes.

Par les questions qu'elle pose, la gestion par projet constitue ainsi un formidable révélateur des enjeux de la fonction Personnel pour les années à venir¹. Selon nous en effet, la gestion par projet n'est qu'une des formes que prennent les nouvelles organisations du travail pour s'adapter à la mutation même de celui-ci. Elle constitue du coup un laboratoire particulièrement pertinent pour procéder à un effort de modernisation nécessaire de la fonction RH pour traiter ces nouvelles organisations.

Les enjeux sont donc à la fois dans sa légitimité et dans son instrumentation.

1. Cela dépasse évidemment la fonction Personnel. Christophe Midler par exemple, met en avant quatre voies ouvertes par le développement de l'organisation par projet ; La mutation des métiers techniques, l'exploration des fonctions d'usage des nouveaux produits, la valorisation de l'activité de conception et la gestion des carrières (et systèmes d'évaluation). « Où en est la gestion par projets ? », *Le Journal de l'Ecole de Paris*, n°1 – Janvier 1997.

Donner du corps à ces affirmations qui mettent en exergue la ressource humaine « au premier rang des facteurs de la performance de l'entreprise » est un argument suffisant pour pousser la fonction RH au niveau du rôle qui est le sien. Encore faut-il qu'elle trouve des leviers d'action et que des câbles relient ces leviers à la réalité pour dépasser les discours. Il reste évidemment un long chemin à parcourir, mais après tout, la fonction Personnel est encore jeune. Elle n'a pas plus de 30 ans d'histoire. On se souvient que le développement social des ressources humaines, au-delà de la gestion administrative et des relations sociales, est un enjeu qui n'était guère formulé avant la fin des années soixante. Ce constat est en soi une bonne raison de pousser la fonction RH à la modestie, à la prudence et au pragmatisme s'agissant des projets et des nouvelles organisations. Nous y voyons aussi un motif de confiance et d'optimisme, pour continuer de travailler à lui donner une place toujours plus importante dans la recherche de performance des entreprises.

Bibliographie

BADOT O., HAZEBROUCQ J.-M., *Le management de projet*, PUF, Que sais-je, Paris, mars 1996.

BARON X., COUVREUR E., « Les grands projets, instruments du succès de la gestion des ressources humaines ? », *Revue des annales des mines, Gérer et comprendre*, décembre 1992.

BARON X., « L'analyse qualitative et prospective des emplois en entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1987 et « La gestion prévisionnelle des emplois », *Les cahiers français*, La documentation française, n°262 – 1993.

BARON X., « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans des structures par projet », *Revue Gestion 2000* – 2 – 1993.

BOSSARD P., CHANCHEVRIER C., LECLAIR P., « Ingénierie concourante ; de la technique au social », *Gestion Economica, AFITTEP-ANACT*, septembre 1997.

BOUTINET J.-P., *Les cahiers du management*, n°6 Institut du Management, mai 1997.

BOUTINET J.-P., *Anthropologie de projet*, PUF Psychologie d'aujourd'hui, Paris 1993.

BRUMENT J.-M., MAIRE F., *Conduite de projet*, Ed. d'Organisation, Coll. Management 2000, Paris 1988.

GALAMBAUD B., ROUSSELET P., *Les structures par projets ou la transversalité de la fonction Personnel une nouvelle fois à l'épreuve*, Document Entreprise et Personnel, octobre 1997.

GAREL G., GIARD V., MIDLER C., « Management de projet et gestion des ressources humaines », Gregor, IAE de Paris, 2001.

GIARD V., *Gestion de projet*, Paris Economica 1991.

HUNAUT J.-C., TUBIANA J., DU ROY O., *Réussir l'investissement productif*, Ed. d'Organisation, Coll. Management 2000, Paris 1985.

LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Collection Repères, Ed. La découverte, Paris 1994.

LUZI F., La prise en compte des fabricants dans le projet. La démarche socio-technique chez Renault, in « *L'ingénierie concourante* », *Economica*, septembre 1997.

MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris 1993.

MIDLER C., *Où en est la gestion par projet ?*, *Le journal de l'école de Paris*, n°1 janvier 1997.

MIDLER C., « L'enseignement de la gestion de projet. L'enseignement de la gestion est-il capable d'innover ? » *Revue des annales des mines, Gérer et Comprendre*, septembre 1998.

NAVARRE C., « De la bataille pour mieux produire... à la bataille pour mieux concevoir. Le rôle stratégique de la gestion et du pilotage des projets de nouveaux produits dans le contexte de l'industrie automobile », *revue Gestion 2000*, 2 – 1992.

NAVARRE C., JOLIVET F., « Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets », *revue Gestion 2000 – 2 – 1993*.

UCC/CFDT, Enquête du Centre Idées, « Les lieux, les outils et les temps de travail des cadres », février 1996.