

LES APPORTS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES AU MANAGEMENT DE PROJET ET PAR PROJET

Christophe ESTAY

Professeur, Bordeaux École de management

Dubreil (1993), ancien responsable du projet Twingo (Renault SA), conçoit le projet comme une organisation innovante et flexible au service du progrès. Selon lui, ce modèle d'organisation rassemble quatre caractéristiques principales qui permettent de dépasser les limites des structures hiérarchico-fonctionnelles. D'abord, il conduit à une optimisation globale des ressources en chassant les gaspillages partagés et en concentrant les moyens vers la maximisation de la valeur acceptée par le client. Ensuite, il responsabilise les acteurs sur les résultats. Troisièmement, il définit un nouvel horizon temporel limité par la réalisation d'objectifs clairement identifiés. Enfin, il s'insère dans une organisation collectivement qualifiante et créatrice.

Le projet est une réponse aux nouveaux enjeux technico-concurrentiels qui pèsent sur les sociétés. En effet, au cours des deux dernières décennies, les facteurs clés de succès se sont modifiés et les éléments suivants sont devenus primordiaux : la réactivité, la qualité, les coûts ou encore la satisfaction du client. Le projet intègre ces facteurs en proposant une organisation plus souple et innovante¹. Toutefois, à mesure que le nombre de projets augmente au sein de l'entreprise, des difficultés nouvelles voient le jour : le choix des projets à développer, les réorientations stratégiques, la cohérence entre les structures temporaires et l'organisation permanente, les conflits de pouvoirs, etc. Parallèlement, la multiplication des projets conduit à s'interroger sur la mise en place d'un management plus efficace au sein de chacun d'entre eux². Chercheurs et consultants se sont intéressés au rôle que pouvait jouer la direction des ressources humaines dans la résolution d'un certain nombre de problèmes que rencontre l'entreprise "orientée projet". Les différents travaux peuvent être regroupés en deux ensembles principaux :

- d'abord, son rôle fonctionnel lui permet d'appréhender l'ensemble de l'organisation, sans privilégier une dimension aux dépens des autres. En raison de cette vision globale des enjeux de la société, elle contribue à une plus grande cohérence entre les objectifs locaux assignés aux différents projets et les principales missions de l'entreprise³ ;

- ensuite, elle dispose de méthodes et d'outils susceptibles d'aider les gestionnaires de projet à mener à bien leurs opérations. Sachant que la réussite d'un programme dépend principalement de la capacité manageriale du responsable et de l'implication de ses collaborateurs, la DRH améliore la conduite des projets en diffusant à l'ensemble des intervenants certaines de ses compétences⁴.

L'objet de cette communication est d'indiquer les principales hypothèses que l'on peut tirer des recherches existantes quant aux apports des DRH dans le management par projet, ces hypothèses devant être testées lors d'une enquête auprès d'une trentaine d'entreprises de la région Aquitaine. Des hypothèses complémentaires sont introduites par l'auteur et soutenues par son expérience au sein de la direction des ressources humaines d'un groupe industriel international⁵.

1. Joly & Muller (1994) montrent que le management par projet se développe dans un contexte qui conjugue complexité, coûts, délais et incertitudes.

2. Jolivet (1994).

3. Declerck, Debourse, & Navarre (1983) insistent sur le rôle que joue la direction générale dans la réussite du management par projet : « Le directeur général ne doit pas uniquement gérer un portefeuille d'opérations et de projets ; il doit acquérir la flexibilité personnelle et mettre en place les capacités organisationnelles qui permettront de transformer à souhait des opérations en projets et vice versa. »

4. Baron (2000) indique « trois concepts opératoires paraissant caractériser l'héritage de la fonction RH au management par projet : la standardisation, l'égalité et la gestion statutaire des stocks de savoirs et d'expériences ».

5. L'auteur a fait partie de la DRH de l'entreprise Smurfit Cellulose du pin de 1996 à 1999.

1. La DRH garante de la cohérence de l'organisation

Le projet suppose une large autonomie des acteurs dans la mise en œuvre de leurs actions. Toutefois, chacun des programmes temporaires doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines assure une cohérence entre une vision d'ensemble de la société, qui s'exprime dans la définition de la mission et des buts de l'entreprise, et la mise en place de projets dont les objectifs sont plus circonstanciés. Elle propose et diffuse des règles générales concernant le MPP, contribue à préciser les responsabilités des intervenants, participe à la sélection des projets et veille au respect de l'engagement de la direction générale.

1.1 L'élaboration et la diffusion de règles générales

Plusieurs principes simples doivent encadrer la mise en œuvre des projets dans la société. Cette simplicité est la garantie d'une application réelle. Par ailleurs, ces règles de base sont supposées être respectées à tous les niveaux de délégation. Muller (1997) retient cinq thèmes principaux repris ci-dessous :

- la définition d'un projet dans l'entreprise. L'association américaine du management par projet reprend la définition suivante : « Le projet peut être défini comme un effort temporaire entrepris pour créer un produit ou un service unique. Un projet est une entreprise réalisée dans le but de parvenir à des résultats fixés à l'avance, dans un cadre de temps et de coût déterminés » ;
- la sélection des projets que la direction souhaite suivre de près. Ce principe suppose une communication sur les critères de choix et des explications lorsque certains projets ne sont pas retenus ;
- la désignation du chef de projet et des pouvoirs qui lui sont conférés. Le degré d'autonomie doit être précisé ainsi que le niveau d'autorité vis-à-vis de la structure permanente ;
- la définition de l'assistance que la direction alloue au chef de projet, en particulier lorsque ce dernier sort de son cadre de délégation ;
- le manuel de projet qui recouvre l'ensemble des règles et des procédures applicables à tous les projets de l'entreprise, ainsi que les documents supports à utiliser par l'ensemble des acteurs.

La direction des ressources humaines a un rôle important à jouer dans la recherche d'une véritable cohérence entre la structure permanente de l'organisation et les programmes temporaires. Le projet d'entreprise, dont la DRH représente le principal promoteur, est un outil essentiel au service de cet objectif⁶. Chaque structure développe en son sein des rapports particuliers entre les individus et possède une vision spécifique du monde avec lequel elle communique. Le projet d'entreprise est donc un instrument qui permet d'orienter le jeu des acteurs qui ont chacun un intérêt personnel pour accepter de travailler. Les avantages qu'ils tirent de cette activité peuvent être financiers, mais aussi sociaux et psychologiques. Chaque salarié a ses propres objectifs et ses raisons. La diversité de ces attitudes est toutefois limitée par les exigences de survie, voire de développement, de la société. Le projet d'entreprise est un signal fort à l'attention des salariés sur leur destin commun. Il contribue à une plus grande cohérence entre les objectifs particuliers de chaque projet et la mission de l'organisation. En tant que promoteur de ce dispositif, la DRH se doit de rappeler - par exemple dans la formulation d'une charte - que les structures non-permanentes qu'encourage le management par projet sont au service de buts plus généraux.

Cependant, le rôle de cette fonction n'est pas seulement déclaratif, elle assure aussi l'harmonie entre l'organisation permanente avec les initiatives locales de façon plus opérationnelle. Par exemple, les aptitudes de la DRH en termes de recrutement et de gestion des compétences sont des atouts importants dans la réussite du MPP. La désignation du responsable est un moment délicat en raison des multiples qualités que l'on attend de lui⁷ :

- la compétence technique : attribut déterminant pour que le manager soit reconnu par ses collaborateurs ;

6. Tasseau (1998).

7. Charue Duboc F. & Midler C. (2001).

- les capacités manageriales : indispensables pour faire coopérer des individus issus de milieux différents (commerciaux, ingénieurs de production, techniciens, dessinateurs, financiers, etc.) ;
- l'aptitude à comprendre que le projet est au service d'une organisation plus vaste. Les actions engagées ont pour but ultime la satisfaction de la demande du client final.

La direction des ressources humaines, par ses multiples échanges avec l'ensemble des intervenants de l'entreprise, a une connaissance fine et transversale des potentiels des salariés. Une collaboration étroite entre ce service et les opérationnels conduit à un choix optimal du chef de projet.

En outre, la DRH dispose d'une vision élargie de l'entreprise et de son environnement. Cette perception est double : temporelle et spatiale. Temporelle, car éloignée des tâches routinières, elle possède une capacité d'anticipation plus grande que la plupart des autres services de l'entreprise⁸. Spatiale, car son intervention se remarque dans l'ensemble de l'organisation et ne se limite pas aux frontières de la société. Cette double caractéristique permet de mettre en œuvre un MPP plus flexible et d'accompagner les responsables lorsqu'ils sont amenés à sortir de leur cadre de délégation. Cette souplesse n'est possible que dans la mesure où un pilotage est prévu qui donne des marges de manœuvre tout en rappelant les limites.

Enfin, le MPP prend des formes particulières suivant le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, son histoire, le mode de direction, etc. Ces contingences conduisent à la multiplicité des règles et des procédures. Toutefois, chaque société se doit d'adopter une organisation générale pour ses projets, un classement propre de ses initiatives ou encore des procédures particulières de passation des marchés. Il est fondamental que l'ensemble des intervenants d'une même structure adopte des comportements comparables. La cohésion s'établit par l'utilisation d'un langage commun et cette compréhension est possible si les acteurs utilisent les mêmes outils, des documents analogues, etc. La DRH est la mieux placée pour diffuser des instruments homogènes dans l'entreprise et chez ses partenaires.

***Hypothèse 1 :** La DRH participe à l'élaboration des règles générales liées au management par projet.*

***Hypothèse 2 :** La DRH participe à la diffusion des règles générales liées au management par projet.*

1.2 La définition des responsabilités

L'organisation traditionnelle de l'entreprise définit d'emblée un premier ensemble de délégation. La hiérarchie permet une répartition formelle des pouvoirs et réduit les conflits en distribuant les zones d'autorité. La MPP repose sur une organisation plus informelle dans laquelle la prise de responsabilités représente l'un des facteurs d'efficacité et d'efficacités. Une double menace pèse sur ce modèle de gestion : la fuite devant ses responsabilités et l'insuffisance de délégation. Pour éviter ces deux écueils, une définition claire des champs d'intervention de chaque acteur doit être proposée. Chvidchenko et Chevallier (1994) rappellent les principes suivants :

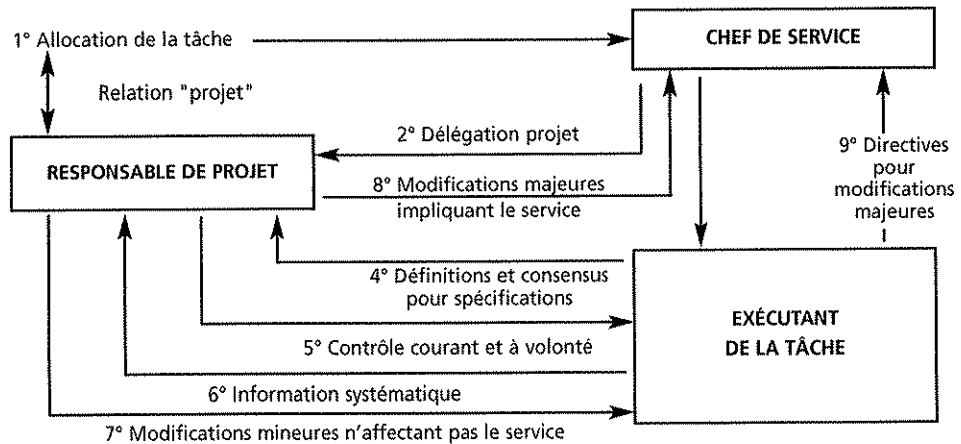
- La délégation donnée à un chef de projet est claire : réussir le projet. Des contraintes techniques, de coûts et de délais sont définis. En contrepartie d'une large autonomie, le chef de projet doit respecter des objectifs de performance et les spécifications qui lui ont été précisées ;
- Le chef de service se situe dans une position stable dans la hiérarchie. Il détient les ressources et le pouvoir de réaliser sa mission. La limite de son action réside dans son interdépendance avec les autres fonctions, l'ensemble constituant l'entreprise. Dans ce cadre, l'essentiel de son travail ne peut pas être perturbé par un subordonné, le responsable d'un autre service ou par un chef de projet extérieur ;
- L'exécutant de la tâche est placé sous l'autorité du chef de service. Quatre contraintes encadrent son action : la réussite de la tâche ; l'utilisation des moyens du service ; la tenue des plannings et la coordination avec les autres services ; le respect de spécifications techniques, de délais et de coûts.

Dans un projet, des relations particulières s'établissent entre les trois intervenants que sont le gestionnaire de projet, le chef de service et l'exécutant. Les liens se tissent et se défont le plus souvent lors de la réalisation d'une opération par l'exécutant. Les rapports entre les acteurs se modifient au cours de l'exécution de la tâche.

8. Besseyre des Horts (1997).

Dans un premier temps, l'activité est négociée par le chef de projet avec le service concerné par la réalisation. Il s'agit de déterminer si le service a la capacité d'exécuter le travail qui lui est proposé, en respectant le cahier des charges défini au sein de l'équipe de projet. Cette étape est essentielle dans le choix entre des ressources internes ou le recours à des prestataires extérieurs. Dans un second temps, le responsable de service délègue l'exécution de l'opération à une équipe placée sous son autorité. Le travail peut alors être accompli selon les contraintes techniques et temporelles du projet. Le chef de projet est amené à contrôler l'exécution des tâches, sans attendre l'autorisation de la hiérarchie : les délégations sont prévues pour éviter les lourdeurs de la communication verticale. Les multiples vérifications permettent de détecter très vite les anomalies et de prévenir les écarts par rapport aux spécifications du projet. Le schéma suivant résume les principaux rapports entre le gestionnaire de projet, le chef de service et l'exécutant.

Graphique 1 - Les relations dans l'exécution d'une tâche. Source : Chvidchenko & Chevallier (1994).



Le DRH joue un rôle dans la spécification des responsabilités et dans le respect des champs d'intervention de chacun des intervenants⁹. Tout d'abord, sa mission consiste à rappeler au chef de projet qu'il se doit de définir clairement l'objectif final de son travail et de préciser les différentes étapes nécessaires pour y parvenir. Les hommes du personnel ont ici une fonction de conseil organisationnel. Plus généralement, une spécification en termes de direction, d'organisation et de responsabilité est incontournable. Le DRH aide chaque acteur à préciser les limites de ses interventions, à savoir :

- ses responsabilités et ses objectifs ;
- ses relations avec ses clients et ses fournisseurs ;
- ses relations avec la structure de l'entreprise dont il fait partie ;
- ses liens avec les intervenants extérieurs ;
- ses rapports avec les entités imposées ;
- son organisation et la démarche qu'il compte adopter.

Hypothèse 3 : La DRH participe à la définition des responsabilités de l'équipe de projet vis-à-vis des différents intervenants dans l'organisation et à l'extérieur.

1.3 Le choix du projet

Dans un contexte économique caractérisé par la rareté des ressources, la multiplication des projets au sein de la structure permanente conduit à s'interroger sur les principes d'une sélection, la majorité des entreprises ne disposant pas de moyens suffisant pour les développer tous. Plusieurs

9. Zannad (2000).

techniques d'aide à la décision coexistent : l'analyse des coûts et des bénéfices, la hiérarchisation des projets, la hiérarchie du pauvre, le jugement de Dieu ou l'examen des pairs. Le tableau suivant résume ses méthodes.

Tableau 1 - Techniques d'aide à la décision. Source : d'après Davidson Frame (1995).

Analyse des coûts et des bénéfices	Processus destiné à comparer systématiquement les avantages associés à une option par rapports aux coûts. Cela peut être fait de façon peu formelle, comme lorsque nous divisons une page en deux colonnes, "pour" et "contre". Ou de manière plus formelle, par la création de modèles mathématiques sophistiqués de bénéfices et de coûts.
Hiérarchisation des projets : la technique de Buss	La technique de Buss implique la création d'une petite équipe spéciale pour examiner un certain nombre de propositions de projets. L'équipe passe en revue toutes les propositions et les évalue sur la base de critères de sélection en matière de projet : les aspects financiers et techniques, le développement et l'organisation. Les avantages qu'offre chacun d'eux sont comparés aux coûts du projet.
La hiérarchie du pauvre	L'objectif est de permettre aux décisionnaires de hiérarchiser les options de façon relativement simple (en les comparant deux à deux). La première tâche consiste à identifier les critères qui guideront le processus de choix de décision. Puis les critères sont classés par ordre de priorité en les comparant deux par deux.
Le jugement de Dieu	Un panel de juges est réuni pour examiner les propositions. Il est composé de personnes issues de différentes fonctions de l'entreprise et a pour mission d'étudier dans le détail la proposition de projet.
L'examen des pairs	Les projets sont évalués par des pairs, des personnes qui possèdent la compétence nécessaire pour juger des mérites techniques d'une proposition. Lorsque tous les intéressés ont examiné le projet, leurs évaluations individuelles sont réunies et étudiées collectivement.

Au-delà des techniques formelles de sélection des projets, quelques règles de base doivent être respectées afin de parvenir à un choix optimal et acceptable par tous les acteurs¹⁰ :

- définir clairement ce qui est important dans le choix des projets,
- identifier des procédures précises pour choisir les projets et s'y tenir,
- ne pas hésiter à mettre en question avec vigueur toutes les affirmations,
- constituer une équipe de sélection dont les membres représentent un large éventail de parties prenantes,
- impliquer les principaux acteurs dans le processus de sélection.

L'ensemble de ces règles et méthodes de sélection rappelle que le choix des projets est particulièrement important dans le MPP. Le choix optimal doit répondre à deux objectifs : d'une part, permettre la meilleure utilisation des ressources dont dispose l'entreprise et, d'autre part, donner aux intervenants les explications satisfaisantes concernant le refus de leur proposition de projet ou son acceptation.

En participant au comité de direction, le DRH prend part au choix des projets. Il informe les managers sur les ressources internes (compétences, expériences, implication, etc.) et sur la place du MPP dans l'entreprise. Il apporte un éclairage supplémentaire sur la pertinence du développement d'un programme. En tant que décideur, il dispose de l'information suffisante pour expliquer aux

10. Jolivet (1994).

salariés les raisons du choix d'un projet. Il peut ainsi prévenir les attitudes de retrait qui peuvent se manifester chez les personnes dont le projet n'a pas été retenu.

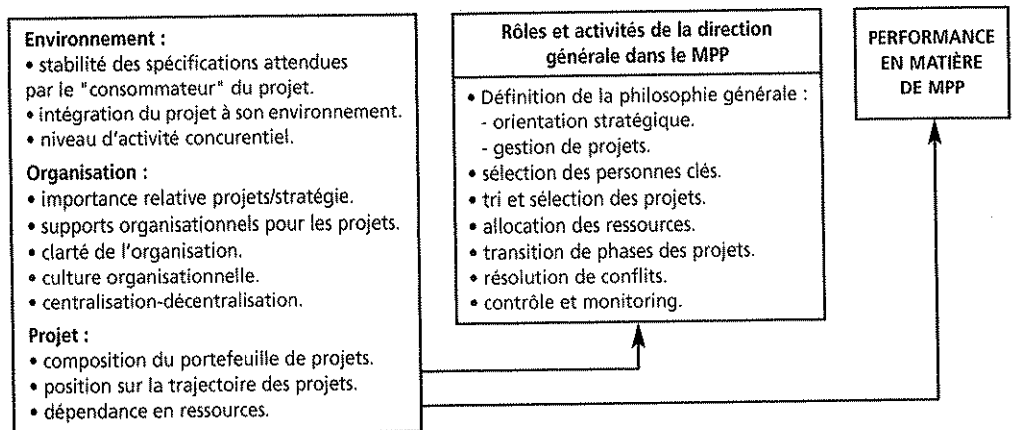
Hypothèse 4 : La DRH participe aux choix des projets à développer.

1.4. Le rôle décisif de la direction générale dans la réussite du MPP

Comme le souligne Midler (1997), la direction générale a une importance décisive dans la réussite du MPP : « L'histoire du développement de la gestion de projet chez Renault fait d'abord apparaître l'importance du rôle de la direction générale de l'entreprise (...) Ainsi la première mutation qui s'engage à la charnière des années 1960 et 1970, sous l'impulsion de M. Dreyfus, voit le développement d'une nouvelle direction, la planification produit, et l'arrivée d'hommes nouveaux, autour de M. Hanon. La seconde impulsion décisive, celle de M. Lévy, à la fin des années 80, s'incarne aussi dans le changement de structure et des nominations significatives dans les nouvelles responsabilités créées. Inversement, lorsque la direction générale se désengage momentanément du développement de la logique projet, le mouvement se ralentit considérablement, lorsqu'il ne s'arrête pas purement et simplement. Ainsi, l'histoire de la transformation de Renault illustre à la fois le poids de cette action politique au sommet, mais aussi ses limites qui tiennent à son manque de continuité, en comparaison des durées nécessaires à de telles mutations. »

Le DRH a pour mission de rappeler au dirigeant son rôle primordial dans le succès du MPP. Il doit insister, d'une part, sur les éléments contingents de ce modèle d'organisation et, d'autre part, sur les activités que la direction générale doit assumer afin de garantir l'efficacité de l'entreprise. Le schéma suivant présente une synthèse des facteurs sur lesquels l'attention des responsables doit se porter.

Graphique 2 - Les facteurs déterminants dans l'approche de la direction générale des rôles et des activités reliées au MPP. Source : Navarre & Schaan (1988).



La direction générale précise la place du MPP dans l'entreprise¹¹. L'histoire de la société, sa culture, son secteur d'activité déterminent, en autres, l'importance que doivent prendre les structures transversales au sein de l'organisation permanente. Par exemple, les entreprises fortement diversifiées ont généralement une orientation projet plus importante que les sociétés spécialisées. Le même constat peut être fait entre secteur de haute technologie (laboratoires pharmaceutiques, multimédia, information, etc.) et les activités plus traditionnelles (sidérurgie, papeterie, etc.). Le DRH a pour mission d'accompagner le dirigeant dans la mise en œuvre du MPP. Ces activités sont multiples, de la définition de la philosophie générale du modèle d'organisation à la mise en place du contrôle des opérations.

Hypothèse 5 : La DRH contribue à soutenir l'orientation projet de l'entreprise au sein de la direction générale.

11. Jolivet (1994).

2. La diffusion de la fonction Ressources humaines au service de la conduite de projet

La conduite d'un programme repose essentiellement sur son responsable, lequel doit réunir de multiples qualités pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. D'abord, il rassemble des compétences opérationnelles classiques, à savoir des connaissances et des expériences dans l'élaboration de budgets, de planification et d'allocation de ressources. Ensuite, dans un monde où domine l'incertitude et dans lequel le client représente la principale préoccupation, le leader doit conjuguer savoir, savoir-faire, savoir faire-faire et savoir être. La direction des ressources humaines apporte une aide importante au manager dans l'exercice de sa fonction et, plus généralement, diffuse ses outils et ses méthodes à l'ensemble des membres de l'organisation afin d'améliorer les pratiques manageriales. Plus spécifiquement, la DRH contribue au choix du chef de projet et elle est partie prenante dans la constitution de l'équipe.¹²

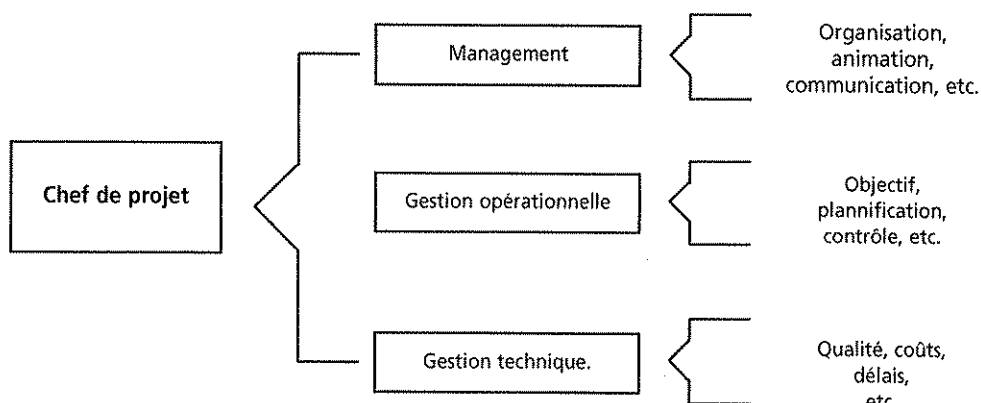
2.1 Le profil du manager

Dubreil (1993) insiste sur les aptitudes que le chef de projet doit cultiver pour mener à bien sa mission. Il rappelle que la fonction de ce responsable est de mobiliser les hommes, de formuler des objectifs et de faire en sorte que les acteurs se les approprient. C'est aussi un perturbateur car il tend à modifier les routines des structures permanentes. Son parcours atypique lui permet de faire coopérer des individus issus de cultures différentes. Par sa connaissance du personnel de l'entreprise et des intervenants extérieurs, la fonction Ressources humaines concourt au choix du chef de projet et apporte son conseil quant au rôle qu'il doit exercer.

2.1.1 Participer au choix du chef de projet

Le chef de projet a en charge le management des hommes, la gestion technique et l'optimisation des moyens. Le schéma suivant précise chacune de ces dimensions :

Graphique 3 - Les attributions du chef de projet.



Le directeur du programme est choisi en fonction de sa capacité à maîtriser le management la gestion des opérations et la dimension technique du projet¹². Néanmoins, il est difficile de proposer un profil type car les qualités requises sont fonction de multiples éléments contingents. Le poids financier du projet, la taille de l'entreprise, sa culture, etc. sont autant de critères qui peuvent jouer sur le choix d'un individu plutôt qu'un autre.

Tout d'abord, l'origine du projet joue un rôle important. S'il correspond à un besoin extérieur à l'entreprise (demande émanant d'un client, par exemple), le responsable doit faire preuve d'une forte implication pour s'affranchir de sa mission classique au sein de l'organisation dont il fait partie. La direction des ressources humaines est bien placée pour évaluer les capacités des personnes à opérer dans des environnements instables. Elle connaît les attitudes des salariés et a une connaissance complète de leurs parcours.

12. L'approche par les compétences peut contribuer à définir précisément ce que l'on attend des acteurs.

Ensuite, la compétence technique du chef de projet peut s'apprécier différemment suivant les situations. Les projets faisant appel simultanément à plusieurs disciplines réclament des responsables généralistes afin de ne pas privilégier un aspect aux dépens de l'ensemble du programme. Lors de la mise en œuvre d'un système d'information dont l'objectif est d'agréger les données de l'ensemble d'une société (achat, production, RH, finance, etc.), le recours à un directeur de projet non-spécialisé permet d'éviter la prise du pouvoir d'une fonction sur les autres.

Par contre, dans le cas de programmes très précis, comme la mise en place d'un nouveau procédé de production, une connaissance approfondie sur le domaine est une garantie de réussite. La DRH détient une partie des informations qui permette d'apprécier les personnes quant à leurs domaines de compétences. Dans l'éventualité du recours à un spécialiste, son intervention peut aller jusqu'à une recherche à l'extérieur de la société. En ce qui concerne les généralistes, elle dispose des renseignements les plus complets sur les aptitudes des salariés.

Hypothèse 6 : La DRH participe au choix du responsable de projet.

2.1.2 Conseiller le chef de projet

Concernant un projet dont la réalisation conditionne fortement les résultats d'une entreprise tout entière, la maîtrise des délais et des coûts est impérative¹³. Dans ce cadre, la capacité d'organisation est un élément déterminant dans le choix du responsable. Les formations à la conduite de projet sont alors incontournables et les responsables du personnel participent à la mise en œuvre de ces programmes.

Les chefs de projet se trouvent dans la situation où ils doivent atteindre des objectifs avec des ressources dont ils ne sont pas propriétaires et des collaborateurs qu'ils empruntent à d'autres fonctions. Les programmes de grandes tailles, qui réclament la participation active du personnel interne, obligent les responsables à user d'un fort pouvoir d'influence. Pourtant, la plupart des procédures de recrutement n'insistent pas sur ces aptitudes, et si certains individus sont doués pour ce mode de relation, la plupart des futurs responsables ne sont pas de politiciens nés. Il importe donc que le directeur de projet soit préparé à agir sur le terrain politique, à chaque étape du développement du projet¹⁴. Le tableau suivant rappelle les aptitudes dont le responsable de programme doit se prévaloir et l'aide que le DRH peut lui apporter à chaque phase de réalisation.

Tableau 2 - Les apports de la DRH.

	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Attitudes	Adopter une attitude positive à l'égard de la politique.	Jeter les bases solides pour une action politique en développant l'autorité.	Identifier les éléments clés de l'environnement.	Définir un plan d'action et l'appliquer.
Rôle de la DRH	Convaincre les responsables que la politique ne se résume pas à une activité secondaire au regard des aspects techniques, mais qu'elle est un moyen de réaliser ses objectifs par le compromis et l'influence.	Solliciter la direction générale pour qu'elle apporte son soutien au projet dès son lancement et tout au long de sa réalisation.	Apporter au responsable du programme les informations dont elle dispose sur les acteurs du objectifs à projet (internes ou, externes), sur leurs objectifs propres ainsi que sur la perception que les intervenants peuvent avoir du projet et de son chef.	Proposer au chef de projet des outils efficaces pour amener les protagonistes à agir dans le sens des objectifs à atteindre et de la façon la plus efficiente. Par exemple, rappeler les moyens de reconnaître les efforts de chacun (remerciements, primes, etc.).

13. Midler (1996). - 14. Davidson Frame (1995).

Le DRH intervient en tant que conseil à chaque stade du programme¹⁵. Il sensibilise le chef de projet à l'importance des jeux de pouvoir dans un environnement où les zones d'influences sont mal définies. Il peut être un intermédiaire efficace entre le projet et la direction générale lorsque les rigidités liées à la structure hiérarchique interfèrent avec la réalisation des objectifs assignés à l'organisation transversale. La fonction Ressources humaines participe au bon déroulement du projet en diffusant ses méthodes et outils. Ces éléments améliorent les capacités managériales du responsable de programme.

Hypothèse 7 : La DRH intervient en tant que conseil auprès du responsable de projet.

2.2 L'équipe de projet

Il n'existe pas de règle explicite dans le projet, et les intervenants sont rarement les mêmes à chaque phase du cycle de réalisation du programme. Les fonctions ne sont pas clairement définies et le manager ne dispose a priori d'aucune autorité. Nonobstant ces difficultés, deux éléments peuvent faciliter le fonctionnement d'une équipe de projet : créer un groupe cohérent et adopter un management adapté aux structures temporaires.

2.2.1 Créer un groupe cohérent

Le projet conduit à faire travailler ensemble des individus d'horizons différents¹⁶ et dont les contributions s'étendent sur des périodes très variables. Dans le cas de la conception d'un nouveau produit, les commerciaux sont souvent très sollicités dans les premières phases de réflexion. Puis des spécialistes de l'analyse des besoins des consommateurs prennent le relais, avant qu'eux-mêmes laissent la place au bureau d'étude. Le personnel de production prendra en main la plus grande part de la réalisation, avant de voir le retour en force des commerciaux dans la phase de lancement. Malgré la diversité des interventions, le chef de projet doit assurer une certaine cohérence au programme. Afin de faciliter cette tâche, plusieurs conseils peuvent être formulés.

Une attention particulière doit être portée à l'organisation des réunions. Elles ont un double avantage: informer les membres de l'équipe et participer à la construction d'une identité collective. La première rencontre est particulièrement importante. Elle est l'occasion d'exposer les objectifs du projet, de présenter les différents intervenants en mentionnant les coordonnées de chacun et de préciser le déroulement prévu du programme. Puis, à intervalle régulier, des réunions sont organisées afin d'indiquer l'état d'avancement du travail et de mentionner les écarts par rapport à la planification initiale. Elles représentent des moments privilégiés pour renforcer la cohésion du groupe.

L'équipe de projet a besoin d'un espace réservé afin de consolider son identité¹⁷. Ce lieu dédié au groupe encourage les rencontres, permet de rassembler la documentation, est utile pour informer les participants et situe le projet par rapport au reste de l'organisation permanente. Cet endroit peut être une salle au sein de l'entreprise ou un local plus vaste si le projet est de dimension importante. Toutefois, la durée des interventions et le nombre de participants conduisent à des coûts de fonctionnement importants (regroupement de personnes, temps consacré aux réunions, etc.).

Ce problème est en partie réglé grâce aux nouvelles technologies de l'information. Elles permettent de créer des communautés virtuelles où la vitesse de circulation des données s'accélère et les contacts sont plus faciles. L'équipe peut alors s'affranchir d'un espace physique toujours insuffisant. Ce modèle n'entraîne pas la disparition pure et simple des relations humaines, mais il permet de les focaliser sur leur principale fonction, à savoir l'affirmation identitaire du groupe.

Hypothèse 8 : La DRH participe à l'animation des équipes de projet.

15. Reiss (1995). - 16. Clark & Wheelwright rappellent que l'équipe de projet peut associer des personnes qui n'appartiennent pas à l'entreprise, voire inclure des fournisseurs et des clients (intégration externe).

17. Lundin & Söderholm (1994)

2.2.2 Propager un modèle de management homogène

La difficulté pour les directeurs de projet se situe dans l'absence de lien hiérarchique entre eux et les personnes qui participent à la réalisation du programme. Dans ce contexte, il n'est pas toujours possible de proposer des primes, des progressions de salaires ou des congés supplémentaires pour récompenser les membres de l'équipe qui s'impliquent dans leur travail. Malgré ces limites, les responsables peuvent reconnaître le travail de leurs collaborateurs par d'autres biais (cf. tableau 3).

Tableau 3 - La reconnaissance de ses collaborateurs.

- en leur faisant présenter leurs travaux devant le comité de direction,
- en leur adressant des félicitations écrites,
- en réservant les tâches les plus valorisantes aux individus les plus impliqués,
- en les associant à certaines décisions (planification des tâches, etc.),
- en négociant avec les responsables fonctionnels des jours de compensation,
- en réclamant l'obtention d'un budget afin de pouvoir distribuer des primes,
- en les invitant à déjeuner,
- en leur attribuant des avantages en nature (voyage, bureau, etc.),
- etc.

La DRH est parfois partie prenante dans l'obtention de certaines de ces récompenses, comme l'acquisition de jours de congés supplémentaires ou la distribution de primes.

Plus généralement, une nouvelle approche des parcours individuels doit voir le jour et se substituer à la gestion prévisionnelle classique. En effet, cette dernière ne permet pas de prendre en compte les trajectoires atypiques que l'on rencontre chez les salariés amenés à participer à des projets.

La reconnaissance se conjugue désormais avec l'autonomie, la responsabilisation, la compétence et l'initiative individuelle. Évidemment la DRH n'a pas la capacité d'évaluer les acteurs des projets au cours de leurs multiples interventions. Néanmoins, elle a une fonction de conseil auprès des chefs de programmes et des responsables fonctionnels. La gestion des structures temporaires suppose que l'ensemble de l'encadrement, quel que soit le niveau hiérarchique, soit capable de reconnaître le travail des personnes qui l'entoure, même en l'absence de lien hiérarchique. La DRH a ici un rôle important à jouer à travers la formation au management dont elle est le plus souvent maître d'œuvre¹⁷. Cette centralisation permet d'assurer la construction homogène d'un modèle de gestion des hommes.

Hypothèse 9 : La DRH participe à la diffusion des méthodes de management des hommes auprès du responsable de projet.

Au terme de cette présentation, il apparaît que la direction des ressources humaines peut théoriquement participer à une plus grande efficacité et une meilleure efficience à l'entreprise "orientée projet". En effet, si ce modèle permet de dépasser les limites des organisations traditionnelles, il provoque aussi de sérieux dysfonctionnements. La DRH a donc pour mission d'accompagner le management par projet afin d'intégrer de façon plus optimale les programmes temporaires à la structure permanente. En outre, cette direction a un rôle à jouer dans l'amélioration de la conduite des projets. Elle diffuse son savoir et son savoir-faire à l'ensemble des acteurs afin de les guider vers une plus grande coopération.

Une étude est actuellement en cours afin de vérifier empiriquement les apports des DRH au management par projet et de projet.

17. Lundin & Söderholm (1994)

18. Nicolas (2000).

Bibliographie

- Baron, X.** (2000), "Gestion des ressources humaines et gestion par projet", in Weiss, D. (2000), "Les ressources humaines", Les Éditions d'Organisation.
- Besseyre des Horts, Ch.H.** (1997), "Avoir une vision stratégique des Ressources Humaines", in "Tous DRH", sous la direction de J.M. Peretti, Les Éditions d'Organisation.
- Blondel M. & Philippe B.** (1995), "Adapter la gestion des Ressources Humaines au management par projet", actes de la 11^e convention nationale du management de projet, AFITEP.
- Bossard P., Chanchevriar C. & Leclair P.** (1997), "Ingénierie concourante : de la technique au social", Economica.
- Bredillet C.** (2000), "Les équipes performantes dans les projets", *Revue Internationale de Gestion et Management de Projets*, 5-1.
- Cazaubon C., Gramacia G. & Massard G.** (1997), "Management de projet technique : méthodes et outils", Technosup.
- Chalvin D.** (1997), "L'entreprise négociatrice", Dunod.
- Charue Duboc F.** (1997), "Maîtrise d'œuvre, maître d'ouvrage et direction de projet : pour comprendre l'évolution des projets chez Rhône Poulenc", *Annales des Mines*.
- Charue Duboc F. & Midler C.** (2001), "Développer les projets et les compétences, le défi des hiérarchiques dans le métier de conception", *Gérer et comprendre*, 63, p. 12-22.
- Chevrier S.** (1996), "Le management de projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la tour de Babel", *Annales des Mines*.
- Chvidchenko I. & Chevallier J.** (1994), "Conduite & gestion de projets : principes et pratiques pour petits et grands projets", Cepaduès-Éditions.
- Clark K. & Wheelwright S.** (1992), "Organizing and leading 'heavyweight' development teams", *California Management Review*.
- Estay C.** (1997), "Les approches participatives : quel avenir dans l'entreprise ?", Club Montaigne, Groupe ESC Bordeaux.
- Davidson Frame J.** (1995), "Le nouveau management de projet", AFNOR.
- Declerck R.P., Debourse J.P. & Navarre C.** (1983), "Méthode de direction générale : le management stratégique", Éditions Hommes et Techniques, Paris.
- Dubreil Y.** (1993), "Comment réussir un projet impossible ?", *Gérer & Comprendre*.
- Dupont C. & Audebert-Laroche P.** (1995), "La négociation dans les projets", *Revue Internationale en Gestion et Management de Projets*.
- Giard V.** (1991), "Gestion de projets", Economica.
- Hazebroucq J.M. & Badot O.** (1996), "Le management de projet", PUF.
- Jolivet F.** (1994), "Peut-on éviter les dysfonctionnements", *L'Expansion Management Review*.
- Joly M. & Muller J.L.** (1994), "De la gestion de projet au management par projet", AFNOR.
- Kerr S. & Jermier J.M.** (1978), "Substitutes for leadership : their meaning and measurement", *Organizational Behavior and Human performance*.
- König G.** (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", RFG.
- La Cible** (1997), "CEA : une nouvelle dynamique pour le management de projet", n° 69.
- Landier H.** (1996), "De l'externalisation des fonctions au management par projet", MCS.
- Leonard-Barton D., Bowen K., Clark K., Holloway C. & Wheelwright S.** (1994), "C'est en collaborant que les fonctions progressent", *L'Expansion Management Review*.
- Leroy D.** (1995), "Fondements et impacts du management par projets", *Revue Internationale en Gestion et Management de Projets*.
- Livian Y.F.** (1998), "Organisation : théories et pratiques", Dunod.
- Lundin R.A. & Söderholm A.** (1994), "Exploring project management : dynamics of action and learning", *Proceeding of the 12th Internet World Congress on Project Management*.
- Maders H.P. & Lemaître P.** (1997), "Conduire un projet dans le tertiaire", Les Éditions d'Organisation.
- Marc M. & Picard D.** (1994), "La logique cachée des relations sociales", *Sciences Humaines, hors série n° 5*.

- Midler C.** (1993), "L'auto qui n'existait pas", *InterÉditions*.
- Midler C.** (1997), "Où en est la gestion par projets ?", *Le Journal de l'École de Paris*.
- Monteil E.** (1997), "Un éditeur-concepteur français qui voit loin", *La Cible*.
- Muller J.L.** (1997), "Le value management et le management de/par projet", *Travail et méthode*.
- Navarre C. & Schaan J.L.** (1988), "Techniques et méthodes spécifiques de la gestion de projets", *RFG*, n° 68.
- Nicolas B.** (2000), "Gestion des projets d'organisation et cynisme : quels outils au service du management ?", *Gérer et comprendre : Annales des Mines*, 60, p. 13-19.
- Ogier C. & Amiet G.** (2002), "Le temps du projet : l'impact du temps sur la gestion des ressources humaines des projets", *Personnel*, 428, p. 34-39.
- Reiss G.** (1995), "Project Management Demystified : Today's tools and techniques", *E & FN SPON*.
- Tasseau J.P.** (1998), "L'entreprise orientée projet ? Les dysfonctionnements des projets et leurs causes premières", *Travail et méthodes*, 543, 40-42.
- Urli D. & Urli B.** (1998), "Identité du management de projet en Amérique du Nord", *CLAREE, IAE de Lille*.
- Zannad H.** (2000), "La gestion des ressources humaines dans les organisations par projet", *La Cible*.