

Gestion de projet concourante et gestion des ressources humaines :

vers un éclatement de la fonction GRH et de ses missions ?

Gilles GAREL

L'ingénierie concourante s'est progressivement développée dans l'industrie manufacturière des années 1980. Elle participe d'un double mouvement de remontée en amont, dès les phases exploratoires des projets, de tous les acteurs (internes et externes) et d'un accompagnement du projet jusqu'à son terme par ce collectif hétérogène. Elle vise principalement, sous contrainte de qualité, de coût et de délai, l'implication des acteurs internes et externes le plus en amont possible d'un projet, dans un lieu désigné par le terme de "plateau" et sous l'autorité d'un directeur de projet, puissant acteur transversal. Le pari de l'ingénierie concourante est celui de la réduction du temps de développement des projets par l'anticipation en amont des aléas du projet. Les transformations concourantes des processus de développement remettent en cause l'organisation séquentielle, historiquement efficace :

- transformation *organisationnelle* avec l'émergence de structures transversales et d'acteurs projets puissants coordonnant des équipes-projets ;
- transformation *informationnelle* avec l'intensification et la multiplication des flux d'informations d'une part, et, d'autre part, l'avènement d'outils de coordination à distance ;
- transformation *contractuelle* avec de nouvelles formes de contractualisation intra et inter-entreprises.

Ces transformations se traduisent par un éclatement des frontières traditionnelles de la firme et de ses systèmes de gestion.

Cette communication a pour objet de présenter des conséquences sur la gestion des ressources humaines du passage d'un modèle traditionnel ou séquentiel de gestion de projet au modèle de l'ingénierie concourante. Dans quelle mesure cette transformation impacte-elle la G.R.H. ? Dans quelle mesure amène-t-elle les acteurs projets, les acteurs métiers, les D.R.H. et les chercheurs en gestion à "repenser" la G.R.H. ? Quel est l'impact de l'ingénierie concourante sur la fonction G.R.H. et sur ses missions ? Notre propos a une visée de repérage, une visée programmatique. Quelles sont les questions qui structurent le champ à l'intersection de la G.R.H. et de la gestion de projet concourante ? Quelles sont les catégories de problèmes que pourraient constituer un objet aujourd'hui délaissé par les travaux de gestion de projet ? Les travaux de gestion de projets ne s'intéressent pas spécifiquement à la G.R.H. Ainsi l'ouvrage d'ECOSIP (Giard et Midler, 1993), référence académique en France, ne consacre-t-il qu'une place très négligeable aux aspects sociaux. La performance de conception passe pourtant par une implication très exigeante des acteurs internes et externes. La ressource humaine est très sollicitée, étant désignée par l'organisation concourante comme une ressource rare en amont des projets, là où, avant même les phases prototypiques, l'activité est abstraite, immatérielle et donc très cognitive. Il faut néanmoins mentionner la publication récente d'un ouvrage de l'ANACT (Bossard, Chanchevri, Leclair, 1997) qui vient opportunément souligner quelques effets sociaux des pratiques concourantes ainsi que la revue de littérature de Trépo et Zannad (1997) sur les effets socio organisationnels de la gestion par projet. Quelques réflexions préalables peuvent également être signalées (ex. : Bonnafoos, 1991 ; Baron et Couvreur, 1992 ; Baron, 1993). Inversement, les sciences de gestion en général et les chercheurs en G.R.H. en particulier (Milkovich et Boudreau, 1988 ; Weiss et alii, 1988), ne se sont pas encore intéressés à ce champ non encore stabilisé, où les pratiques continuent à se transformer. Notre communication distinguera deux voies de réflexion. D'une part nous tenterons d'organiser une présentation des conséquences humaines et sociales du passage à la gestion de projet concourante. D'autre part, nous nous demanderons, comment, face à ces conséquences, la fonction G.R.H. peut s'adapter en s'éclatant.

1. QUELLES CONSEQUENCES HUMAINES ET SOCIALES DU PASSAGE A LA GESTION DE PROJET CONCOURANTE ?

Apparaissent à la fois des difficultés nouvelles tenant à la spécificité des "situations de conception" (Schön, 1983, 1988 ; Midler, 1993) et des difficultés plus traditionnelles de G.R.H. Nous distinguerons sept points.

1.1. Les relations entre les acteurs-métiers et les acteurs-projets : éclatement ou convergence ?

L'ingénierie concourante a consacré l'avènement de nouvelles fonctions projets dans les entreprises industrielles à côté des hiérarchies métiers. Dans la lignée de travaux organisationnels sur la structure matricielle et sa performance (Larson et Gobeli, 1988, Galbraith, 1971), Clark et Fujimoto (1991), Clark et Wheelwright (1992) puis Midler (1993) ont montré comment les logiques projets s'agencent avec les logiques fonctionnelles des métiers lors de la mise en place d'une gestion de projet dans une entreprise. La concourance correspond au modèle dit "heavyweight" où une puissante autorité projet, mandatée par la direction générale, lui rend des comptes sur la qualité, les coûts et les délais du projet. Les métiers seraient fonctionnels et permanents, les projets transversaux et temporaires. L'équipe-projet, c'est-à-dire son directeur et les chefs de projet ne développe pas directement le projet : elle coordonne les acteurs métiers qui seuls détiennent les savoirs de conception. Le risque de "guerre" permanente entre les projets et les métiers ou la confrontation projet / métier est évident. Cette confrontation vécue comme un jeu à somme nulle est évidemment une perspective sans issue (Giard et Midler, 1993). Pousser trop loin la logique projet reviendrait à coordonner des coordinateurs. Le risque serait de casser le cœur des métiers en passant à la concourance. Or, la matière première des projets et la survie à terme des entreprises dépendent des savoirs détenus dans les métiers. L'avenir même de la gestion de projet concourante se joue dans les métiers, c'est-à-dire dans la capacité à faire converger des expertises professionnelles différentes et complémentaires (Garel, 1994). La concourance ne doit surtout pas casser pas les métiers. Elle ne cherche pas à transformer les acteurs (qui sont d'ailleurs les mêmes dans l'organisation séquentielle et concourante) en généralistes de la conception. Elle organise la relation entre métiers. La complémentarité des acteurs n'est pas la multidisciplinarité. Le metteur au point ne devient pas un commerçant sur le plateau. Il ne sert à rien de former les embouteilleurs au marketing. Les relations entre les deux métiers sont toutefois indispensables, mais c'est au nom de sa propre expertise que chacun s'exprime. La convergence prime sur l'éclatement.

1.2. La diversité des savoirs détenus par les acteurs

Les acteurs-métiers sont appelés sur un projet en raison des savoirs techniques¹ qu'ils détiennent et non pas pour une réaliser une tâche précise. L'objet et la manière de développer se définissent collectivement au fur et à mesure du déroulement du projet. En ingénierie concourante, l'acteur-métier co-construit dans son interaction avec les autres experts le processus de conception tandis que dans l'organisation séquentielle il délivre un savoir précis avant de "céder" le projet à un autre métier. La gestion concourante des projets enrichit et complexifie la nature des savoirs mobilisés dans la conception. Dans un projet concourant, l'acteur-métier n'apporte pas que ses savoirs techniques. Il doit aussi détenir des savoirs économiques ou d'évaluation et des savoirs relationnels pour interagir avec des métiers qu'il ne rencontrait pas dans l'ancienne organisation (Garel, 1994 ; Garel et Midler, 1995). Les savoirs relationnels peuvent se définir comme les savoirs nécessaires à la relation avec les autres. Ils sont mobilisés pour les comprendre, s'en faire comprendre et prendre une décision optimale dans le cadre d'un travail collectif. C'est par exemple, savoir écouter, savoir transmettre des informations dans le travail de conception, savoir argumenter techniquement, savoir négocier (sens de la diplomatie, sens du bon compromis etc.). Les savoirs d'évaluation sont les savoirs, de nature économique, des membres de l'organisation sur leurs activités techniques : savoir donner de la valeur,

¹Les savoirs techniques sont partie intégrante des métiers. Ils peuvent se définir comme l'ensemble des savoirs qui permettent aux membres de l'organisation de transformer les objets et l'environnement dans lequel ils agissent.

savoir évaluer les informations disponibles, savoir évaluer les priorités, savoir évaluer les implications de ses actions, savoir dire les critères et les conclusions de son évaluation... Il s'agit bien d'un déplacement du point d'application de l'expertise traditionnelle des acteurs-métiers. Par exemple, un ingénieur d'études se voit inséré dans une logique commerciale qui va lui interdire de promouvoir uniquement sa "belle technique" (Charue Duboc, 1997). De même, le métier d'acheteur industriel est amené à évoluer. Si ces acteurs détiennent historiquement des savoirs économiques, ceux-ci se révèlent inadaptés au choix et au pilotage de fournisseurs les "mieux disants", aptes à co-développer un projet en ingénierie concurrente. Les savoirs économiques des acheteurs se sont historiquement développés dans le cadre d'une relation de "moins disance". Parce que la conception concurrente est collective, le spécialiste fonctionnel est conduit à abandonner sa représentation ancienne de l'unique bonne solution à un problème donné, à accepter l'ambiguïté, la contestation de sa propre expertise, à prendre en compte des points de vue différents du sien, à affronter des cultures d'entreprises différentes de la sienne, en particulier dans la relation aux fournisseurs sur les plateaux.

1.3. Les difficultés d'expression des savoirs de conception

On peut lire un projet comme un processus de convergence de savoirs différents et complémentaires. Le plateau cherche à faire converger les savoirs plus vite pour résoudre plus tôt les difficultés sur le projet. Toutefois la mise en présence de savoirs techniques n'offre aucune garantie quant au fonctionnement efficace et efficient de l'organisation concurrente. Le résultat de l'action collective n'est pas directement lié à la somme des savoirs professionnels de l'organisation. "*Il y a trop de cas où les organisations en savent moins que leurs membres*" (Argyris et Schön, 1978, p. 9). Toutefois, la mise en commun des savoirs des acteurs n'est pas une condition suffisante du succès de la concurrence. Les acteurs de la conception peuvent éprouver des difficultés d'expression de leur savoirs. Nous distinguerons deux aspects.

Le premier est lié à la difficulté d'exprimer ses savoirs (limités pour l'instant aux savoirs techniques) de façon sûre et définitive. Les savoirs techniques, notamment des métiers de l'aval comme les fabricants, apparaissent souvent lacunaires en amont car ils sont décontextualisés². Ainsi, dans l'industrie automobile, les fabricants "sèchent" souvent face aux problèmes soulevés sur le plateau. Ce qu'un metteur au point peut dire face à une matrice d'emboutissage de vingt tonnes, il ne pourra pas nécessairement l'exprimer face à un plan A0 ou un écran CAO. Les savoirs d'un fabricant ne sont pas, a priori, performants sur un plateau. Le fabricant est souvent désarmé dans les situations amont. Il a l'habitude des contraintes de production et on lui demande de donner son avis sur des plans et des colonnes de chiffres, loin de son contexte industriel. Habitué à un horizon de quelques jours, il peine à exprimer son savoir et à se projeter quatre ans à l'avance, qui est l'horizon de sortie d'un véhicule sur le marché. L'amont des projets est déstabilisant pour les acteurs de l'aval.

D'autre part, les savoirs sont en cours d'émergence pendant le développement d'un projet, c'est-à-dire flous, mal définis et difficiles à exprimer. La manifestation de ces difficultés peut être le silence. Les acteurs restent silencieux parce qu'ils ne savent pas ou ne peuvent pas exprimer leurs savoirs tacites. Ils peuvent savoir faire mais ne pas savoir expliquer comment ils font. Ils peuvent également, même en tant qu'experts reconnus, rester silencieux face à un problème, le temps qu'émerge une solution ad hoc face à un problème singulier. L'explication peut aussi tuer l'action. Elle peut

²Les savoirs professionnels sont plus ou moins "contextualisés". Le "contexte" renvoie à la fois aux notions de "capacité d'interprétation" et de "situation dans l'environnement". Dans le premier cas, il s'agit de la capacité des acteurs, détenteurs des savoirs, à donner une signification à un événement, à un acte ou à un message (ex. : sur le plateau, le jeune dessinateur ne saura pas si l'encouragement qui lui est adressé par le chef de projet est une sincère reconnaissance publique ou une perfide "vacherie" -savoirs relationnels). Dans le second cas, il s'agit de la capacité des acteurs à mesurer les effets de leurs propres actions ou décisions pour des situations de gestion concomitantes aux leurs. Contextualiser est ici synonyme de repérer dans un environnement. Les savoirs sont contextualisés à partir du moment où ceux qui les expriment situent leurs effets dans l'environnement (ex. : dans l'industrie automobile, lorsqu'un metteur au point propose une modification de pièce en amont d'un projet, il doit savoir s'il ne perturbe pas l'assemblage en usine ; il dépasse alors le strict contexte de son intervention pour envisager les effets sur d'autres contextes que le sien : il se place dans le contexte de l'usine).

prendre trop de temps ou susciter le "paradoxe du mille patte". Selon M. de Montmollin (1984) si le mille pattes se met à vouloir expliciter son mode de déplacement, c'est-à-dire la façon dont il agence ses pattes, alors il ne parvient plus à marcher. C'est pour pallier les inconvénients des silences des concepteurs que les objets techniques deviennent des outils de la coordination inter-individuelles sur les plateaux (Nonaka, 1994). Le mode figural (dessins, plans, maquettes...) ou le mode agi (le maître artisan qui montre à l'apprenti) peuvent permettre l'expression d'un savoir, là où la verbalisation est impossible ou difficile. La non expression d'un savoir est plus subtile qu'une simple absence de verbalisation manifestant son incapacité. L'incapacité à formuler verbalement peut se doubler d'une incapacité à dessiner ou à maquetter.

La non compréhension des savoirs des acteurs de la conception, voire leur non expression est un trait marquant des processus de conception collective. Elle a été analysée par Schön (1983, 1988, 1993). Cet auteur a consacré des travaux aux processus d'intercompréhension entre professionnels collaborant à un projet commun. La création collective ajoute aux difficultés de la création individuelle celle de l'intercompréhension. Les experts ou les *"reflective practitioner"* peuvent rester prisonniers de leurs représentations au détriment du projet qu'ils développent collectivement. Ils butent alors sur des représentations différentes de la réalité³. Seule la prise de conscience de ces représentations peut aider les experts à se réinvestir efficacement dans le projet.

"Les chercheurs individuels attribuent différents sens à leur situation commune [...]. Ils cherchent à inventer et à produire des artefacts (de nouvelles stratégies pour des usages commerciaux des activités de R&D, de nouveaux systèmes de gestion de nouveaux systèmes de production...) et sont confrontés à des surprises auxquelles ils doivent répondre et dont ils cherchent à interpréter la signification de façon contradictoire. Dans ce processus, les chercheurs modifient leurs intentions initiales, revoient leurs objectifs et recadrent leurs interprétations initiales du problème considéré" (Schön, 1993).

Non seulement les concepteurs ont des représentations différentes de la réalité les uns des autres, mais celles-ci évoluent. Schön recourt à une méthode pédagogique, dite du "jeu silencieux", pour faire prendre conscience aux acteurs de la conception des difficultés de l'intercompréhension. Le jeu silencieux est une construction de Lego qui met en relation deux joueurs et un observateur. Le premier joueur doit construire selon une règle qu'il garde secrète. Le second joueur doit la découvrir. Les échanges ne se font que par l'intermédiaire des pièces du jeu, sans prise de parole. Dans le jeu présenté par Schön, les joueurs sont architecte et informaticien. Le premier joueur commence par assembler des pièces en respectant la règle qu'il s'est donnée, puis le second poursuit la construction en appliquant ce qu'il croit comprendre de la règle de l'autre. Ensuite, le premier joueur "reprend la main" et poursuit l'application de la règle s'il pense que l'autre ne l'a pas comprise. Au contraire, il contredit sa règle initiale s'il croit que la règle a été découverte".

"Les participants étaient surpris de découvrir combien il est difficile, pour le second joueur de saisir la règle de construction du premier, pour le premier d'en inférer [...] ce que le second joueur a compris et, enfin, pour le second de décrypter le sens de la réponse du premier. En bref, les joueurs étaient surpris de découvrir combien il était difficile à un concepteur de comprendre le sens des intentions mises en œuvre dans un prototype, ou de communiquer de manière fiable avec d'autres concepteurs sur le sens du prototype" (op. cit.).

La création collective révèle des ambiguïtés : les évidences ne sont pas partagées. Les joueurs ne se concentrent pas nécessairement sur les mêmes aspects de la construction et ne sont pas nécessairement conscients de cette divergence. Quand ils se concentrent sur les mêmes aspects, ils les décrivent souvent différemment. *"Les constructeurs ont parfois des conceptions différentes d'une règle satisfaisante"* (op. cit.). L'informaticien voit des *"contraintes et des violations de contraintes"* là où l'architecte

³Les différences de représentations n'empêchent pas nécessairement les concepteurs de se coordonner. *"Après tout, ils peuvent se mettre d'accord sur ce qui doit être fait pour différentes raisons"* (Schön, 1993).

décrypte des *"choses équilibrées, mais en asymétrie"* (op. cit.). Les actions qui sont entreprises pour modifier les ambiguïtés d'interprétation peuvent à leur tour être ambiguës. Dans une partie, explique Schön, le second joueur (informaticien) a bien identifié la règle du construction du premier, mais l'a rejetée comme absurde de son point de vue. Le constructeur se rend compte, à l'explicitation des règles qu'on lui prête, qu'il n'est pas toujours conscient de ce qui l'a voulu introduire dans le jeu : *"le constructeur a parfois découvert qu'il avait introduit plus de choses dans sa construction qu'il ne l'avait consciemment voulu"* (op. cit.). Le jeu donne lieu à des conflits, la suspicion des uns pesant sur les autres : *"il a triché car il ne se comporte pas comme je pense qu'il devait se comporter!"* (op. cit.).

1.4. Les déstabilisations de l'amont

L'ingénierie concourante cherche à remonter la crise en amont des projets pour "faire sortir" au plus tôt les problèmes et les résoudre "à froid". Autrement dit, il ne s'agit plus d'une approche de type "problem solving" où la réponse est donnée à partir d'une formulation claire de la question et des contraintes associées. Il s'agit au contraire de formuler des réponses en fonction de différentes hypothèses du futur anticipé, de formuler une réponse à l'instant "T" en fonction de ce que l'on sait et d'hypothèses sur ce qu'on ne sait pas, donc de donner des réponses au "voisinage" de la solution plutôt que pas de réponse du tout ou une réponse trop tardive. L'expression des savoirs au voisinage de la solution est d'autant plus déstabilisante que les acteurs-métiers sont obligés de s'engager, c'est-à-dire d'engager leur métier. La course contre le temps (Stalk et Hout, 1993) est incompatible avec des tergiversations en amont des projets. Toutefois, les techniciens et ingénieurs ont ici du mal à percevoir les vertus de l'imprécision. Seul le savoir validé serait exprimable. Dire son doute, transmettre une information validée plutôt qu'une information incertaine ou incomplète constitue une réticence forte. L'organisation séquentielle traditionnelle amenait au contraire les acteurs à s'exprimer de façon sûre à l'interface de deux phases. Cette hésitation est amplifiée par les effets de la co-localisation sur les plateaux. Certes, de projet en projet le travail en plateau crée une certaine familiarité entre les acteurs de la conception, mais, sous le regard des autres, chaque participant se sent jugé. Alors même que ses savoirs sont incomplets, chacun se sent obligé d'intervenir si la pression d'autrui est forte. Sur les plateaux, la présence des fournisseurs qui travaillent aussi avec les concurrents crée une pression. Enfin, dans les phases amont des projets ce qui est dit par les acteurs peut leur apparaître comme "provisoirement non faux" à cause du flux régulier de modifications. Tant que le projet n'a pas atteint les phases les plus en aval, des modifications peuvent survenir. Ces remises en cause successives sont déstabilisantes pour les acteurs qui hésitent à exprimer leur savoir sachant que leurs solutions peuvent être invalidées.

1.5. Des horaires et des conditions de travail sous tension

La concurrence ne résout pas la crise de ressources liée à l'augmentation quantitative et qualitative des développements. Par exemple, dans l'industrie automobile, l'augmentation du nombre de projets et d'organes ou l'amélioration de la qualité conduisent à un accroissement de la charge de travail et à une détérioration des conditions de travail. Nonaka et Takeuchi (1986) utilise à propos de la gestion de projet automobile, l'image d'une équipe projet reléguée au sous-sol à qui la direction retire l'échelle et lui demande, sous contrainte de temps, de coût et de qualité de se débrouiller seule pour remonter. Tout projet en dérive (Bobroff et alii, 1993) est un processus irréversible qui crée une urgence pour les acteurs impliqués. Si cette urgence peut créer les conditions de la convergence des savoirs (Andrews et Farris, 1972 ; Riveline, 1991 ; Moisdon et Weil, 1992), elle est en même temps créatrice de tensions, voire d'épuisement professionnel (Neveu, 1995). La création collective est par essence conflictuelle. Il ne faut pas voir là l'expression d'un quelconque caractère belliqueux, mais d'une mise sous pression du collectif. (Nonaka, 1988). "

Les exigences de l'innovation peuvent éventuellement peser sur l'encadrement intermédiaire. Si ces personnes ne sont pas autorisées à "recharger leurs batteries" de temps à autre, la capacité de création de l'organisation s'affaiblira" (op. cit.). Dans une équipe de projet, chez Honda, *"il arrivait souvent que le travail*

se bloque car on nous demandait l'impossible bien que ce fût clairement impossible! Il y avait des querelles ici et là" (op. cit.).

En contrepartie, des formes d'humour se développent sur les plateaux, pour tourner en dérision les exigences de la nouvelle organisation, pour traiter (voire évacuer) les tensions. Organisation conçue pour réduire les délais de développement des projets industriels, la concurrence accroît la charge de travail des salariés. Le temps de travail des salariés s'allonge pour raccourcir celui des projets.

1.6. Un éclatement statutaire

Si l'éclatement statutaire n'est pas lié directement au développement de l'ingénierie concurrente, mais aux stratégies de désintégration des firmes industrielles, l'effet de ces dernières devient plus visible dès lors que l'organisation cherche à faire collaborer l'ensemble des acteurs. En abandonnant progressivement la conception de leurs projets à des fournisseurs extérieurs, les grands d'ordres industriels réunissent aujourd'hui dans un même lieu des salariés d'entreprises, de pays et de statuts juridiques différents. Ainsi, un salarié d'un sous-traitant de second rang d'un fournisseur espagnol peut travailler sur le plateau d'un projet français avec un salarié à temps partiel du client, les deux étant sous la coordination d'un acteur projet d'un fournisseur de premier rang allemand. Dans le modèle de l'ingénierie taylorienne tel que (re)défini par Midler (1996), la conception industrielle se déroulait sous un même régime salarial. Par exemple, les projets de Renault étaient développés (séquentiellement) par des salariés permanents de l'entreprise. L'éclatement statutaire soucie les syndicats qui assistent à la disparition d'un collectif de travail homogène et qui, dans une industrie comme l'automobile, voient la revendication d'une convention collective sectorielle s'éloigner encore un peu plus. L'un des symptômes sociaux les plus visibles de l'éclatement statutaire dans l'industrie automobile fut la grève du bureau d'études de Renault en 1996. Les bureaux d'études qui ont été relativement à l'abri jusqu'au début des années 1990 des restructurations se voient aujourd'hui contraints par les nouvelles exigences de la conception. Cette grève des cols blancs, unique dans l'histoire de l'industrie automobile, mêlait diverses causes : le démantèlement géographique du bureau d'études et son transfert de Rueil Malmaison à Guyancourt, le démantèlement organisationnel avec le passage à l'organisation en plateau et l'irruption déstabilisante de nouveaux acteurs (producteurs, acheteurs, fournisseurs...) ainsi que le stress lié à la sur-sollicitation de la main d'œuvre sur les développements de projet. Ce conflit social a pris une forme originale. Les piquets de grève empêchaient seulement les représentants des fournisseurs d'accéder au bureau d'études où ils devaient interagir avec les autres acteurs sur les plateaux. Cette seule absence bloquait entièrement l'activité de conception et démontrait à la fois l'importance capitale prise par les entreprises extérieures au développement des projets mais aussi, en vis-à-vis, la perte de compétences détenues par le constructeur.

1.7. Un éclatement de l'espace de travail et un renforcement du contrôle du travail

En co-localisant les acteurs, l'ingénierie concurrente réunit des acteurs qui s'ignoraient ou ne se coordonnaient qu'aux interfaces dans l'organisation séquentielle de la conception. Celle-ci avait construit un espace cloisonné. Aux antipodes, le plateau concourant serait un grand espace où se coordonnent en temps réel tous les acteurs de la conception. Toutefois la co-localisation participe aussi d'un éclatement de l'espace de travail. Par le biais des systèmes d'informations et du badgage systématique des acteurs internes et externes, les déplacements de chacun sont largement contrôlés par les hiérarchies métiers et projets. Les accès à tel ou tel espace, par exemple au regard de critères de confidentialité, sont faciles à mettre en œuvre. Les systèmes d'informations autorisent un suivi inquisiteur des salariés et de leur activité.

2. COMMENT LA FONCTION G.R.H. ET SES MISSIONS TRADITIONNELLES PEUVENT-ELLE S'ADAPTER A LA GESTION DE PROJET CONCOURANTE ?

En éclatant la cohérence de l'organisation fonctionnelle, l'ingénierie concourante interroge à la fois les missions de la fonction G.R.H. mais aussi l'existence même de cette fonction. Les différents points que nous abordons sont autant de questions.

2.1. La fonction G.R.H. : une adaptation par l'éclatement

Faut-il centraliser ou décentraliser la fonction G.R.H. dans le cadre d'une organisation concourante ? Les travaux sur l'ingénierie concourante ne posent pas directement cette question. Pourtant, la fonction D.R.H. perd les repères traditionnels de son action face à l'émergence des acteurs-projets. La mutation de la fonction G.R.H. renvoie plus généralement à l'évolution des identités professionnelles face à l'émergence de la logique projet dans les entreprises. Les entreprises concourantes, tout en maintenant des D.R.H. fonctionnelles, ont décentralisé la fonction au niveau de chaque projet. La D.R.H. métier cherche préserver les compétences détenues dans les métiers et gère les carrières des acteurs-métiers. Les D.R.H. projets, rattachées au directeur de projet, devraient avoir en charge la gestion des acteurs projets, c'est-à-dire des rôles les plus matriciels et les plus exposés. Les déstabilisations évoquées plus haut et le malaise identitaire des acteurs transversaux ("*que deviendrons nous après le projet ?*") est ainsi directement pris en compte. Les outils traditionnels de la G.R.H. se révèlent inadaptés à une population transversale et temporaire. Par exemple, comment définir les fonctions d'un chef de projet qui n'a pas de fonction au sens traditionnel du terme mais seulement un objectif général à atteindre ? Que devient la classification des postes, inadaptée à la nature du travail concourant ? La transformation de la place de la fonction G.R.H. est indissociable de celle de ses missions.

2.2. Quelles missions pour une fonction G.R.H. éclatée ?

Nous évoquerons ici deux missions traditionnelles : les modalités de la rémunération et la gestion des carrières.

2.2.1. La rémunération et l'évaluation des acteurs projets et des acteurs métiers

L'une des difficultés à résoudre est la mise en cohérence du système de rémunération avec l'organisation concourante. Des travaux sur l'organisation qualifiante ont montré que la question des salaires est rarement évoquée comme élément essentiel par ceux qui s'intéressent au développement de nouvelles organisations du travail (Amadiou et Cadin, 1996). Ici, deux types de questions se posent.

D'une part, celle de la rémunération du collectif. Le principe est de faire primer l'équipe-projet sur les performances individuelles. Outre cet aspect, se pose, toujours au niveau collectif, la question de l'implication des fabricants et des fournisseurs sur les plateaux en amont des projets. Cette implication représente un coût. Par exemple, dans l'industrie automobile, la participation des techniciens d'usine au plateau du projet dégrade le ratio de productivité de leur unité de production. Comment mesurer la contribution des acteurs métiers aux projets ? En interne, chez les fournisseurs chez le client, à qui imputer le coût salarial lié à l'implication des acteurs métiers sur les projets ?

L'autre aspect est la rémunération individuelle des acteurs métiers et projets impliqués dans un développement de projet concourant. Hormis les fonctions de chef de projet BTP et de chef de projet informatique, il n'existe pas de grille de salaire conventionnelle pour les acteurs projets. Des systèmes de primes liés à des procédures d'évaluation ont été instaurés au cas par cas. Par exemple, chez PSA, le directeur de projet est jugé notamment sur sa capacité à donner l'alerte avant tout dérapage sur le projet et sur sa capacité à proposer des solutions. Les primes de fin de projet restent occultées dans les entreprises. Plus largement, de nouveaux systèmes de rémunération sont encore à inventer ou à adapter pour prendre en compte la spécificité des situations de conception. La question de l'évaluation est

étroitement liée à celle de la rémunération (Sire, 1944). L'évaluation des acteurs est complexe dans une structure à géométrie variable qui rend impossible le seul entretien annuel avec le responsable hiérarchique. Grosset-Grange (cité in Leclair, 1992) propose des indicateurs pour mesurer l'efficacité de l'action de pilotage des chefs de projets.

2.2.2. La gestion des carrières des acteurs-projets et des acteurs-métiers

"La carrière est une succession d'affectations à des postes de travail. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise" (Peretti, 1994, p. 223). A cette fin les D.R.H. mettent en place des systèmes d'évaluation des performances, des plans de carrière, une politique de mobilité et de promotion. La logique traditionnelle de la carrière dans un métier est fonctionnelle. L'ingénierie concourante vient directement remettre en cause cette vision hiérarchico-fonctionnelle. Dans ces conditions, une triple question se pose à la fonction D.R.H. :

1. Comment détecter les acteurs projets des futurs projets ?
2. Comment l'organisation peut-elle réinsérer ceux qu'elle a sur-sollicité sur ses projets ? Comment trouver de nouvelles ressources pour passer d'un projet à l'autre ? Non seulement la fin de projet peut être une période de déprime pour les acteurs qui ont été les plus impliqués, mais il est essentiel pour l'entreprise de capitaliser l'expérience acquise sur un projet.
3. Comment former les acteurs-métiers et les acteurs-projets ? Quelle formation pour les acteurs transversaux ?

Nous reprendrons successivement ces trois interrogations.

1 - L'AFITEP, l'association francophone de management de projet, décrit le profil idéal-typique du directeur de projet comme à la fois planificateur, négociateur, technicien expert, psychologue, vendeur et financier... Le rôle du carnet d'adresse et du réseau est également clé pour trouver les compromis indispensables à la convergence du projet (Giard et Midler, 1993 ; Midler, 1993). Finalement, ce qui va compter le plus pour le recrutement des acteurs-projets *"échappe largement à la vigilance de la fonction personnel"* (Leclair, 1997).

"Le profil affectif du chef de projet est plutôt marginal : capacité d'identification au destin du projet, équilibre indépendance / dépendance vis-à-vis des autres, efficacité dans les situations ambiguës. De son expérience personnelle dépend beaucoup son efficacité : il doit connaître l'entreprise, ses métiers, ses hommes, disposer si possible de modèles culturels multiples, souvent acquis en dehors de l'entreprise actuelle [...], voire dans d'autres lieux de la société" (op. cit.).

Dans ces conditions la détection et le recrutement des acteurs-projets pousse la fonction personnelle à la frontière de problèmes déontologiques. Les grandes entreprises entretiennent un vivier ou marché interne de cadres à haut potentiel, voire des filières de carrière spécifiques à l'instar de Bull. Un parcours multi-métier les met à l'épreuve. La question de la détection des acteurs projets n'est pas réglée pour les entreprises de taille plus réduite qui ne disposent pas toujours de suffisamment de ressources pour organiser ce turn over entre projets et métiers et organiser des trajectoires professionnelles.

2 - La réintégration au sein d'un nouveau projet directement après la fin d'un projet est la meilleure capitalisation mais reste éprouvante pour les acteurs concernés. Par exemple à l'issue du projet Twingo les 2/3 des acteurs projets sont retournés dans les métiers. 1/3 est reparti aussitôt sur de nouveaux projets (Midler, 1993). Pour Nonaka (1994), les projets sont les principaux vecteurs de la création de nouveaux savoirs dans les organisations parce qu'ils mettent en relation des personnes qui restaient auparavant dans leur métier. Il s'agit de diffuser synchroniquement et diachroniquement les connaissances nouvelles générées par les projets dans l'organisation. Malgré un comité de carrière⁴ dédié aux acteurs projets chez Renault, il n'est pas possible de reclasser cadre 3C l'ensemble des

⁴ Les comités de carrière ont été inventés à l'origine pour la gestion des salariés expatriés de l'industrie pétrolière. Ils avaient pour fonction de passer en revue les membres d'une même famille professionnelle pour compenser l'oubli ressenti par les cadres expatriés (Leclair, 1997).

contributeurs du projet. D'un autre côté, il est difficile pour les "heavy-weight project manager", qui ont été en marge du fonctionnement normal de l'entreprise, qui ont été autonomes, puissants et enviés, de se réinsérer directement dans des structures permanentes. Les métiers restent d'ailleurs réservés quant à l'accueil des "poids lourds" des projets. L'effet médiatique externe et interne pendant le projet peut renforcer le risque de transition difficile en fin de projet. Certaines D.R.H. comme celle de 3M veille à ne pas trop visibiliser les structures projet en interne même afin d'atténuer le retour au métier. La capacité à participer à un projet devient une composante du métier.

3 - Les politiques de formation classiques semblent inadaptées à la formation des acteurs projets et des acteurs-métiers. Des stages de formation aux techniques de suivi budgétaire, au contrôle de gestion de projet ou aux techniques d'animation de réunion ne suffisent pas. Les contenus, les durées et les modalités de formation sont difficiles à déterminer. Il s'agit ni plus ni moins d'intégrer des savoirs différenciés (Lawrence et Lorsch, 1967), d'apprendre à apprendre à concevoir en commun. La situation de travail sur le plateau devient très formatrice si elle est retenue comme base d'une formation extérieure. Aujourd'hui des cabinets de formation indépendants développent des outils ad hoc pour les besoins de grandes entreprises industrielles à partir des situations de conception vécues par les acteurs eux mêmes.

CONCLUSION

C'est en "s'éclatant" dans les processus de chaque projet de l'entreprise et en construisant une cohérence globale multi-projets et inter-métiers que la fonction G.R.H. s'adaptera à l'émergence de cette logique transversale dans les entreprises. Le risque que font courir les nouvelles organisations de la conception à la fonction R.H. est à la fois celui de la marginalisation ou de l'inadaptation. Dans le premier cas, l'absence du double mouvement évoqué d'éclatement / recentrage équivaut à une mise à l'écart de la fonction R.H. au profit des fonctions les plus opérationnelles, projets ou métiers. L'inadaptation quant à elle est le décalage qui existe entre les fonctions traditionnelles de la G.R.H. et les spécificités des situations de conception. Ne s'appuyant ni sur un travail empirique dédié, ni sur une revue de littérature, aujourd'hui quasi inexistante sur son objet, cette communication ne prétend qu'au repérage de certaines questions susceptibles de devenir des objets de recherche. Certaines n'ont pas été abordées : ainsi, qu'en est-il des effets de l'ingénierie concourante sur les formes et les luttes syndicales ? Sur le système de relations professionnelles ? Sur le système de classification, de négociation ? Sur la gestion de l'emploi ? etc. Les mutations de la gestion de projet concourante ont engagé les entreprises dans des réformes profondes de leurs processus de conception, au delà de tout effet de mode. Ces mutations agissent comme des forces centrifuges sur les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Les métiers traditionnels de la conception sont "en ligne de mire" depuis le début des réorganisations concourantes. Si les conséquences sociales de l'émergence de la logique projet ne sont pas encore devenues objet de recherche pour les sciences de gestion, l'évolution des professionalismismes d'études, d'achat, de production ou de vente constitue à coup un objet scientifique pertinent et cohérent notamment parce qu'ils constituent aujourd'hui de véritables difficultés d'adaptation à la logique de projet pour les entreprises manufacturières.

Bibliographie

- AMADIEU J.F. et CADIN L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996.
ANDREWS F. M. et FARRIS G. F., "Time pressure and performance of scientists and engineers : a five year panel study", *Organizational Behavior : an Human Performance*, 8, (1972), pp. 185-200.
ARGYRIS C., SCHÖN D. A., *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, 1978.

- BARON X. et COUVREUR E., "Les grands projets, instrument de succès de la gestion des ressources humaines ?", (1992), *Gérer et Comprendre*, décembre.
- BARON X., "Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures projet", *Gestion* 2000, vol 9, n°2, (1993).
- BOBROFF J., CARO C., DIVRY C., MIDLER C., "Les formes d'organisation projet", in *Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences*, sous la direction de V. Giard & C. Midler, ECONOMICA, (1993), pp. 35-79.
- BONNAFOS G. (de), "La restructuration de l'activité de conception d'un constructeur automobile", *GIP Mutations Industrielles, Cahier de recherche*, Février, (1991).
- BOSSARD, C. CHANCHEVRIER, P. LECLAIR, *Ingénierie concourante : de la technique au social*, ECONOMICA, Paris, 1997.
- CHARUE-DUBOC F., "Maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage et direction de projet : pour comprendre l'évolution des projets chez Rhône-Poulenc", *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, Septembre, (1997), pp. 54-64.
- CLARK K. B. ET WHEELWRIGHT S. C., *Revolutionizing product development : quantum leaps in speed, efficiency and quality*, Free Press, New York, 1992.
- CLARK K. B., FUJIMOTO T., *Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, 1991.
- GALBRAITH J. R., «Matrix organization designs ; How to combine functional and project forms», *Business Horizons*, 14 (1), (1971), pp. 29-40.
- GAREL G., MIDLER C., "Concurrence, processus cognitifs et régulation économique", *Revue Française de Gestion*, n°104, été, (1995), pp. 86-101.
- GAREL G., *Réduction du temps de conception, concurrence et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles*, Thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique, 22 décembre, 1994.
- GIARD V. et MIDLER C., *Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences*, Economica, Paris, 1993.
- LARSON E. W., GOBELI D., «Organizing for product development projects», *Journal of Product and Innovation Management*, 5, (1988), pp. 180-190.
- LAWRENCE P. R., LORSCH J. W., *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Homewood, IL : Irwin, 1967. Traduc. franç. : *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'organisation, 1986.
- LECLAIR P., "L'ingénierie concourante suppose une forme particulière d'organisation en équipes de projet", in BOSSARD, C. CHANCHEVRIER, P. LECLAIR, (1997), *Ingénierie concourante : de la technique au social*, Economica, Paris, 1997, pp. 124-136.
- LECLAIR P., "Projets et personnel", in *Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences*, sous la direction de V. Giard & C. Midler, Economica, 1993, pp. 269-310.
- LOUART P., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles, 1991.
- MIDLER C., "Modèle gestionnaire et régulation économique de la conception", in *Coopération et conception*, sous la direction de G. de Terssac et E. Friedberg, Editions Octares, Toulouse, (1996), pp. 63-85.
- MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas ; Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 1993.
- MILKOVICH G. T., BOUDREAU J. W., *Personnel / Human resources management*, Plano, Texas, Business Publications Inc, 1988.
- MOISDON J. C., WEIL B., "L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales", 1^{ère} partie, *Gérer et Comprendre*, n°28, Septembre 1992, pp. 30-41 ; 2^{nde} partie, *Gérer et Comprendre*, n°29, Décembre, (1992), pp. 50-58.
- MONTMOLLIN M. (de), *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, Berne, 1984.
- NEVEU J. P., «Epuisement professionnel : concept et méthodologie», *Le Travail Humain*, 58, (1995), pp. 209-208.
- NONAKA I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, February, (1994), pp. 14-37.

- NONAKA I., "Toward middle-up-down management : accelerating information creation", *Sloan Management Review*, Spring, (1988), pp. 9-18.
- PERETTI J. M., *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 1994.
- RIVELINE C., "De l'urgence en gestion", *Gérer et Comprendre*, Mars, (1991), pp. 82-92.
- SCHÖN D. A., *Educating the reflective practitioner*, Jossey-Bass Publishers, 1988.
- SCHÖN D. A., *Organizational learning and the epistemology of practise (the silent game as a parable of organizational learning)*, Papier renéoté, Colloque de Cerisy : "Limitation de la rationalité et constitution du collectif", (1993), Mai.
- SCHÖN D. A., *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York, 1983.
- SIRE B., *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, 1994.
- STALK G.R., HOUT T., *Vaincre le temps ; reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, Paris, 1993.
- TREPO G. et ZANNAD H., *Les enjeux socio-organisationnels de gestion par projet*, *Cahier de recherche du Groupe HEC*, CR 625, 1997.
- WEISS et alii, *La fonction ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1988.

.....