

1997.04

Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet

Hervé Courtot

Docteur ès Sciences de Gestion de l'IAE de Paris

Résumé : Cet article présente quelques résultats d'un travail de recherche entrepris depuis plusieurs années sur le thème de : « La prise en compte des risques dans la gestion et le management d'un projet ». Il a pour objet de lister et d'expliquer quelques risques liés aux pratiques actuelles de Gestion des Ressources Humaines dans un contexte de gestion de projet. Les principaux problèmes examinés concernent : la sélection des acteurs-projet, l'évaluation de leurs performances, leur rétribution, leur formation et la gestion de leur carrière.

Mots-clés : Management de projet, Gestion des Ressources Humaines, Gestion des risques.

Abstract : This paper presents some conclusions from a research work undertaken over several years entitled : « Project Management Risk Analysis ». The object of this paper is to list and to explain some risks relative to current Human Resource Management practices in project management. The main problems examined concern : selection of project team members, performance evaluation, remuneration, training and career planning.

Key-words : Project Management, Human Resource Management, Risk Management.

Trop souvent, les responsables de projet ont tendance à vouloir limiter le management de leur projet à la seule gestion des problèmes économiques et techniques. Or ils oublient qu'ils ont également une équipe à gérer et une multiplicité d'acteurs à diriger et à coordonner, et que la réussite de leur projet dépend non seulement de la résolution des problèmes techniques auxquels ils sont confrontés mais également des problèmes managériaux, socio-politiques et psychologiques rencontrés. En effet, comme le rappellent W. Briner, M. Geddes et C. Hastings : « il y a autant de fiascos dus à une mauvaise gestion des hommes qu'à un manque de compétences techniques » [, p.9). Cette observation rejoint, d'une certaine manière, celle faite par F. Jolivet et C. Navarre [12], p. 197) pour qui : « la compétence des hommes, le réalisme des objectifs et la maîtrise des techniques ne suffisent plus à assurer le succès d'un grand projet. L'organisation, le découpage des responsabilités, les méthodes de gestion conditionnent fortement le succès du projet ». Le contexte organisationnel et humain dans lequel se déroulent les projets constitue donc une source de risque importante.

Il ne suffit pas de rassembler des hommes compétents dans une structure spécifique pour les rendre efficaces. Si ceux-ci ne sont pas responsabilisés et s'ils ne disposent pas de l'autonomie et des moyens nécessaires pour assurer leurs missions, ils risquent de ne pas être motivés et de ne pas s'investir suffisamment dans le projet. La réussite d'un projet dépend donc également de la qualité du management des acteurs qui y participent. Or nous pouvons constater aujourd'hui que la mise en place et le fonctionnement des structures dites « de projet » posent des défis importants aux Directions des Ressources Humaines (nous écrivons : DRH, par la suite) car elles bousculent les habitudes de travail et parce qu'elles conduisent à remettre en cause les systèmes actuels de gestion des ressources humaines des entreprises (nous écrivons : GRH), fondées sur un modèle d'organisation hiérarchico-fonctionnelle¹. En effet, plusieurs chercheurs et praticiens (B. Fabi et N. Pettersen [8] ; P. Leclair [7] [14] [16] [15] ; X. Baron [1] ; X. Baron et E. Couvreur [2] ; E. Harnois et B. Fabi [10] ; J. Cavailles [5] ; M. Blondel et B. Philippe [3]), analysant les pratiques actuelles de gestion des acteurs insérés dans les structures de projet, ont

1. Modèle que P. Zarifian, p.225) définit comme étant : « un modèle qui associe et couple l'organisation par fonctions (couverte par le pouvoir supérieur de la fonction management) et l'organisation taylorienne par tâches ».

montré que le management d'un projet génère des problèmes nouveaux et complexes à la fonction « personnel », problèmes auxquels elle n'est pas adaptée. Pour B. Fabi et N. Pettersen [8], p. 81), cela affecte : « le type de qualification attendue des responsables de projet, l'incongruence entre l'autorité et la responsabilité dont ils sont souvent tributaires dans l'exercice de leur travail, l'affectation des ressources humaines et les nombreux conflits juridictionnels qui en découlent, l'intégration des employés à de nouvelles équipes de projet, la double autorité dont les membres des équipes de projet font souvent l'objet et l'insécurité marquée qu'éprouvent ces derniers face à leur carrière ». De même, P. Leclair [14], p. 5) énonce que : « le fonctionnement d'une partie de l'entreprise selon une logique de projets n'a pas tardé à avoir des conséquences sur la vie de toute l'entreprise. Il a imposé la nécessité de repenser la gestion du personnel et les pratiques managériales, les nouvelles structures exigeant des types d'hommes différents dans leurs savoir-faire, leurs attitudes, leurs comportements au travail ». La conclusion à laquelle ces auteurs aboutissent, de manière unanime, est qu'il n'est plus possible d'analyser et de décrire le métier des acteurs d'un projet à partir de la notion de « poste de travail », notion qui constitue pourtant le fondement du système actuel de gestion des ressources humaines.

Les responsables de GRH connaissent donc aujourd'hui des difficultés importantes, sources de risque pour les projets, et plus particulièrement en matière de : recrutement, mesure de la contribution individuelle et de la performance collective, rémunération, promotion, formation, mobilité professionnelle et gestion de carrière.

Cet article vise donc à lister et à analyser, de manière plus ou moins détaillée, les principaux dysfonctionnements liés à la manière dont certaines entreprises gèrent aujourd'hui les acteurs qui contribuent à la réalisation de leurs projets (responsables de projet, chefs de projet métier, acteurs métiers impliqués sur le projet ...) et que nous désignerons tout au long de cet article sous le vocable « d'acteurs-projet ». Pour cela, nous aborderons tout d'abord les risques liés au choix et au recrutement des acteurs-projet (§ 1.). Dans un deuxième temps, nous analyserons les risques liés à l'évaluation de leurs résultats, à la mesure de leur contribution individuelle et à l'appréciation de la performance collective de l'équipe-projet (§ 2., page 5). Ensuite, nous examinerons les risques liés à leur reconnaissance financière et/ou non-financière (§ 3., page 7), puis ceux liés à leur formation, à la gestion de leurs compétences et à leur mobilisation (§ 4., page 8). Enfin, nous concluons sur les risques liés la gestion des carrières des acteurs-projet, leur mobilité et leur reconversion en fin de projet (§ 5., page 10).

1 Les risques liés au choix et au recrutement des acteurs-projet

Le fonctionnement en projets pose à la fonction « personnel », d'une part, le problème de la sélection et du recrutement des responsables de projet (souvent décrit comme étant la recherche « d'hommes providentiels ») : « où et comment trouver de bons responsables de projet? », «quels doivent être le profil, les compétences et la motivation requis par les responsables de projet? », «quel rôle doit jouer la DRH dans leur nomination? », «les critères et les modes de sélection traditionnels sont-ils adaptés? » Ce choix est d'autant plus risqué, qu'il conditionne fortement la réussite du projet et qu'il repose souvent sur des paris variables selon la situation particulière de l'entreprise. D'autre part, il pose le problème de la sélection des membres de l'équipe-projet : « le responsable de projet sélectionne-t-il lui-même ses propres collaborateurs? ». Aussi, la désignation des acteurs-projet peut parfois s'avérer risquée en raison de :

- **La non-utilisation de procédures et de modalités de sélection spécifiques pour recruter les responsables de projet.** En règle générale, les responsables de projet sont pratiquement tous recrutés en interne sans recourir à des procédures et à des modalités de sélection spécifiques (comme l'obligation d'obtenir préalablement l'une des certifications décernées par l'AFITEP¹, la multiplication d'entretiens à passer, l'utilisation de questionnaires pour tester les connaissances et les capacités en management de projet et les aptitudes des candidats, la réalisation de jeux de rôles pour analyser le comportement et les réactions face à certaines situations ...). Comme P. Leclair [7], p. 281) nous constatons que leur choix semble plus reposer sur l'appréciation de quelques caractéristiques et compétences-clés, variables selon le type de projet

et selon l'entreprise, que sur le rapprochement d'une définition de fonction et d'une analyse des capacités intellectuelles, comme c'est le cas traditionnellement. Or on n'embauche pas de la même façon une personne destinée à construire toute sa carrière dans une même direction métier et une personne à qui on va demander d'assurer pendant quelques années la gestion d'un projet.

- **L'imprécision des définitions relatives aux fonctions-clés d'un projet.** En effet, les différentes fonctions-clés d'un projet (Directeur de programme », « Directeur de projet », « Chef de projet ») ne sont pas toujours très clairement définies dans les entreprises (par la description de fiches de fonction, la rédaction de lettre de mission, l'élaboration d'un dictionnaire de compétences...) et différenciées selon l'importance des projets à mener et des missions à confier. D'après P. Leclair [7], p. 279), elles sont surtout façonnées par la personnalité des premiers responsables désignés. Les responsables de projet viennent d'horizon les plus divers (ingénieurs, autodidactes, directeurs techniques, patron du marketing...). De plus, le métier des acteurs-projet apparaissant aujourd'hui comme varié et complexe, il est difficile de décrire l'ensemble des tâches à accomplir dans le cadre d'un projet à travers des documents types.

- **La difficulté à formaliser et à préciser le profil et les compétences essentielles requises par un responsable de projet.** Cette nouvelle fonction de « responsable de projet » nécessite des compétences¹ managériales, techniques, méthodologiques et comportementales qui restent encore aujourd'hui à mieux préciser et à formaliser par les responsables RH. Elle requiert également un profil spécifique² des candidats, en termes de capacités professionnelles, de comportements et autres qualités personnelles (volonté, capacité à travailler en équipe, faculté d'adaptation, aptitude à diriger, capacité d'écoute...) qui varie selon le type de projet à conduire et qui selon P. Leclair [7], p. 279) ne peut être que « silhouetté ». Par exemple, nous pouvons constater que beaucoup de responsables de projet ne maîtrisent pas très bien les techniques de conduite de réunion, d'animation d'équipe, de négociation, de résolution des conflits (cette fonction ne se limitant pas uniquement à la connaissance et à la maîtrise des méthodes et outils classiques de conduite de projet). De même, ils ne détiennent pas toujours les connaissances techniques suffisantes pour pouvoir mettre en cause les solutions techniques préconisées et pour bien dialoguer avec les experts. Si la polyvalence est souhaitable, une connaissance pointue est en revanche déconseillée pour éviter que des solutions toutes faites soient imposées à l'équipe-projet. Comme l'expose J.L. Müller [6], p. 62) : « l'important, c'est qu'il soit suffisamment généraliste pour ne pas se perdre dans les détails techniques du projet et pour limiter les techniciens dans leur course au perfectionnisme tout en maîtrisant le chemin critique de son projet ».

- **L'absence de sollicitation ou le faible degré de participation et de pouvoir décisionnel de la DRH dans la nomination des responsables de projet.** La DRH est rarement partie prenante dans le choix des responsables de projet. Le plus souvent, elle se contente simplement d'entériner leur désignation en fournissant un habillage administratif adéquat. L'avis de la DRH sur les personnalités pressenties n'est pas toujours sollicité, ne serait-ce qu'au titre de sa fonction de gestionnaire du personnel.

1. L'Association Française de Management de Projet (AFITEP) est la seule association professionnelle française en management et gestion de projet. C'est aussi le correspondant français des deux grandes organisations internationales dans ce domaine que sont l'IPMA (International Project Management Association) et l'ICEC (International Cost Engineering Council). Cette association a mis en place, dès 1990, une Certification en Maîtrise de Projet (CMP), reconnue par l'ICEC, et en 1994, a décidé d'instaurer une Certification en Direction de Projet (CDP) délivrée sur titre aux directeurs et chefs de projet [11].

1. que C. Midler [17], p.107) situe à trois niveaux : la maîtrise des méthodologies, la connaissance des techniques en cause dans le projet, la compréhension et l'adhésion au projet.

2. Beaucoup de chercheurs se sont interrogés sur le profil que doivent avoir les responsables de projet, et en particulier N. Pettersen [18], p.21-26) qui, après avoir analysé une trentaine d'articles sur le sujet, propose une liste de 21 compétences à prendre en compte lors de la sélection d'un responsable de projet, celles-ci étant regroupées en 5 domaines : Résolution de problèmes, Gestion, Supervision et Management d'équipe, Relations interpersonnelles et Autres qualités personnelles.

- **L'inexistence de véritable critère de choix des responsables de projet.** Les responsables de projet ne sont pas toujours choisis à partir de critères clairement établis (comme l'évaluation de leurs capacités à gérer un projet, à prendre des décisions, à communiquer, à résoudre des conflits, à arbitrer, à manager une équipe pluridisciplinaire, à analyser et comprendre les problèmes organisationnels ou à maîtriser les techniques de conduite de projet...). Le plus souvent ce choix repose sur une appréciation globale du potentiel des individus pressentis (leurs qualités relationnelles, leur motivation, leurs aptitudes, leur personnalité...), sur la justification d'une expertise dans le secteur concerné et d'un savoir-faire, sur leur capacité à travailler en équipe et à s'adapter à un contexte dynamique ou sur une valorisation des expériences antérieures au sein ou hors de l'entreprise (la connaissance des métiers de l'entreprise, des langues parlées, des activités réalisées, des responsabilités exercées...). Chez Renault, par exemple, le choix des responsables de projet se restreint le plus souvent à des cadres confirmés ayant exercé des responsabilités dans des activités diverses, dotés d'une personnalité plutôt extravertie et doués pour la communication. Dans d'autres entreprises, il arrive même que ce choix se fonde sur le niveau de formation, le type de diplôme obtenu, la disponibilité (comme au sein de la société Degrémont, où le premier critère d'attribution d'un projet est la disponibilité des ingénieurs à mobiliser), l'opportunisme (comme aux laboratoires Fournier, où tous ceux qui sont prêts à défendre une idée de recherche sont susceptibles d'être nommés « chef de projet », leur acte de candidature consistant simplement à rédiger une « recommandation de recherche » et à la présenter à la Direction Générale) ou l'appartenance à un corps prestigieux (comme aux Aéroports de Paris où les responsables de projet sont en majorité des Polytechniciens architectes et/ou du Corps des Ponts).

- **L'absence ou le faible rôle joué par la Direction Générale dans la sélection et la nomination des responsables de projet.** D'une part, si la Direction Générale n'affiche pas clairement sa volonté de promouvoir au sein de l'entreprise le fonctionnement en projets, cela risque de limiter le nombre de postulants. D'autre part, certains dirigeants ont trop tendance à croire que leur participation à l'organisation d'un projet se limite uniquement au choix de la structure organisationnelle à mettre en place et au développement d'une culture projet. Ils oublient alors que leur rôle consiste aussi parfois à pressentir, à nommer ou à approuver le choix de certains responsables de projet.

- **L'imprécision des contrats passés avec les responsables de projet.** Comme le rappelle P. Leclair [7], p. 282), pour convaincre les responsables de projet d'accepter cette nouvelle fonction, il convient de bien préciser le type de contrat qui va leur être proposé. Or nous constatons que les contrats qui sont offerts aux responsables de projet manquent parfois de clarté et ne contiennent pas forcément toutes les informations nécessaires (la durée de la mission, les débouchés possibles en fin de projet, les moyens humains et financiers mis à disposition, l'étendue de leur pouvoir hiérarchique, les indicateurs de réussite, leur niveau de rémunération...).

- **L'impossibilité pour les responsables de projet de participer au choix des membres de leur équipe.** Les responsables de projet, de par leur statut et leur niveau hiérarchique, n'ont pas toujours la possibilité de participer à la sélection et à l'embauche de leurs futurs collaborateurs afin de constituer leur propre équipe. La plupart du temps, leurs rôles se limitent à identifier les compétences nécessaires à la réalisation du projet, à faire valoir leur avis et à opposer parfois leur droit de veto (le choix des membres de l'équipe-projet restant sous la responsabilité des directions métiers concernées) afin d'assurer une bonne adéquation des compétences sur le projet et une allocation optimale des ressources sur l'ensemble des projets. Néanmoins, cela peut alors se traduire par la constitution d'équipes non-cohérentes du fait de la non-prise en compte des besoins réels du responsable de projet, tant en compétences qu'en ajustement de personnalité (les métiers les plus impliqués dans le projet pouvant même ne pas être représentés). Cela peut engendrer également des conflits issus du désir de disposer, pour le projet, des ressources les plus compétentes. En effet, les responsables métiers n'acceptent pas toujours bien de voir partir leurs meilleurs éléments dans des équipes-projet.

2 Les risques liés à la mesure des performances individuelles et collectives de l'équipe-projet

Le fonctionnement en projets induit également des changements de fonds sur les modes d'évaluation du personnel d'avantage basés sur les résultats et les fonctions exercées que sur le grade et l'ancienneté. Par conséquent, la fonction GRH peut rencontrer des difficultés à juger les résultats produits, à mesurer la contribution individuelle des acteurs-projet et à apprécier la performance collective de l'équipe-projet : « qui va mesurer la contribution individuelle des acteurs-projet et apprécier la performance collective de l'équipe-projet ?, «quels sont les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qu'il convient de mesurer et à quelle fréquence ?, «les règles et les dispositifs d'évaluation préexistants semblent-ils adaptés dans le cadre d'un projet ?, «comment mesurer la contribution de chacun à la performance de l'ensemble de l'équipe-projet ?, «comment valoriser la performance individuelle des acteurs d'un projet ? » Ces difficultés peuvent résulter de :

- **L'absence de critère de performance et de grille d'évaluation spécifiques pour apprécier les performances individuelles des acteurs-projet.** Afin d'apprécier objectivement les qualités et les aptitudes des acteurs d'un projet et plus particulièrement, celles du responsable de projet, les entreprises doivent bâtir des grilles d'évaluation adaptées à chaque poste et choisir des critères de performance explicites et fiables. Or nous pouvons observer aujourd'hui qu'il existe rarement des systèmes spécifiques pour apprécier et suivre l'évolution de la performance individuelle des acteurs-projet. Ce sont toujours les mêmes thèmes qui sont abordés, les mêmes critères d'efficacité (confiance, autonomie, sérieux, implication, respect des délais...) et les mêmes instruments de mesure qui sont utilisés. De plus, les critères de performance définis ne sont pas toujours en rapport avec les fonctions exercées (chaque métier requérant des qualités différentes) et ne sont pas facilement observables et mesurables. Par ailleurs, trop souvent, les grilles d'appréciation sont communes à l'ensemble des salariés. De ce fait, beaucoup de chercheurs s'interrogent actuellement sur les critères à utiliser, et en particulier G. Grosset-Grange¹ qui propose néanmoins quelques indicateurs pour mesurer, par exemple, les performances des responsables de projet.

- **La difficulté à individualiser la contribution de chacun des acteurs-projet.** La réussite d'un projet étant d'abord le résultat d'un travail collectif, il est difficile d'individualiser la contribution de tous ceux qui y participent, quelle soit décisive ou non, directe ou indirecte. De plus, le fait de reconnaître surtout les performances collectives risque de frustrer certains acteurs du projet. A l'inverse, reconnaître uniquement les meilleurs risque de démotiver les autres. Enfin, il n'est guère facile, compte tenu de la durée parfois très longue du projet et de la multitude d'interrelations, de déterminer avec précision quelle est la part respective de chacun des acteurs dans le succès ou l'échec du projet, d'autant plus que, comme le souligne G. Grosset-Grange [9]) : «la réussite a des pères innombrables, l'échec est orphelin ». Or le système de GRH en vigueur actuellement dans les entreprises est basé sur une évaluation individuelle plutôt que sur une évaluation collective, d'où une inadaptation des mécanismes organisationnels de récompense et de punition.

- **L'impossibilité de dissocier les résultats du travail des acteurs-projet des résultats du projet.** L'évaluation des résultats du travail des acteurs-projet est souvent difficile, car ceux-ci correspondent en principe aux résultats du projet lui-même. Par exemple, le travail du responsable de projet est généralement évalué à partir du respect des objectifs (de délais, de coûts et de

1. Les indicateurs proposés par G. Grosset-Granger [9]) pour mesurer l'efficacité de l'action de pilotage d'un chef de projet sont les suivants :

- La capacité reconnue à contester, à remettre en cause, à enquêter sur tout ce qui peut menacer le projet.
- L'autorité, concrétisée dans la participation aux réunions et aux groupes de travail importants.
- Les sollicitations d'intervention spontanées de la part des opérationnels en cas de difficultés.
- L'influence, se manifestant par exemple dans l'arbitrage de conflits ou dans la relance d'actions, voire dans le fait de plaider les causes auprès des hiérarchies.
- Le bon démarrage du produit, preuve que des acrobaties coûteuses ont été évitées.

spécifications techniques) qui lui sont fixés. Il est jugé habituellement, en fin de projet, par la mesure des écarts entre les prévisions initiales et les réalisations. Or ces prévisions évoluent tout au long du projet. Il est alors difficile d'apprécier ce qui relève d'écarts dus à une mauvaise gestion, qui lui est imputable, et ce qui relève d'une évolution normale des objectifs du projet.

- **La lourdeur des dispositifs d'appréciation utilisés.** Les règles et les dispositifs préexistants dans les entreprises pour faire le bilan des résultats et des objectifs à atteindre, et apprécier la qualité du travail des individus sont souvent considérés comme contraignants et lourds à utiliser dans le cadre d'un projet P. Leclair [7], p. 292). Cette appréciation peut prendre différentes formes, comme le montre H. Kerzner¹ [13], p. 12-13), mais aucune ne semble plus efficace qu'une autre. Toutefois, nous pouvons noter que le système qui consiste à apprécier chaque acteur du projet lors d'un double entretien annuel d'évaluation (l'un avec son responsable hiérarchique direct et l'autre avec le responsable du projet) est perçu, en général, comme une corvée, un moment d'angoisse ou une perte de temps. Nous pouvons constater également que peu d'entreprises organisent une réunion préalable à l'entretien d'évaluation pour recouper les témoignages et les jugements de tous ceux qui ont eu l'occasion de travailler avec la personne à évaluer.

- **La multiplicité des personnes chargées d'apprécier les acteurs-projet.** Lorsque les acteurs-projet restent rattachés à leur direction métier (ou dépendent directement du responsable de projet), les problèmes d'appréciation de leurs performances sont relativement simples. C'est à la direction métier (ou au responsable de projet) qu'il appartient, conformément aux règles classiques de gestion, de les évaluer. Dans le cas où les acteurs-projet sont soumis à une bicéphalie, l'appréciation de leurs performances repose le plus souvent sur une double évaluation (comme chez Otis²) : celle du responsable de projet et celle du responsable métier. Par contre, le problème devient particulièrement délicat lorsque les membres de l'équipe-projet sont soumis à une hiérarchie multiple, complexe et parfois floue, des contradictions majeures pouvant apparaître sur les jugements portés. Il devient même épineux lorsque les acteurs travaillent simultanément sur plusieurs projets car cela multiplie le nombre de personnes susceptibles de porter des jugements (ce cas de figure n'étant pas toujours prévu dans les systèmes actuels de GRH : « faut-il évaluer la contribution d'un acteur à l'ensemble des projets auxquels il participe ou à chacun des projets pris isolément?, «comment donner une appréciation globale sur un acteur qui participe à plusieurs projets en même temps?, «comment pondérer la part de chacun des projets dans l'appréciation globale? »). Pour P. Leclair [7], p. 293), «il est bien évident que toute règle brutale du style « l'appréciation s'effectue annuellement au cours d'un entretien avec le supérieur hiérarchique immédiat » est ici mis en déroute ».

- **La subjectivité des jugements portés par les évaluateurs.** Les acteurs d'un projet peuvent être confrontés, selon la structure mise en place, à des conflits d'intérêts entre les objectifs du projet et ceux de leur direction métier, pour lesquels il n'est pas toujours facile de trouver de bons compromis. Il arrive donc parfois que l'appréciation des acteurs soit faite en privilégiant les objectifs du projet au détriment de ceux de la direction métier, ou inversement. Dans ces conditions, il paraît difficile pour les acteurs-projet de pondérer, dans les jugements portés, le degré de subjectivité dû à ce conflit d'intérêts.

1. Selon H. Kerzner, il existe six manières d'apprécier les acteurs d'un projet :

- chaque acteur-projet est apprécié par le responsable du projet qui transmet ensuite (de manière écrite et confidentielle, écrite et non-confidentielle ou orale) les résultats de l'appréciation à son directeur métier;
- chaque directeur métier apprécie seul (indépendamment du responsable de projet) les acteurs métiers qui lui sont rattachés;
- le responsable du projet apprécie seul (indépendamment des responsables métiers) les acteurs du projet.

2. Chez Otis, chaque membre de l'équipe est suivi par le chef de projet et le responsable du service dont il est issu. Le système de double évaluation pratiqué consiste au bout du troisième mois de fonctionnement, de faire le point sur les performances de chaque collaborateur au cours d'un entretien avec le chef de projet. Puis, le résultat de cette évaluation est communiqué, en présence de l'intéressé, au patron de son service d'origine, qui décide alors de l'augmentation.

3 Les risques liés à la reconnaissance financière et/ou non-financière des acteurs-projet

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'appréciation des compétences et de la performance des acteurs d'un projet, de leurs résultats et de leur contribution individuelle constitue pour la fonction « personnel » un problème d'autant plus délicat à régir qu'il conditionne fortement leur reconnaissance et leur motivation dans et lors de l'équipe-projet. Aujourd'hui, même si les DRH ne l'avouent pas ouvertement, le fait d'intégrer une équipe-projet s'assimile souvent à une promotion. Cependant, « faut-il intéresser les acteurs d'un projet à ses résultats ?, «doit-on récompenser les individus ou l'équipe?, «quelle politique de reconnaissance faut-il mettre en place ?, «qui décide en la matière ?, «la reconnaissance doit-elle être immédiate ou différée? ». Autant de questions que doivent se poser aujourd'hui les Directions des Ressources Humaines.

Sans vouloir y répondre, nous pouvons néanmoins présenter quelques tendances actuelles en matière de politique de reconnaissance financière des acteurs-projet :

- Il est difficile de trouver des grilles de salaires des responsables de projet. Cela s'explique par le fait que le projet étant une activité temporaire, les missions de responsable de projet se vivent en dehors du système classique des promotions et du suivi des carrières.
- La plupart des responsables de projet arrivent généralement dans leur nouvelle fonction avec le même niveau de salaire que leur poste précédent, la rémunération faisant rarement l'objet de longues négociations.
- Les augmentations de salaires données aux acteurs métiers diffèrent selon les directions métiers, car elles ne disposent pas des mêmes moyens ou parce qu'elles n'accordent pas la même importance au projet.
- En ce qui concerne les systèmes de rémunération pratiqués, l'octroi d'un bonus à la fin du projet semble assez répandue (certaines primes pouvant atteindre jusqu'à quinze mois de salaire).
- L'attribution de primes collectives (réparties au prorata du temps affecté, proportionnelles au salaire...) s'étend généralement à l'ensemble de l'équipe pour mieux les associer à la démarche. En effet, pour P. Leclair [7], p. 293) : «si couplage résultats/rémunération il doit y avoir, celui-ci doit concerner d'abord l'équipe et secondairement seulement l'individu, le cas échéant, tant le travail des structures par projets est collectif ».

4 Les risques liés à la formation, à la gestion des compétences et à la mobilisation des acteurs-projet

La conduite de projet pose également à la fonction GRH le problème de la formation des acteurs-projet, de la gestion de leurs compétences tout au long du projet et celui de leur mobilisation sur le projet : « comment former des équipes-projet efficaces ?, «comment concevoir et mettre en place des cursus de formation adaptés aux acteurs-projet ?, «comment utiliser au mieux les compétences existant dans les métiers ?, «comment combler et développer les compétences manquantes ?, «comment faire évoluer les compétences des acteurs-projet? » Parmi les risques rencontrés, nous pouvons citer :

- **La mauvaise utilisation des compétences existant dans les directions métiers**, du fait de la difficulté que rencontre la DRH (ou le responsable de projet) non seulement à identifier les compétences-clés nécessaires à la réalisation du projet et à repérer si elles existent dans l'entreprise, mais aussi à identifier les différents moyens de bien les utiliser et de les développer.
- **La perte et l'oubli de certaines compétences essentielles** du fait d'un recours trop fréquent à la sous-traitance et de l'inexistence de structures et de procédures permettant de capitaliser les savoir-faire et les expériences acquis.

- **La difficulté à se pourvoir de compétences nouvelles, non-mobilisées jusque là.** L'analyse des compétences internes requises pour un projet fait apparaître inévitablement des manques qui ne pourront être comblés que par l'acquisition de compétences externes, par le recours à des sociétés de conseil, par l'embauche de nouvelles personnes immédiatement opérationnelles ou par la dispense de formations sur mesure. La solution la plus fréquemment utilisée consiste à recourir à des organismes de formation externes. Toutefois, selon C. Midler [17], p. 114) : « cela ne peut constituer une solution pour une entreprise qui s'engage dans la gestion de projet et qui cherche à développer sa compétence collective en matière de conduite de projet. Une entreprise qui vient à la gestion de projet doit à la fois élaborer sa théorie du management de projet et la diffuser auprès de ceux qui vont la mettre en oeuvre ».

- **La limitation des actions d'acquisition et de développement des compétences et des connaissances manquantes.** En règle générale, les actions permettant aux acteurs directs d'un projet d'acquérir et de développer leurs connaissances se limitent à des formations « classiques » (comme celles relatives aux principes, aux méthodes et aux outils de gestion de projet). Le recours à d'autres actions, telles les visites techniques¹, les réunions de découverte de services, les stages, les journées d'études, les participations à des séminaires et à des colloques, la constitution de clubs d'experts (comme le « club de Montréal² », les fréquentations de salons professionnels, le système de parrainage³... est souvent limité. Plus encore, les formations fournies sont surtout réservées aux seuls acteurs insérés dans les structures de projet. Elles sont rarement dispensées, de manière systématique, aux hiérarchies métiers et aux nouveaux arrivants⁴.

La faible valorisation et reconnaissance, du point de vue de la GRH, des compétences, des attitudes et des comportements acquis au cours des projets. Comme le fait remarquer X. Baron [1], p. 207), les projets sont pour les acteurs qui y prennent part des lieux d'apprentissage de l'entreprise, de ses métiers, de ses structures et de ses modes de fonctionnement. Ce sont pour eux une occasion de découvrir d'autres métiers et d'autres activités. Cependant, les nouvelles compétences, attitudes et comportements acquis par les responsables de projet (méthodologiques, décisionnelles...) et par les membres de l'équipe-projet (d'autonomie, d'intégration...) ne sont pas toujours bien valorisées et reconnues par la fonction GRH.

- **La non-actualisation des connaissances et des compétences.** L'un des risques encourus par les acteurs métiers est également la possibilité de ne pas pouvoir actualiser et renouveler leurs connaissances et leurs compétences professionnelles à force de participer à un même projet. Cela peut aboutir à une érosion du professionnalisme dans les métiers. Or la multiplication des structures de projet dans les entreprises crée d'importants besoins de professionnalisation. C'est pourquoi il est souvent préconisé d'alterner régulièrement des postes dans des services techniques avec des participations à des projets.

- **L'inadaptation des cursus et des dispositifs de formation proposés.** Il est rare que les formations théoriques et instrumentales proposées en interne concernent l'ensemble des domaines inhérents à la conduite de projet et qu'elles permettent aux responsables de projet d'approfondir leur maîtrise en la matière (les formations spécifiques à l'animation de groupe, à la résolution de problème, à la communication, à l'élaboration de diagnostic ou à la conduite de

1. Pour combler l'absence d'expérience de l'équipe-projet « Twingo », le responsable ressource humaine à organiser en 1990 un stage commercial pour l'ensemble de l'équipe, alliant des présentations de la Direction commerciale à une visite dans une concession du réseau (C. Midler (17), p.112).

2. Le « club de Montréal » a été constitué en 1990 pour capitaliser les expériences dans la conduite des projets et contribuer à favoriser les apprentissages des entreprises en la matière. Il réunit une vingtaine de membres (managers de haut niveau et chercheurs universitaires) impliqués dans des projets de différentes natures et issus de secteurs d'activités très variés : automobile, aviation, construction, informatique, équipement industriel...

3. L'entreprise 3M France utilise depuis cinq ans le projet comme mode d'intégration des jeunes ingénieurs. Tous les ans un groupâtes sept ingénieurs généralistes se voient confier, à temps plein et pendant une durée de deux à trois ans, la conduite d'un projet.

4. Aux Laboratoires Fournier, par exemple les responsables hiérarchiques métiers et tous les nouveaux embauchés suivent une formation de base en conduite de projet. De même, chez Urgo, quand un cadre est embauché, il suit une formations trois ours sur le management de projet.

réunions étant, par exemple, peu proposées). Elles se limitent le plus souvent à enseigner, lors de l'élaboration du projet, les principes et les concepts de base et à présenter rapidement les méthodes et les outils de pilotage de projet. De plus, elles ne visent guère à souder les équipes et à faire naître les comportements souhaités (apprentissage d'une autonomie nouvelle, implication plus forte, prise de responsabilités nouvelles ou plus larges, capacité de synthèse, d'analyse et d'organisation...) et ne s'appuient pas toujours sur des cas réels de l'entreprise. Enfin, elles ne s'inscrivent pas toujours dans les contraintes serrées d'emploi du temps et d'objectifs des acteurs-projet.

- **La difficulté à mobiliser certaines catégories d'acteurs au service des projets.** Pour illustrer ce point, nous pouvons citer les travaux du groupe ECOSIP [7], p. 288) qui ont mis évidence que l'un des problèmes liés à la gestion des projets pharmaceutiques provient de la difficulté à mobiliser des professionnels tels que les médecins et les pharmaciens (ceux-ci étant plus tentés d'affirmer leur appartenance à leur corps d'origine qu'à l'entreprise qui les emploie ou qu'au projet auquel ils participent).

- **Le faible degré d'implication des acteurs sur les projets.** En effet, le projet n'est pas toujours perçu, pour ceux qui y participent, comme une opportunité d'enrichir leur expérience et de développer leurs compétences, mais plus comme un passage obligé dans une carrière (parce que cela leur a été imposé par leur supérieur hiérarchique ou parce que rien d'autre ne leur a été proposé). D'après X. Baron [1], p. 208), il peut même être vécu comme une situation inconfortable en raison de la crainte d'une perte d'expertise, de l'éloignement des sphères de travail habituelles, de l'apprentissage de rôles nouveaux et conflictuels...

- **Le manque de cohésion entre les membres de l'équipe-projet,** en raison du manque de dispositifs permettant de fédérer les acteurs du projet (organisation de séminaire, « célébration » des événements majeurs...).

5 Les risques liés à la gestion des carrières des acteurs-projet, à leur mobilité et à leur reconversion en fin de projet

La fin d'un projet est un passage d'autant plus difficile à négocier qu'il pose les problèmes délicats de l'adaptation de la gestion des carrières aux structures de projet, de la mobilité interne (retour au même poste, affectation à un autre poste similaire, promotion, rétrogradation...) ou externe (départ volontaire, mise à pied...) et de la reconversion des acteurs en fin de projet : « comment trouver au sein de l'entreprise de nouveaux responsables de projet ?, « comment changer de responsable de projet en cours de projet ?, « que faire des responsables de projet en fin de projet ?, « que faut-il leur proposer à la fin du projet pour ne pas les démotiver ?, « comment réintégrer facilement les acteurs-métiers dans leur direction d'origine ? » A ce stade, les principaux dysfonctionnements rencontrés peuvent résulter de :

- **La forte inquiétude des acteurs-projet quant à leur devenir.** Plus la fin du projet approche, plus les acteurs insérés dans les structures de projet se préoccupent de l'évolution de leur carrière et de leur position dans l'entreprise après le démantèlement de l'équipe. De ce fait, la motivation et la satisfaction du travail accompli peuvent rapidement laisser la place au découragement et aux tensions. Ils ont besoin d'être rassurés suffisamment tôt sur leur mutation future et non pas une fois l'équipe dissoute. Ces inquiétudes doivent être anticipées, contrôlées et la communication joue ici un rôle majeur. L'efficacité d'une bonne gestion des acteurs-projet passe donc obligatoirement par une bonne gestion prévisionnelle des carrières, par une planification précoce des réaffectations à d'autres projets ou à d'autres services de l'entreprise.

- **Le changement de responsable en cours de projet.** Chaque projet nécessite une certaine stabilité des individus pour assurer sa continuité dans le temps et sa « mémoire ». Or il arrive que l'entreprise soit obligée, pour diverses raisons (manque de compétence du responsable de projet, départ volontaire de celui-ci, mutation interne, durée du projet excessivement longue¹...), de changer de responsables de projet en cours de route. Cela pose alors non seule-

ment le problème de savoir de quelle manière les connaissances accumulées peuvent être transférées mais aussi celui de repérer quels sont les moments qui semblent les plus propices, dans le déroulement d'un projet, pour effectuer ce changement.

- **La difficulté à réintégrer les acteurs-projet dans les directions métiers.** En raison des nombreux conflits qui ont pu survenir avec les hiérarchies métiers, les responsables de projet rencontrent parfois des difficultés à réintégrer, une fois le projet terminé, les directions métiers de l'entreprise. Comme le souligne X. Baron [1], p. 205) : « il y a plusieurs façons de participer à un projet : on peut y être accidentellement, par goût personnel et par vocation, suite à un choix de carrière ou pour participer à une aventure passionnante, mais excepté le cas de l'adhésion par vocation pure, les plus nombreux vivent un problème de retour aux métiers à terme. Les responsables de projet ayant eu à s'affronter à beaucoup de leurs collègues à l'occasion de nombreux conflits, ils peuvent avoir des difficultés à réintégrer ». Perçus comme des « fauteurs de troubles », ils sont souvent accueillis avec réserve. De ce fait, « le DRH pourra avoir à exercer d'amicales mais fermes pressions pour imposer l'intéressé dans des milieux pas nécessairement enthousiastes », explique P. Leclair [7], p. 295). Le même type de problème se pose pour certains membres des équipes-projet qui, éloignés de leur direction d'attache pendant plusieurs mois, éprouvent habituellement le sentiment d'avoir été abandonnés et oubliés. Cette réintégration est pour eux d'autant plus difficile, qu'ils ont souvent perdu une partie de leurs connaissances de base (par manque de mise à jour ou de perfectionnement) et qu'ils n'arrivent pas à faire valoriser l'expérience qu'ils ont pu acquérir.

- **La difficulté à remobiliser les responsables de projet sur d'autres activités.** Après avoir été pendant plusieurs années dans une logique du « faire-faire » et avoir eu une position hiérarchique élevée (travaillant même parfois directement avec les dirigeants), bon nombre de responsables de projet ont du mal à se remobiliser et à se retrouver dans des fonctions opérationnelles et des activités plus routinières. La transition de l'après-projet est souvent perçue comme un « retour au charbon ». Mais, comme le rappelle C. Midler [17], p. 118) : « la fonction projet est une fonction qui use. Il est important que ceux qui viennent d'y être confrontés pendant quatre ans puissent récupérer et faire le point un moment dans des missions moins stressantes ».

- **La difficulté à trouver de nouveaux responsables de projet.** Un autre problème qui se pose à la DRH est de trouver et de désigner dans l'entreprise de nouveaux responsables de projet. Cela sera d'autant plus facile que le profil et les compétences-clés requis sont mieux connus, mais ce sera aussi plus difficile du fait du nombre plus réduit de candidats possibles (les personnes les plus aptes à remplir cette fonction ayant, en principe, déjà été désignées). « D'une certaine façon, le problème se banalise et devient, pour le DRH, un problème plus classique de recherche de personnalités susceptibles de tenir des fonctions maintenant mieux répertoriées », note P. Leclair [7], p. 296). Par ailleurs, cette difficulté peut s'expliquer par la non-valorisation des projets. C'est pourquoi, bon nombre d'entreprises cherchent aujourd'hui à valoriser les projets, en faisant miroiter des perspectives d'évolutions de carrière à leur responsable, mais également à l'ensemble des acteurs qui y prennent part. Effectivement, les projets ne sont pas toujours perçus comme des moyens de réussir dans l'entreprise. Cela tient en outre à un manque de communication visant à en assurer une promotion efficace.

- **Les faibles possibilités d'évolution professionnelle.** Les entreprises ne peuvent pas toujours offrir à leurs responsables de projet des postes à la hauteur de leurs ambitions, leur proposer des situations aussi attirantes et exaltantes que celles qu'ils ont pu vivre. Les possibilités d'évolution professionnelle en fin de projet sont souvent réduites. Plusieurs explications peuvent être avancées. Tout d'abord, ayant exercé des responsabilités importantes et ayant déjà gravi de nombreux échelons hiérarchiques, les possibilités de promotion qui sont offertes aux responsables de projet apparaissent plus limitées. Ensuite, en raison du nombre limité de nouveaux projets lancés chaque année dans les entreprises et de la variabilité de leur importance

1. Par exemple dans l'industrie aéronautique (les projets étant généralement très longs : jusqu'à 10ans) ou dans responsable de projet aient une durée de mission plus courte que le projet lui-même.

stratégique, il n'est pas toujours possible de confier à ces responsables des projets aussi importants et ambitieux que ceux qu'ils ont pu mener. Enfin, l'éventualité pour ces responsables de passer dans une autre entreprise partenaire est rarement prévue par la DRH.

Le manque de reconnaissance des mobilités. La fonction GRH ne maîtrise pas toujours très bien les problèmes de lissage de charges de travail entre projets, de fluctuation des effectifs et de recombinaison des équipes-projet. Il arrive même, comme le souligne X. Baron [1], p. 209), que ces mobilités ne soient jamais sanctionnées par un acte administratif et consignées dans le dossier personnel du salarié et qu'elles ne soient pas toujours connues des responsables de gestion du personnel et des carrières. « Si l'on n'y prend pas garde, il y a des chances pour que les fiches de remontées de carrières n'en fassent pas mention, alors même que la vie d'un projet est incontestablement une expérience d'une grande richesse ».

- **Le faible attrait des projets en terme de carrière.** Les acteurs d'un projet dépensent généralement beaucoup de temps et d'énergie à la réalisation de leur projet, en espérant recueillir une compensation en terme de gestion de carrière. Or la déception est souvent rude et mal acceptée, et explique peut-être leur refus de participer à un autre projet, de faire carrière dans les projets. C'est en effet la préoccupation primordiale des acteurs-projet tant qu'ils n'ont pas été rassurés par des dispositions concrètes.

- **La disparition des identités professionnelles.** En effet, comme le met en évidence P. Leclair [7], p. 298), le fonctionnement en projets pose le problème de la transformation des identités professionnelles. Cette transformation est d'autant plus mal vécue que : « le projet dissout les identités précédentes ; les structures par projets n'apportent qu'une reconnaissance insuffisante ; les exigences de l'entreprise à l'égard des salariés sont perçues comme croissantes ».

6 Conclusion

Pour conclure, il convient de noter que les entreprises qui ont opté pour un fonctionnement par projets sous-estiment, en règle générale, l'importance des problèmes de gestion des ressources humaines que cela leur pose. Les quelques dysfonctionnements auxquels elles sont confrontées, certes n'empêchent pas la réalisation de leurs projets, mais à long terme ceux-ci peuvent constituer un frein à la diffusion de ce nouveau mode de management. Il est donc important que les responsables de personnel conduisent des réflexions et des actions spécifiques visant à traiter ces problèmes de gestion des acteurs insérés dans les structures projets.

7 Bibliographie

- [1] **X. BARON**, « *Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets* », *Gestion* 2000, n° 2, avril 1993, pp.201-213.
- [2] **X. BARON & E. COUVREUR**, « *Les grands projets, instrument de succès de la gestion des ressources humaines?* », *Gérer et Comprendre*, décembre 1992, n° 29, pp.17-29.
- [3] **M. BLONDEL & B. PHILIPPE** « *Adapter la gestion des Ressources Humaines au management par projet?* », communication à la 11e convention de l'AFITEP, Paris, 1995, pp.545-551.
- [4] **W. BRINER, M. GEDDES & C. HASTINGS**, *Le manager de projet : un leader*, Edition Afnor-Gestion, 1993, 177 pages.
- [5] **J. CAVAILLES**, « *Intégrer les acteurs-projet dans la gestion des ressources humaines* », *Revue « La Cible »-AFITEP*, n° 49, octobre 1993, pp.7-10.
- [6] *Chef de projet : L'industrie en redemande* », *L'Usine nouvelle*, n° 2525, du jeudi 23 au mercredi 29 novembre 1995, pp.55-74.

- [7] **ECOSIP**, *Pilotages de Projet et Entreprises, Diversités et convergences*, Edition Economica, 1993, 327 pages.
- [8] **B. FABI & N. PETTERSEN**, « *Human resource management practices in project management* », International Journal of Project Management, Vol.10, n° 2, May 1992, pp.81-88.
- [9] **G. GROSSET-GRANGE**, « *Le chef de projet. Pouvoirs, responsabilités dans la gestion d'un projet* », Etudes F.I.E.V., 1990.
- [10] **E. HARNOIS & B. FABI**, « *Les attentes des professionnels oeuvrant en contexte de gestion de projets à l'égard de la gestion des ressources humaines* », Revue internationale en gestion et management de projets, n° 4, pp.21-43.
- [11] **J.C. JACQUIN & J. Le BISSONNAIS**, « *La certification des métiers du projet* », revue « La Cible »-AFITEP, n° 65, décembre 1996, pp.27-29.
- [12] **J. JOLIVET & C. NAVARRE**, « *Grands-projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets* », Gestion 2000, n° 2, avril 1993, pp.191-200.
- [13] **H. KERZNER**, « *Evaluation Techniques in Project Management* », Journal of Systems Management, February 1980, vol.31, n° 2, pp.10-19.
- [14] **P. LECLAIR**, « *L'organisation par projets au service de l'innovation : le cas du fonctionnement d'OCE* », Entreprise et personnel, mars 1989, 21 pages.
- [15] **P. LECLAIR**, « *Organisation par projets et Management des hommes* », Entreprise et personnel, septembre 1992, 62 pages.
- [16] **P. LECLAIR** « *Quel management des hommes pour des organisations par projets?*, communication à la 8e convention de l'AFITEP, Paris, 1992, pp.259-276.
- [17] **C. MIDLER**, *L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 1993, 215 pages.
- [18] **P. PETTERSEN**, « *Selecting project managers : an integrated list of predictors* », Project Management Journal, vol. XXII, n° 2, June 1991, pp.21-26.

1997.04

Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet

Hervé COURTOT

Docteur ès Sciences de Gestion de l'IAE de Paris

Les papiers de recherche du GREGOR sont accessibles
sur INTERNET à l'adresse suivante :

<http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>

Secrétariat du GREGOR : Claudine DUCOURTIEUX (Ducourtieux.IAE@univ-paris1.fr)

