

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



**Une analyse critique du Management de Projet : Quels enseignements pour
la Gestion des Ressources Humaines ?**

Auteur (s) : Nathalie LAPAYRE

Coordonnées : 7, champs des murs

25360 NANCRAY

Résumé :

Les pratiques de management contemporaines peuvent induire des effets inattendus et parfois négatifs, tant au niveau de la santé psychique des individus que sur le plan de la performance.

Ce papier s'appuie sur les résultats d'une recherche critique sur le management de projet et propose d'en tirer des enseignements pour la Gestion des Ressources Humaines.

Une démarche abductive, adossée à une approche interprétativiste révèle que les modes de contrôle utilisés pour manager les pilotes de projet sont non seulement au moins aussi puissants que dans les organisations bureaucratiques, mais également plus subtils et plus

sophistiqués. La démarche est rythmée par deux séries d'entretiens semi-directifs auprès de pilotes de projet de développement de produits industriels.

Les résultats conduisent à penser que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées de façon « traditionnelle » dans les entreprises ne permettent d'appréhender ni les spécificités du management de projet, ni les enjeux psychosociologiques qui en découlent. En effet, l'organisation et le management de projet provoquent des tensions, génèrent des contextes de travail paradoxaux pour les acteurs projet qui interpellent la « conscience sociale » des organisations.

Cet article montre qu'au delà des pratiques, c'est le cadre théorique des pratiques de GRH qui est questionné. Dressant un bilan des travaux ayant traité cette problématique, c'est à dire l'adaptation des pratiques de GRH au management de projet, ce papier propose finalement d'installer un système de « veille sociale interne » construit selon trois niveaux : individuel, organisationnel et sociétal.

Mots clefs : Management de Projet – Réflexivité de la Gestion des Ressources Humaines – Foucault - Dispositifs de contrôle autour des pilotes de projet – Conduite de Soi – Gouvernamentalité de Soi et des Autres – Processus de Professionnalisation des pilotes de projet – Les 3 modèles de la GRH (Brabet, 1993).

INTRODUCTION :

L'organisation en projet, traditionnellement réservée à certaines activités (gros ouvrages, évènements sportifs ou culturels, informatique,...) gagne depuis quelques années la plupart des secteurs de l'économie. En tant que spécimen des organisations dites « post bureaucratiques », l'organisation en projet doit permettre d'éliminer les rigidités, les cloisonnements, les inerties, doit libérer les initiatives, afin de mieux armer les entreprises face aux enjeux économiques et sociétaux.

Une recherche critique centrée sur la façon dont les pilotes de projet sont managés par les Directions Générales (DG) et/ou par les Comités de Pilotage (COPIL), et mobilisant le cadre théorique foucauldien, a conduit à montrer que les pilotes de projet sont placés au cœur de tensions, de paradoxes, provoqués par la multiplicité et la spécificité des modes de contrôle dont ils font l'objet.

La question qui nous anime ici est donc la suivante : comment, dans ce contexte, la GRH peut-elle appréhender et ensuite traiter, non seulement les particularités de cette forme d'organisation du travail, mais également les effets induits par les pratiques de management qui lui sont liées ? Est-ce son rôle ? En a-t-elle les moyens ? Doit-elle changer ses pratiques ? Doit-elle revoir ses fondements théoriques ?

L'objectif du papier est de rappeler le contexte de la recherche, d'analyser la façon dont les travaux antérieurs ont tenté de répondre à ces questions, et d'en compléter les réponses en apportant sa propre contribution.

Ainsi la problématique et l'organisation de la recherche sur laquelle s'appuie cet article (choix épistémologiques et méthodologiques notamment) font l'objet de la première partie.

La deuxième partie présente les résultats de la recherche, et montre en quoi ils intéressent la GRH, sous au moins aspects.

La dernière partie, analysant les travaux antérieurs écrits sur le sujet, conduit à constater qu'il faut non seulement aller plus loin dans l'effort d'adaptation de la GRH au management de projet, mais qu'il est également nécessaire de questionner les cadres théoriques qui soutiennent les pratiques de GRH : les pistes d'un modèle susceptible de répondre aux enjeux des pratiques modernes de management sont dessinées.

I : PROBLEMATIQUE ET ORGANISATION DE LA RECHERCHE

Cette première partie a pour objectif d'exposer rapidement la recherche qui a servi de base à l'analyse de la problématique de l'article présentée plus haut : Quels enseignements tirer d'une analyse critique sur le management de projet sur la gestion des ressources humaines ?

Ainsi, dans un premier temps nous retracerons brièvement l'origine de la problématique pour ensuite justifier les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche.

I.1 : Question principale de recherche

La plupart des travaux sur le management de projet mentionnent la nécessité de traiter une activité dans son ensemble de façon cohérente, continue, logique, optimale ; une même équipe composée de métiers et de contributeurs divers (internes et/ou externes) travaille sur le projet de A à Z, orchestrée par un pilote de projet. Celui-ci est en quelque sorte un entrepreneur, doté d'une autonomie plus ou moins large selon les structures organisationnelles et les contextes. L'objectif est de gagner en efficacité, en efficience, en créativité, en économisant du temps et des moyens grâce au décloisonnement des fonctions, à la coopération entre métiers distincts dès le démarrage du projet, et grâce au sens que les acteurs peuvent donner à une activité qu'ils vont pouvoir comprendre et maîtriser dans son ensemble. On choisit souvent le mode projet pour des activités inconnues, ou particulièrement difficiles, ou uniques, ou encore pour des activités prometteuses en termes de création de valeur pour

l'entreprise ; pour des activités ne pouvant se réaliser qu'en mode projet également (gros ouvrages, organisation des JO ou d'un festival, implantation d'un nouveau système informatique,...).

Ainsi les systèmes de management préconisés insistent sur le besoin de créativité, d'innovation, au moins dans les méthodes de travail, si ce n'est dans les systèmes de production ou même dans la conception des produits ou des services. Les acteurs sont responsabilisés, en partie autonomes, ils sont sélectionnés pour leurs compétences et leur expérience et on leur fait confiance pour s'investir corps et âmes dans le projet.

Cet état d'esprit ayant attisé notre curiosité, nous avons décidé d'aller sur le terrain dès le début de notre travail de recherche afin d'interroger quelques pilotes de projet. L'objectif était d'en apprendre un peu plus sur leur quotidien, sur leur propre perception d'un environnement de travail a priori plutôt motivant.

Etant donné qu'il existe une très grande diversité dans les types de projet (il existe d'ailleurs différentes façons de les classer (Garel, 2003 ; Jolivet, 2003)), nous avons restreint notre échantillon à un type de projet : les projets de développement de produits industriels.

Cependant, contrairement à ce que nous avons lu, ce qui semblait leur poser problème n'était pas tant le management de leurs équipes, mais la façon dont ils étaient eux-mêmes managés par leur DG ou leurs COPIL¹. Plus précisément, il apparaissait qu'ils étaient soumis à des modes de contrôles nombreux et surtout très divers. Nous nous sommes alors demandé si les systèmes de management pratiqués dans les organisations de type post bureaucratiques étaient réellement plus souples, plus habilitants, plus émancipateurs que ceux des organisations dites « traditionnelles ». Ainsi notre question principale de recherche fut la suivante : *Quelle est la*

¹ Les Comité de Pilotage sont composés des responsables fonctionnels pertinents pour le projet ; dans notre cas : chef industriel, responsable design, qualité, marketing, de temps en temps financier et RH. Les pilotes de projet réalisent régulièrement des Revues de Projet devant les COPIL, afin de présenter l'état d'avancement du projet.

nature réelle des modes de contrôle utilisés pour manager les pilotes de projet ? L'objectif était de savoir s'il existe une spécificité des modes de contrôle dans les organisations en projet, et si ces modes de contrôle sont effectivement moins puissants que ceux présents dans les organisations bureaucratiques (règles, procédures, autorité de type rationnelle légale au sens de Weber,...).

I.2 : Choix épistémologiques et méthodologiques

L'initiative fut de nature compréhensive dans la mesure où il s'agissait de mieux comprendre la nature des modes de contrôle utilisés, les logiques et les rationalités présentes dans un système de management post bureaucratique. L'objectif n'était pas, en effet, d'établir des lois ou des modèles prêts à être utilisés par les managers, mais plutôt de proposer une démarche réflexive sur des pratiques de management. Cette compréhension devait être animée par la volonté de regarder la réalité avec la volonté de la « débanaliser », c'est à dire de la sortir de son carcan « normatif » : ce qui apparaît aujourd'hui comme étant la réalité managériale est en fait inscrit dans des systèmes de valeurs, de normes, de discours banalisés, dans des systèmes de gestion présentés comme performants alors qu'ils sont surtout d'abord performatifs (Butler, 2009). Ces systèmes de valeurs dépassent d'ailleurs aujourd'hui largement le champ de l'entreprise, pour investir le champ associatif, administratif, politique (Boltanski et Chiapello, 1999) et même privé (Boutinet, 2005). L'initiative s'inscrit donc dans un projet de type CMS (*Critical Management Studies*), et plus particulièrement dans le courant foucauldien (« *Foucauldian Studies* »).

Le paradigme épistémologique retenu est l'interprétativisme structuré par une démarche abductive : nous avons expliqué comment ce travail a démarré par une brève revue de la littérature sur le management de projet ; et comment il s'est ensuite appuyé sur une exploitation d'entretiens exploratoires afin de définir une question de recherche en adéquation avec le projet critique :

Schéma 1 : Notre démarche



Sur le plan méthodologique, les 11 entretiens exploratoires étaient de nature semi directive afin, non seulement de questionner chaque interlocuteur sur la globalité des aspects du management de projet (et ainsi être en mesure de repérer des problématiques communes), mais également de laisser les personnes s'exprimer sur des questions que nous n'aurions pas nécessairement prévues.

En mobilisant le cadre théorique foucauldien, ce travail montre que ces managers se trouvent au cœur d'un « Dispositif » (Foucault, 1975) mettant en jeu des modalités de contrôle diverses et originales. Le concept de « Dispositif » contient plusieurs dimensions pertinentes telles la « stratégie » du Dispositif, la dynamique « savoir / pouvoir », constante des travaux du philosophe, ainsi que la distinction entre pratiques « discursives » et « non discursives » qui servent de supports aux Dispositifs.

La « Gouvernamentalité de Soi » et la « Conduite de Soi » (Foucault, 1982, 1983, 2004) aident à comprendre comment les managers parviennent à exister, à résister, au milieu de tensions multiples. Celles-ci résultent notamment d'un contexte de travail particulièrement paradoxal, à la fois « énergisant » (enrichissant, sentiment de donner du sens à son travail et de peser sur le cours des choses, confiance accordée) et épuisant (chronophage, casquettes multiples à porter, piloter dans l'incertitude, injonction à la résolution de contradictions, absence de légitimité hiérarchique). Ces deux concepts issus de la deuxième partie des travaux de Foucault (bien moins connus) prennent vie dans ce travail à travers le processus de

professionnalisation des pilotes de projet, s'appuyant sur des formes de responsabilisation, de confiance, et d'autonomie bien particulières. Ainsi si les systèmes de contrôle coercitifs et bureaucratiques ont en partie disparu, ils semblent remplacés par des modes de contrôle sociaux tout aussi efficaces.

A l'issu d'une revue de littérature axée sur les approches critiques du management de projet (Clegg et Al, 2002, Clegg et Courpasson, 2004, 2006 ; Courpasson, 2000 ; Courpasson et Dany, 2003, Hodgson, 2002, 2004, 2005 ; Hodgson et Cicmil, 2007 ; Räsänen et Linde, 2004 ; Styhre, 2006), les 5 conjectures élaborées ont été testées en retournant sur le terrain avec 13 nouveaux entretiens approfondis.

Ceux-ci étaient également semi directifs mais plus longs, orientés vers les descripteurs préétablis à partir des conjectures, mais laissant aussi la possibilité, lorsque l'interlocuteur le souhaitait, du libre témoignage. Sur les 24 entretiens, 20 s'adressaient à des pilotes de projet de développement de produits industriels ; les autres ont concerné un Directeur de projets (encadrant plusieurs pilotes de projet, dont l'un des pilotes interviewé), un DRH ayant eu à gérer de nombreux pilotes de projets, un pilote de projets informatiques et un pilote de projet de type « Gros Ouvrages ». Des données secondaires ont été également recueillies (articles de presse, analyses de supports de formation pour les pilotes de projet, discussions informelles avec des managers de projet).

II : ANALYSE DES RESULTATS OU COMMENT GERER DES ELECTRONS SOUS TENSION

Parmi les résultats que nous avons obtenus à partir de cette recherche, certains intéressent indirectement la gestion des ressource humaines dans la mesure où le projet peut conduire au meilleur ou au pire en termes d'implication, notamment lorsqu'on détecte les « tensions » ou

les « situations paradoxales » auxquelles sont soumises les pilotes de projet (II.1). D'autres résultats, analysant les pratiques de recrutement, d'évaluation, ou de rémunération concerne directement la fonction RH, même si on peut aisément imaginer que celle-ci travaille en étroite collaboration avec les acteurs projets et les DG (II.2).

II.1 : Des résultats aux impacts indirects sur la GRH

Des tensions, des pressions sont effectivement ressenties par les pilotes de projet, mais de façons différentes selon les entreprises et selon les individus. Les tensions liées aux exigences du projet ne semblent pas être remises en cause, par contre celles liées aux conditions de travail, aux moyens, à l'autonomie sont vivement interrogées, notamment pour les managers qui se trouvent dans des organisations qui ne valorisent pas l'activité projet.

Concernant **les modes de contrôle** dont les managers font l'objet, les pilotes contestent peu le fait de devoir rendre compte de façon régulière à la DG, par contre ils considèrent que les outils de *reporting*, les logiciels de gestion de projet, ainsi que les tentatives de « standardisation » des outils de gestion des projets, « étouffent » le pouvoir créatif. D'autre part, les managers ne semblent pas avoir conscience des modes de contrôle de type « sociaux » dont ils font l'objet ; mais leurs témoignages montrent que ceux-ci existent bel et bien. Le fait de manager des projets est d'ailleurs considéré comme une véritable « vocation » que l'on possède ou que l'on ne possède pas ; être nommé « pilote de projet » est une marque de reconnaissance de la part de la DG.

S'agissant de **l'autonomie des pilotes de projet** (Poulingue parle d' « autonomie assistée », 2007), il semble qu'il y ait effectivement un écart entre la difficulté du projet, les compétences exigées, les enjeux stratégiques du projet, et la faible autonomie ou le faible pouvoir de décision laissés aux managers.

On remarque que les modes de contrôle de type social passant par « **la Conduite de Soi** » sont effectivement très puissants (Igalens, 2005 ; Pezet, 2007). Ses vecteurs sont par exemple les discours des managers que rapportent les pilotes (« L'entreprise vous fait confiance, reconnaît vos compétences en vous nommant pilote de projet, à vous de ne pas la décevoir ») ; les valeurs se retrouvent dans le comportement exemplaire attendu par les DG et elles sont largement diffusées dans les discours des formateurs ; une autre valeur forte est l'acceptation du changement, valeur moderne et source de progrès à la fois pour le manager et pour l'entreprise. Les systèmes d'incitation (outils de GRH) jouent aussi un rôle dans le fait que le manager accepte une mission difficile tout en restant sous le contrôle rapproché de la DG ; mais le pilote de projet mesure aussi les bénéfices que l'activité projet peut lui procurer en termes d'employabilité, de réseau, de compréhension du fonctionnement de l'entreprise notamment.

Ensuite **la responsabilisation** par rapport au projet est aussi un mode de contrôle social puissant : En résumant, si le projet réussit, c'est grâce à l'équipe projet, s'il échoue, c'est à cause du pilote.... Les managers sont très sensibles à cette réalité, avec tout ce qu'elle implique, notamment en termes de réputation.

Enfin le concept foucauldien de Gouvernamentalité de Soi et des Autres (Foucault, 2004, 2008) semble bien traduire la dynamique Pouvoir / Résistance, rouage principal du **processus de professionnalisation des pilotes de projet**. En effet, le concept foucauldien intègre simultanément le comportement des gouvernés et des gouvernants, sachant que les gouvernés peuvent être aussi des gouvernants ; sachant que les espaces traversés par les Dispositifs parcourent les uns comme les autres, les lieux physiques divers comme les institutions, les réseaux, les groupes formels et informels, et les personnes. Ce concept intègre aussi la capacité de chaque individu à faire le choix de la part d'assujettissement qu'il accepte de subir (pouvoir), et celle qu'il refuse (résistance). Il repose en fait sur des pratiques d'objectivation

et de subjectivation des individus² ; c'est bien ce que nous avons observé concernant la plupart des pilotes de projet :

Concernant plus précisément **les formes de résistance observées**, à partir de l'intervention d'un pilote de projet que nous avons rencontré une première fois lors de nos entretiens exploratoires, et que nous avons réinterrogé deux ans après, nous comprenons que le manager apprend, avec l'expérience, à se protéger par rapport aux effets envahissants, chronophages, destructeurs parfois, de l'activité projet. La plupart convient qu'il faut se lancer dans ce type de mission avec au départ toutes ses capacités psychiques, mentales, affectives, car il faut être « solide » et conscient de « l'usure » que peut produire l'activité projet ; d'ailleurs la majorité explique qu'il ne faut surtout pas « ne faire que cela » ; non seulement il faut se « refaire une santé » après un gros projet, mais il faut aussi renouer avec ses anciens collègues ou avec ceux qui sont arrivés durant le projet ; « ne faire que du projet » coupe de l'évolution des compétences métiers, techniques notamment, qui sont indispensables pour évoluer à l'intérieur du métier.

Concernant le « **gain du pouvoir** », c'est en acquérant de la légitimité tout au long du ou des projets que les managers peuvent commencer à poser leurs propres conditions pour mieux vivre les projets (horaires, moyens, pouvoir de sélectionner leurs contributeurs,...).

Cela n'empêche pas des formes de retrait ou de cynisme par rapport à l'activité projet que nous avons observées dans un cas et qui concerne une grande partie des pilotes de projet d'une grande entreprise industrielle, d'après le manager que nous avons interrogé.

Le manager mentionne que ses collègues et lui-même ont fort bien compris que piloter un projet correspond à une forme d'exploitation de la part de leur entreprise, sans réel retour, que ce soit au niveau des carrières ou du pouvoir de décision. Ainsi, dans un climat qui semble

² Ces mécanismes sont présentés et expliqués dans le cadre d'un autre travail en cours.

montrer un divorce consommé entre la DG et ses cadres, les pilotes de projet sont en mesure de refuser les projets qu'on leur propose lorsque et surtout lorsque ceux-ci ne leur apporte pas suffisamment de gage de plaisir, de satisfaction, lorsqu'ils pensent que le compte n'y est pas ; alors que dans le même temps, d'autres pilotes de projet appartenant à d'autres entreprises mentionnent que : « piloter un projet, c'est un privilège, une reconnaissance de nos compétences, cela ne se refuse pas ». D'autre part, le rapport de force qui avait l'air de s'être installé dans cette entreprise semblait montrer que les pilotes avaient acquis un certain pouvoir du fait qu'ils étaient en réalité irremplaçables pour le moment, qu'ils possédaient un savoir faire unique, et qu'ils semblaient être en position de négocier conditions de travail, moyens, composition équipe, budgets et primes ou bonus. On ressentait dans les propos une absence totale de confiance envers les supérieurs hiérarchiques et envers la DG.

II.2 : Des résultats aux impacts directs sur la GRH

Deux aspects ont retenu notre attention : la nature du système d'incitation, pour le moins assez paradoxal et peu cohérent (II.2.1), et la nature des compétences demandées par les DG, conduisant à une très forte exigence et à des formes d'injonctions paradoxales pour les pilotes (II.2.2).

II.2.1 : Un système d'incitation dissuasif

Dans de nombreuses entreprises, il semblerait, à partir des entretiens relatés dans les travaux de Courpasson et Clegg notamment, que le passage par la « case projet » corresponde à un tremplin pour évoluer dans sa carrière, voire pour développer son employabilité en vue de travailler dans d'autres entreprises ensuite. Indirectement, le passage par le projet serait une façon, pour les DG, de tester, de sélectionner les meilleurs pour les propulser vers de plus gros projets ou vers des postes de direction. Il faut préciser ici que « plus gros projets »

signifie des projets plus difficiles à manager, que ce soit en terme de budget, d'effectifs à encadrer, de degré d'innovation ou d'incertitude, ou encore de nature du projet (produit, process, marché, SI,...). Mais allons plus loin encore :

D'après les discours des pilotes de projet, il s'avère que le manager à qui l'entreprise fait une telle proposition n'a en réalité pas intérêt à refuser... : ce serait une preuve de non-implication, un risque de « mise au placard » ou de ne plus se voir proposer quoi que ce soit en terme de promotion ; il y aurait, selon les mots de Courpasson, une situation de non-choix pour les managers.

De plus, en temps de crise, il s'avère que la participation à des projets est une façon pour les individus de ne pas se retrouver au chômage, et, dans le secteur de l'informatique par exemple, les chefs de projet et acteurs projet enchaînent les projets comme de véritables CDD (Asquin et Al, 2006). Plus la conjoncture économique est mauvaise, et plus s'installe une concurrence au sein des projets pour savoir qui participera aux futurs gros projets... L'acteur projet agit pour son propre compte et est acteur de son destin.

Enfin sur un plan strictement juridique, il apparaît que la catégorie « chef de projet » n'est pas inscrite dans les grilles des conventions collectives : il existerait un certain « flou » autour de ce statut, sauf pour certains secteurs dans lesquels le projet est ancré depuis longtemps dans l'activité : BTP et Informatique. C'est ainsi que certaines entreprises choisissent de compléter les filières hiérarchiques classiques par des filières « experts » ou « projet » (Baron, 2003), mais en dehors des grilles officielles.

En plus de l'évaluation économique du projet exposée plus haut, le manager de projet est en théorie évalué également individuellement, sur la base de critères soit liés aux résultats (CQD), soit liés au comportement et aux activités ; il existe aussi plus ponctuellement des critères hors-performance (ancienneté, nature des travaux, échelon hiérarchique ; Garell,

2003). Ce qui semble poser problème n'est pas tant la nature de ces critères ou leur nombre, mais plutôt leur caractère contradictoire : Cicmil, Hodgson et Al (2006) expliquent que les acteurs projet doivent se débrouiller en permanence avec l'ambiguïté et le caractère équivoque des critères de performance de façon permanente.

Le problème réside dans le fait que dans la plupart des cas que nous avons analysés, le manager de projet continue d'être évalué par son supérieur hiérarchique, même s'il a travaillé toute l'année sur un projet !

Cependant au-delà de cette évaluation « formelle », qui n'empêchera pas sa subjectivité évidente, il existe une évaluation plus informelle exercée par les pairs ; à travers sa mission, le chef projet va être observé, jugé, évalué, non seulement par les DG mais aussi par ses collègues, contributeurs, responsables hiérarchiques divers ; cela ressemble à un « 360° » informel. Il est important de préciser que ce regard contribue à fabriquer ce que nous avons appelé plus haut sa légitimité, puisqu'il n'en dispose que très peu au départ, si ce n'est le fait d'avoir été pressenti pour ce rôle.

Pour compléter cette analyse, il faut ajouter les incitations financières : à partir d'une certaine taille du projet, (cela est encore une fois variable selon les entreprises), le responsable perçoit une prime, une récompense pour le temps et l'engagement consacré à la réussite du projet.

Ceci rejoint l'analyse d'Honoré (2007) traitant du contrôle des comportements dans les organisations modernes : il remarque que « la socialisation n'est plus liée à l'appartenance à un métier dont la définition transcende la situation de travail et même l'entreprise. Elle est liée à la participation à un processus productif dans le contexte particulier de la situation de travail, voire, à un niveau plus global, de l'organisation ».

II.2.2 : Des compétences exigeantes

Un pilote de projet, quel qu'il soit, doit tout d'abord posséder un minimum de compétences techniques liées au domaine de la mission ; il faut en effet pouvoir guider les divers contributeurs, savoir trancher devant telle ou telle solution technique, son pouvoir étant d'avoir en tête toutes les contraintes, alors que chaque contributeur n'a pour horizon que ses propres lots de travaux ; cependant il ne peut remplacer chaque contributeur, expert dans son domaine, et doit ainsi davantage expliquer, convaincre, communiquer et faciliter, qu'ordonner, commander ou sanctionner.

Ensuite le manager doit mener le projet selon des contraintes non seulement techniques (conformité à un cahier des charges précis), mais aussi économiques et temporelles : Cela signifie qu'il doit savoir gérer un budget, c'est-à-dire le prévoir, le répartir, le contrôler, et il doit savoir organiser le temps et anticiper les étapes qui pourraient retarder l'échéance ; les liens avec ses connaissances techniques sont évidents puisque mieux il connaît les bases de données³ et l'arborescence du projet en organigramme des tâches, mieux il gèrera le budget et mieux il respectera les délais ; outre ces aspects gestionnaires ou administratifs, il doit faire respecter ces délais et ces coûts par ses contributeurs, et en rendre compte régulièrement auprès de sa hiérarchie. Mais attention à ne pas donner une image trop « théorique » ou « idéale » de cet acteur : Cicmil, Hodgson et Al (2006), après avoir observé des pilotes de projet sur le terrain, expliquent qu'il n'est pas toujours « pensant, proposant, décidant à tout va et rationnel ».

Cependant, si le projet est une formidable opportunité pour développer des compétences acquises, en développer de nouvelles, qu'elles soient de nature relationnelle, méthodologique,

³ Elles contiennent les modules techniques que maîtrise l'entreprise, leur temps de réalisation, la consommation de main d'œuvre, de matières, de pièces nécessaires et leur coût.

technique ou managériale, un certain nombre de difficultés apparaissent quant à la reconnaissance de celles-ci. Asquin et Al (2006) expliquent tout d'abord qu'il est parfois difficile de valoriser des compétences projet de retour dans le métier : les compétences « soft » ou non techniques (relationnelles, managériales, ...) ne rentrent pas de façon claire dans les grilles de compétences métiers ; les nouveaux savoir-faire sont parfois difficile à valoriser et parfois même ces nouvelles compétences sont inutiles de retour dans la filière métier. Ensuite, la synchronisation entre les divers parcours pose problème : il existe des parcours verticaux, horizontaux, ou des alternances projets/métiers, mais il n'y a pas véritablement de système intégrant les deux types de mobilité ; une expérience de dix ans dans un domaine d'expertise n'équivaut pas dix expériences d'un an dans divers projets. Nous rejoignons ici la spécificité de la gestion des carrières évoquée plus haute. Enfin, il est important de remarquer que les entreprises ne se sont pas encore posé la question de « l'incompétence projet » : peut-on considérer que le management par projet est une machine à exclure ? Dans certains témoignages (Asquin et Al, 2006) apparaît clairement un clivage dans l'entreprise entre les « boulets » et les « champions » ; des réseaux informels de recrutement se développent et certains ont réellement le sentiment de ne pas être « à la hauteur », alors qu'ils trouveraient aisément une place dans un système fonctionnel classique.

Nous retenons pour notre démonstration que le chef de projet doit répondre d'un profil de poste très complet, mêlant compétences techniques, compétences relationnelles, et compétences politiques ; celles-ci sont plus ou moins conditionnées par un minimum d'expérience des relations humaines, un minimum de connaissance des acteurs avec qui il travaille, une bonne connaissance du fonctionnement de la structure dans laquelle il mène sa mission et une excellente compréhension et intégration de sa stratégie. Ces qualités et savoirs de diverses natures sont bien évidemment en interrelation et en construction permanente, de

leur enrichissement respectif découle la capacité du manager à créer sa légitimité, sa réputation, et donc à fabriquer du pouvoir.

Pour Kerzner (2001)⁴, le manager de projet est un « improbable », en ce sens où il est difficile de trouver dans la réalité un individu qui soit parfaitement doté de toutes les qualités évoquées. Il écrit : « le chef de projet idéal serait vraisemblablement ingénieur, docteur en management et en psychologie, doté d'une expérience dans des dizaines d'entreprises à des fonctions variées et âgé environ...de 25 ans » !

Plus généralement, les pilotes de projet appartiennent à une famille de managers concernés par les réformes organisationnelles telles le MRH, les politiques de TQM, ou de « reengineering », ce qui fait écrire à Du Gay en 1996 que les formes organisationnelles anti bureaucratiques, flexibles, organiques, ont besoin de managers dotés de capacités particulières : ceux-ci doivent prouver qu'ils sont de véritables entrepreneurs, qu'ils sont compétents (capables de « self-making »), et de façon plus subtile, leur réussite doit prouver que cette forme de gouvernamentalité est efficace.

Concernant enfin leur sélection, elle est souvent le fruit de discussions entre les directions générales, les différents responsables hiérarchiques, et des pilotes de projet expérimentés ayant fait leurs preuves. Courpasson (2000) montre que le management par projet est non seulement une machine à exiger mais aussi une machine à sélectionner, c'est une mise à l'épreuve des managers en vue de former de futurs leaders, et c'est donc aussi une machine à exclure : par ce biais les organisations produisent des élites, elles produisent indirectement de l'employabilité, dont sont bien évidemment écartées toutes les personnes qui ne seraient pas à la hauteur.

⁴ Cité dans : Manageor : Les meilleurs pratiques du management, M. Barabel et O. Meier, Dunod, 2006.

A ce stade, il devient intéressant de se demander à quelles conclusions sont parvenus les auteurs ayant soulevé ou approfondi la question de l'accompagnement par la GRH des spécificités de ces pratiques de management.

III : LES CADRES THEORIQUES DE LA GRH BOUSCULES

Dans un premier temps nous ferons le bilan des travaux ayant traité la question de l'adaptation de la gestion des ressources humaines aux spécificités du management de projet. Ce travail permettra de constater que les analyses se limitent souvent à une vision fonctionnaliste conduisant à adapter la GRH pour améliorer l'efficacité du mode projet (III.1). Ainsi la deuxième partie se donne pour objectif de montrer que la perspective critique dans le management de projet invite à dépasser ces limites et à encourager une révision des cadres théoriques de la GRH (III.2).

III.1 : Une analyse des travaux antérieurs

L'article de Larose et Corriveau (2008) part de l'hypothèse que « la gestion de projet requiert une GRH unique » et que cela soulève d'ailleurs de nombreuses difficultés. Les auteurs reprennent les six pratiques clé de la GRH (acquisition, développement, mobilisation, organisation, coordination et intégration) et ils font de constat que les entreprises ont aujourd'hui bien du mal à adapter leur GRH car les projets créent « un déséquilibre dans les pratiques de GRH habituelles ». Larose et Corriveau proposent ensuite un outil très (trop ?) sophistiqué permettant un diagnostic et une optimisation des pratiques de GRH en contexte de gestion de projet. La sophistication tient à la méthode proposée, qui part des pratiques actuelles de GRH de l'entreprise et observe dans quelle mesure celles-ci s'éloignent des besoins émanant du contexte managérial du projet (mesuré selon une complexité croissante). Des notes de 1 à 5 mesurent ensuite les écarts et servent à déterminer les besoins afin

d'optimiser les pratiques. Enfin deux cas pratiques sont présentés afin de tester et d'améliorer l'outil.

Les articles de Garel, Giard et Midler (2006) et celui de Zannad (2009) vont plus loin dans le sens où il est clairement expliqué que le management de projet pose de réels problèmes sur le contexte de travail des acteurs projets, ce qui implique que le diagnostic dépasse largement le champ de la GRH.

Le premier article fait état de ces difficultés et part du constat que les travaux traitant du management de projet ne se préoccupent ni de ce qui se passe avant ni de ce qui se passe après, ni des incidences entre l'organisation et les projets. Ils rendent hommage à ceux et celles qui ont initié la réflexion (Leclair, 1993 ; Baron, 1993 ; Zannad, 1999 et Picq, 1999), puis identifient de nombreuses problématiques à l'intersection du champ du management de projet et de la GRH. La question de la centralisation de la fonction RH est posée, celle de la gestion spécifique des pilotes de projet, les problèmes de tensions entre métiers et projet, la difficulté de passer d'une culture basée sur l'application de savoir faire métiers à une culture centrée sur les résultats des projets,L'article a vocation à ouvrir des pistes de recherche mais ne propose pas de solutions formalisées.

Le deuxième papier (Zannad, 2009) part de l'hypothèse que « la gestion de projet comporte pour les acteurs qui la font vivre, des coûts qu'il s'agit de ne pas mésestimer en matières de carrière, de tensions, de contrôle, voire d'identité ». Cela nous conforte d'ailleurs dans la problématique que nous avons ciblée dans notre recherche.

L'objectif de l'article est de recenser trois difficultés principales et de proposer trois solutions pour y remédier : la mise en place d'un système d'évaluation « matriciel » afin de résoudre le problème du brouillage des carrières ; la création d'un référentiel de compétences spécifiques au projet pour remédier au problème de la forte pression exercée par les projets ; le

renforcement de la coordination métiers / projets pour éviter les tensions et les conflits de rôle.

Les travaux de Turner, Huemann et Keegan (2008) mentionnent le fait qu'il est nécessaire, au delà des outils de GRH que l'on peut améliorer, de se préoccuper des personnes et traiter les dysfonctionnements induits par les projets sur le bien être au travail. **Huemann (2010)** poursuit et utilise une méthodologie longitudinale pour analyser les pratiques de management (mode projet) entre 1997 et 2009 dans une grande entreprise de télécommunication. Elle fait état des limites de méthodes trop planifiées et structurées, et montre l'intérêt des méthodes ad hoc ; surtout, les résultats qu'elle obtient lui indiquent que la fonction RH doit évoluer et passer d'une fonction administrative à une fonction de type « proactive business Partner supporting project-oriented management ».

Nous avons enfin repéré des travaux qui viennent confirmer une partie des résultats que nous avons présentés plus haut : **Legault et Chasserio (2010)** traitent des formes de domination au travail qui ne s'exercent pas dans le cadre d'un assujettissement des travailleurs à un contrôle hiérarchique : l'exemple de la gestion par projets dans les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTE) a été retenu. Leur problématique part du constat que les travailleurs ne rejettent pas les nouveaux contextes de travail ; au contraire, ceux-ci remportent même un vif succès : c'est au plus profond de cette apparente contradiction que naissent de nouvelles formes de domination qu'ils se proposent d'étudier. Les résultats qu'ils obtiennent sont aussi à classer en impacts directs sur la GRH et en impacts indirects :

Ils observent que dans les 7 ESTE visitées, le service RH n'intervient pas dans les relations entre le chef de projet et ses contributeurs, que ce soit au niveau du recrutement, de la gestion des congés, ou de la gestion de horaires. D'une manière générale, les résultats révèlent une tendance marquée des ESTE à gérer sur le mode informel, y compris les ressources humaines : tant les acteurs projet que les directions démontrent d'une certaine méfiance

envers toute formalisation qui pourrait conduire à des fonctionnements de type « bureaucratiques », vus comme étant contre productifs. Ainsi ces travaux montrent que l'absence de règles laisse place à de nouvelles formes de contrôle, d'incitation ou de rétribution, plus aléatoires, discrétionnaires, informelles, et subjectives. Nous précisons que ces résultats traitent de la façon dont les pilotes de projet gèrent leurs contributeurs, ce qui complète notre travail sur la façon dont les DG gèrent les pilotes de projet.

Concernant les impacts indirects, les auteurs traitent ensuite de l'autonomie, de l'autorégulation dans l'organisation du travail des professionnels (les contributeurs), de la responsabilisation, et parviennent à des résultats très proches des nôtres, ce qui d'ailleurs montre que le concept de Gouvernamentalité de Soi et des Autres est tout à fait pertinent pour illustrer que les DG s'appuient sur les pilotes de projet pour gouverner les contributeurs projet, et à travers des modes de contrôle essentiellement sociaux, puisqu'il est difficile de contrôler directement des acteurs compétents, et soumis à une injonction à l'initiative et la résolution de contradictions.

III.2 : Pistes de réflexion pour un modèle théorique

Dès 1993, Brabet remarquait que les pratiques et/ou politiques de GRH proposées, préconisées, utilisées, reposaient plus ou moins explicitement sur des conceptions particulières de la façon d'intégrer les préoccupations sociales dans le système objectifs/contraintes de l'entreprise. Elle dégagait trois modèles :

Un modèle « instrumental » postulant une convergence naturelle des intérêts, enjeux, et finalités des différents acteurs.

Un modèle qualifié « d'arbitrage managérial » acceptant la présence de divergences entre les intérêts des acteurs ; mais, à terme, ces divergences pourraient être dépassées et réduites

grâce à l'efficacité des politiques, notamment sociales. Ce modèle proposait une vision « élargie » de la GRH pour s'emparer du champ managérial

Enfin le modèle de « la gestion des contradictions », qui remet en cause les harmonies spontanées ou les convergences obtenues par les stratégies de GRH. Ce modèle part de l'hypothèse que le système capitaliste (qui provoque de façon inexorable une fuite en avant vers l'objectif d'efficacité), ne peut aller qu'à l'encontre des préoccupations humaines et humanistes. Ce dernier modèle, contrairement aux précédents, ne propose ni théories, ni modèles généralisables, ni même de boîte à outils RH générale : il préconise l'expérimentation, l'apprentissage de la gestion du désordre, de la création d'espaces de négociation, d'arrangements ; c'est le paradigme de la complexité qui domine. Sa force vient de sa capacité à coller à la réalité en prenant en compte les aspects contextuels et en admettant que tous les intérêts ne sont pas convergents ; sa faiblesse, en l'état actuel des choses, est de pas proposer de « recettes toutes faites ». Cependant, comme le démontre Dany (2009), non seulement les approches critiques ne sont pas forcément moins « utiles » aux acteurs que les approches fondées sur le lien quasi arithmétique entre GRH et performance économique, mais les approches du 2^o modèle et a fortiori celles du 1^o ont maintes fois montré leurs limites au cours des dernières années (emploi, salaires, mal être au travail, intensification et taylorisation du travail, informations insuffisantes à l'égard du personnel...).

En dressant un bilan des travaux présentés plus haut sur la base de cette grille de lecture, nous obtenons les résultats suivants :

Si l'intérêt de l'article de Larose et Corriveau (2008) n'est pas remis en cause, car l'idée de questionner les pratiques de GRH au regard d'un type de management de plus en plus répandu est bien là, nous constatons qu'il s'agit de la construction d'un outil de GRH, dont l'objectif est d'améliorer l'adéquation entre GRH et pratiques de management afin d'agir sur la performance : la première phrase de l'article considère que les projets permettent la survie

des entreprises et que les succès des ceux-ci reposent en grande partie sur la qualité de la GRH...tout est dit ; nous sommes bien dans le modèle de la rationalité.

Les articles de Garel, Giard et Midler (2006) et Zannad (2009) font incontestablement référence au deuxième modèle, celui de l'arbitrage managérial, puisqu'ils partent du constat que s'il existe bel et bien des dysfonctionnements importants, il est possible de croire en la professionnalisation et la sophistication des pratiques de gestion pour parvenir à les réduire.

Enfin les travaux de Turner, Huemann et Keegan (2008) et surtout Huemann (2010) sont difficiles à classer : deuxième modèle ou résultats glissant progressivement vers le 3^o modèle ? Autrement dit, le fait d'envisager la fonction RH comme un structure « ad hoc » au service de l'organisation projet, au lieu de la représenter comme une fonction précise, identifiée, organisée, structurée en tant que telle au sein de l'entreprise, conduit-il à un changement de cadre théorique pour intégrer le paradigme de la complexité ? L'article ne permet pas vraiment de répondre à cette question.

Par contre, si nous reprenons les résultats de nos recherches et que nous y associons ceux des travaux de Legault et Chasserio (2010), il est possible de répondre à cette question par l'affirmative. Joffre et Germain (2007) confirment d'ailleurs la pertinence de cette orientation : « [...] Ces éléments convergent pour souligner qu'une approche purement technique, séquentielle et rationnelle du management de projet n'est plus possible ».

Après avoir résumé les éléments qui posent problème dans le cadre du management de projet, et qui peuvent trouver des réponses dans le champ de la GRH, nous présenterons des pistes de réflexion pour un nouveau modèle théorique :

Tableau 1 : La GRH interpellée par les pratiques de management de projet

| Aspects « pratiques » à prendre en compte, par la GRH, en concertation avec la DG et le management |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Sur le plan strictement RH, les pratiques de recrutement des pilotes de projet, les systèmes d'évaluation et de rémunération des pilotes et des contributeurs, les classifications à l'intérieur des grilles des conventions collectives, les conditions de travail et la gestion du temps de ces personnes, sont à revoir - Ensuite, d'une manière générale, il faudrait accompagner les formes d'organisation du travail qui permettent de donner du sens à l'activité des individus : dans l'exemple du management de projet, si l'exigence et la difficulté ne sont pas à bannir lorsqu'elles sont vécues comme stimulantes et enrichissantes, le service RH en concertation avec les décideurs doit veiller à en fixer les limites - L'ambiguïté de la structure projet doit être « assumée » non seulement par la GRH mais aussi par la DG : concevoir la place de pilote de projet comme un véritable « poste » reconnu en tant que tel au sein de l'entreprise ; sans en faire un niveau hiérarchique supplémentaire, bien évidemment - L'importance stratégique des projets ne doit pas être proportionnelle aux nombres d'outils de contrôle : elle devrait tenir compte de la confiance et de la latitude nécessaire au pilote de projet pour exercer son rôle de créateur de solutions nouvelles ; certes, la présence de modes contrôle demeure nécessaire et constitue une évidence pour les pilotes de projet - La fonction RH doit considérer l'équilibre entre les différents postes de l'entreprise : ne pas faire du passage par la case projet une sélection (les autres sont « des boulets ») : l'entreprise a besoin de tous les profils - Il semble vain (compétences tacites) et éthiquement discutable de chercher à « absorber » systématiquement l'expérience accumulée au cours d'un projet (elle est la propriété du salarié et non celle de l'entreprise) ; par contre il est très intéressant pour un pilote de projet d'aller consulter d'autres pilotes plus expérimentés pour être conseillé - Les échecs ne doivent pas avoir un poids supérieur aux succès à travers les dispositifs en place ; cela induit des tensions, du stress, qui sont d'ailleurs probablement totalement inutiles puisque les pilotes de projet entendent leur activité comme une véritable vocation - Il conviendrait de veiller à donner les moyens nécessaires pour que le pilote de projet « vive bien » les projets : temps, effectifs, informations, moyens techniques, budgets, ... |
| Aspects « réflexifs » à prendre en compte, qui dépassent parfois et souvent le champ de l'entreprise et qui relèvent souvent des modes de contrôle sociaux |
| <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau individuel, la compréhension des modes de contrôle sociaux par exemple (contrôle par la réputation, par la professionnalisation, par exemple) et des tensions induites par le management de projet ne peut se faire qu'avec une prise de recul, du temps et de l'expérience - Au niveau RH, il convient enfin d'intégrer les aspects critiques, d'oser parler des conséquences psychiques, psychologiques de l'activité projet ; par exemple dans le cadre des formations suivies par les managers, travailler à partir d'expériences vécues. On peut penser aussi, et cela se fait déjà dans certains cas, avoir recours à un accompagnement (coaching) - A un niveau plus macro social, ce sont les travaux des journalistes, chercheurs, intellectuels, philosophes, qui, à travers la presse, les revues spécialisées et les ouvrages peuvent donner à réfléchir sur les conséquences sociétales des pratiques de management modernes, peuvent décrypter les discours et les valeurs dominantes qui constituent pourtant le paysage quotidien des acteurs du monde économique. <p>Par exemple poser la question suivante : « les postes stratégiques ou intéressants tels l'encadrement des projet ne sont-ils « que » de formidables opportunités offertes par les entreprises à leurs salariés méritants ? Autrement dit, l'entreprise n'a-t-elle pas autant besoin des salariés que l'inverse ? » ou bien : « la fameuse logique gagnant-gagnant n'est-elle pas biaisée d'avance ? »</p> <p>Ou encore : « la logique consensuelle est-elle toujours la meilleure ? Manifester, exprimer, affirmer ses divergences ne fait-il pas partie de la construction de l'identité des individus et des sociétés ? »</p> |

Il ressort de ce travail qu'il est nécessaire de repenser le cadre théorique à partir duquel les pratiques de GRH sont habituellement fabriquées. Dans cette démarche, nous rejoignons sur plusieurs points des travaux précédents sur la nécessité d'un travail réflexif autour de la GRH :

Les travaux de Brabet (1993) concernant le thème de la finalité au travail : le cas d'un modèle de management qui exacerbe les logiques managériales actuelles permet de commencer à identifier les limites du système. Concernant ensuite la nécessité de replacer la discussion sur un plan macrosocial et historique : non seulement nous avons soulevé des questions qui dépassent effectivement le champ de la GRH, mais il nous semble également important d'intégrer le management de projet dans une perspective historique : comment en est-on arrivé là ? Et : Vers quoi risquons-nous d'aller ? Nous avons développé ces aspects dans le cadre d'un autre travail, en questionnant la capacité de révolution paradigmatique du management de projet. Ensuite nous rejoignons aussi Brabet lorsqu'elle rappelle que l'entreprise doit rester un lieu de démocratie, abordant la question éthique, en proposant de donner davantage la parole aux pilotes de projet. Enfin nous avons clairement identifié des points de non convergence, dans le cadre du management de projet, entre la quête de performance économique et l'harmonie individuelle et sociale. Les discours sur le management de projet et ceux sur la GRH qui l'accompagne ont tendance à réhabiliter l'entreprise (Martin, dans Brabet, 1993) : nous avons clairement exprimé plus haut que la GRH devait accepter d'exprimer la réalité des dysfonctionnements et que les DG devaient assumer leur besoin de déléguer les difficultés aux pilotes en leurs donnant en échange les moyens et les pouvoirs nécessaires.

Les réflexions de Galambaud (2002) sont également en phase avec nos préoccupations : L'auteur exprime ses craintes à voir le marché envahir l'organisation, au détriment de la force de la gestion ; nous remarquons que le pilote de projet est en réalité un entrepreneur à

l'intérieur de sa propre entreprise, qui doit négocier en permanence des moyens, des effectifs, des budgets, des objectifs, avec les diverses parties prenantes. Ensuite l'auteur évoque les problématiques venant de l'ouverture des entreprises : que deviennent les métiers ? Plusieurs travaux (Courpasson, 2000) font effectivement état de la fragmentation des groupes de cadres et tout particulièrement des managers de projet, déconnectés des solidarités métiers (il a à sa disposition un réseau qu'il doit actualiser en permanence, car les pilotes de projet par définition ne sont jamais les mêmes). En corollaire, Galambaud souligne les problèmes engendrés par l'individualisation ; en effet, la majorité des pratiques de GRH s'adressant aux pilotes de projet sont des pratiques qui entretiennent, voire accentuent cette logique. Enfin l'auteur identifie une dérive qui consiste à demander toujours davantage aux salariés, en termes de responsabilisation notamment ; nous avons effectivement constaté que les DG avaient tendance à « décentraliser la gestion des contradictions » au niveau des pilotes de projet (contradictions Coûts / Qualité par exemple).

Dany (2009) nous relaie également dans notre démarche, et ce à plusieurs niveaux :

- Dans le fait de ne pas renoncer aux réflexions portant sur les conditions d'utilisation acceptables de la ressource humaine dans le cadre des (nouvelles) pratiques de management
- Dans l'idée que le paradigme de la performance organisationnelle vers lequel tend la GRH doit sans doute être révisé et doit intégrer une dimension réflexive, et dans certains cas, critique
- Dans la constatation qu'il existe une distance entre les « bonnes pratiques » proposées et la réalité au quotidien que vivent les personnes concernées ; notre question principale de recherche est d'ailleurs partie du décalage entre nos lectures positives sur le management de projet et ce que nous ont dit les managers

- Dans la justification profonde de notre travail : même si les travaux à visée critique ne proposent pas de recettes toutes faites (ce que peuvent regretter les praticiens), ils offrent pour le moment au moins une prise de conscience utile pour faire évoluer, à terme, les pratiques ; c'est d'ailleurs la modeste ambition de notre travail

- Dans la confirmation que nous avons affaire dans notre travail, à une évolution de type « duale » dans le sens où les projets peuvent être vécus comme le meilleur, ou le pire, selon les contextes

- Enfin dans la conclusion que notre approche invite à une réflexion qui dépasse le champ de la GRH (ceci rejoint aussi les réflexions de Brabet) ; Dany parle d'une vision plus « politique » de la GRH, qui admette l'influence des entreprises sur leur environnement.

Cette réflexion nous incité à penser qu'il faut probablement revenir à l'idée de POLITIQUES SOCIALES, car nous assistons aujourd'hui plus que jamais à des juxtapositions plus ou moins hasardeuses de pratiques sous couvert de pragmatisme et de performance : En effet, le terme « politique » renvoie à l'idée de ligne directrice décidée de façon réfléchie et quelque fois concertée, par un groupe d'individus ayant a priori pleinement conscience des conséquences de leurs décisions, et ayant un pouvoir de contrôle sur leurs domaines d'action. La ligne directrice exprime à son tour l'idée de cohérence qui semble faire défaut aujourd'hui.

Ainsi s'agissant ici de réfléchir sur le statut et le rôle de la gestion des ressources humaines, nous proposons l'idée que non seulement il faille (re)venir à la notion de « politique sociale affirmée » ; mais également que cette politique sociale soit bicéphale : une partie aurait pour objectif de servir de support aux pratiques managériales ; c'est ce qui se fait actuellement dans la plupart des cas (notre recherche sur le management de projet montre que des ajustements s'imposent en termes de gestion des carrières, d'évaluation, concernant les pilotes de projet) ; une autre partie aurait pour objectif de définir une stratégie indépendante des pratiques

managériale, visant des objectifs purement psychosociologiques, **la divergence entre objectifs économiques et objectifs sociaux étant une bonne fois pour toutes assumée**. La mission principale du service RH consisterait à fabriquer de la cohérence entre ces deux « cerveaux », afin d'éviter le risque de « schizophrénie » ; la possibilité de divergences pouvant conduire au refus, à la suppression de certaines pratiques de management. La démarche peut être résumée ainsi :

Politique générale de l'entreprise → Politique sociale contingente → MISE EN COHERENCE AVEC → Politique sociale indépendante

Il est important de préciser qu'il s'agit ici de mettre en place un dispositif qui veille finalement à ce que les moyens ne l'emportent pas sur les fins, comme de nombreux philosophes (Kant notamment), sociologues (Solé, 2010⁵), gestionnaires (Brabet, Dany) ont pu le rappeler ; cela suppose que les parties prenantes, y compris les DG, acceptent d'accorder des moyens à des fins « nobles », c'est à dire non marchandes ; autrement dit, accepter que l'objectif de finalité humaine a un coût et que ce coût peut être (doit être ?) pris en charge par l'entreprise : si ce n'est pas elle, qui alors ?

Plus précisément, il s'agirait d'intervenir sur ce qu'on pourrait appeler des « nœuds de cohérence⁶ », ancré sur trois niveaux de réflexivité :

⁵ Avancées de la Recherche en Gestion, Journées Doctorales, Mars 2010, ESCM TOURS.

⁶ L'entreprise passerait du même coup d'un modèle de nœud de contrats à un modèle de nœud de cohérences....

Tableau 2 : Les 3 niveaux de réflexivité

| | Niveau individuel ou collectif (groupe) | Niveau organisationnel | Niveau sociétal |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cohérence entre la politique sociale autonome et la politique sociale contingente | <p><i>Cohérence entre les pratiques de management et les besoins humains</i> : sécurité, appartenance à un groupe, reconnaissance, réalisation de soi : ex : sous couvert de la réalisation de Soi par le pilotage de projets, on oublie les autres : piloter un projet est un poste « exposé », risqué, difficile, pénible, pas nécessairement reconnu ; les solidarités métiers sont cassés → individualisation...</p> <p>Ambiguïtés autour du pilote projet, injonctions paradoxales, conflits de rôle....soumission à des formes d'objectivation et de subjectivation...</p> | <p><i>Cohérence (responsabilité – pouvoir)</i> : ex : le pilote de projet a des responsabilités stratégiques, doit gérer la contradiction des objectifs, mais n'a ni légitimité, ni pouvoir – l'entreprise est aussi un espace de démocratie, les individus aspirent à peser sur le cours des choses</p> | <p><i>Veiller aux « externalités négatives » des pratiques de management</i> : ex : sélection très dure pour les pilotes de projet (les autres sont des « boulets ») ; stress important ; pouvant conduire au « burn out » ; voire suicide ; problème avec équilibre familial ; carrières en accordéon ; aléatoires ; le pilote de projet est considéré comme un « mercenaire »....</p> |

CONCLUSION

Ce travail est parti de l'exploitation d'une recherche à visée critique sur le management de projet. Les résultats obtenus ont permis de conclure que si certains éléments concernaient la Gestion des ressources humaines de façon indirecte (pressions, tensions, situations d'injonctions paradoxales, compétences exigées multiples, exposition forte au risque, à l'incertitude, devoir de rendre compte régulièrement et fidèlement aux DG, activité chronophage et usante, ...concernant les acteurs projet), d'autres laissaient penser que de nombreux progrès étaient à envisager dans la prise en compte directe des problèmes de recrutement, d'évaluation, de gestion des carrières, de rémunération, par la GRH.

Néanmoins, si des solutions « ad hoc » peuvent être proposées pour traiter la deuxième catégorie d'éléments (Zannad, 2009 ; Huemann, 2010), il est probable que des solutions se limitant au niveau des pratiques de gestion ne suffiront pas pour répondre aux enjeux des premiers (Legault et Chasserio, 2010 ; notre recherche, 2010) :

Dans ce cas une réflexion plus approfondie sur les cadres théoriques de la GRH s'impose. Cet article a ouvert des pistes allant dans ce sens, et appelle d'autres idées et contributions visant à les exploiter. En effet, en l'état actuel de ces propositions, un certain nombre de limites et d'interrogations demeurent :

- L'idée d'un double niveau de décision RH au sein des entreprises, l'un au service du management, l'autre indépendant et attaché à des principes éthiques est-elle envisageable et applicable ?
- Qui aurait, dans ce cas, la légitimité pour assurer « la veille sociale » en interne : le DRH ? Des auditeurs internes ? Des auditeurs externes ?
- Les travaux récents sur la RSE ou plus généralement sur l'éthique permettraient-ils d'apporter des réponses techniques à ces questions ?

Le débat est ouvert, il semble important de sortir aujourd'hui de cette idée totalement artificielle et fabriquée par une forme d'idéologie managériale selon laquelle les intérêts des parties prenantes dans une entreprise seraient naturellement convergents. Le fait d'assumer cette non-convergence permettrait enfin de traiter les questions de fond, ce qui semble faire actuellement cruellement défaut, tant chez les chercheurs en gestion que chez les responsables politiques.

BIBLIOGRAPHIE :

Asquin A, Garel G, Picq T (2006), « Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Congrès AGRH*.

Baron X (2007), « GRH et gestion par projet », Dans : *Gestion de Ressources Humaines*, D. Weiss, Editions d'Organisation.

Boltanski L et Chiapello E (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF essais, Gallimard.

Boutinet J.P (2005), *Anthropologie du projet*, PUF.

- Brabet J (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica
- Butler J (2009), *Trouble dans le sujet, trouble dans les normes* – Coordonné par F. Brugère et G. Le Blanc, PUF.
- Clegg S.R and Al (2002), “Governmentality Matters : Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects”; *Organization Studies*, 23/3.
- Clegg S.R and Courpasson D (2004), “Political Hybrids : Tocquevillean Views on Project Organizations”, *Journal of Management Studies*, 41/4.
- Courpasson D (2000), “Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies”; *Organization Studies*, 21/1.
- Courpasson D (2000), *L’action contrainte*, PUF
- Courpasson D et Dany F (2003), « Indifference or Obedience ? Business firm as democratic hybrids”, *Organization Studies*.
- Courpasson D et Clegg S.R (2006), “Dissolving the Iron Cage ? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power”, *Organization*, vol 13, n°3.
- Dany F (2009), « Recherche critique en GRH et critique de la recherche », dans : *Les études critiques en management*, sous la direction de Golsorkhi, Huault et Leca, PULaval.
- Du Gay P et Al (1996), « The conduct of management and the management of conduct : contemporary managerial discourse and the constitution ...”, *Journal of Management Studies*, vol 33, n°3.
- Foucault M (1975), *Surveiller et Punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Foucault M (2004), *Sécurité, territoire, population ; Cours au collège de France, 1977-1978*, Paris, Gallimard-Seuil-EHESS.
- Foucault M (2004), *Naissance du biopolitique ; Cours au collège de France, 1978-1979 ; Paris, Gallimard-Seuil-EHESS.*
- Foucault M (2008), *Le gouvernement de soi et des autres*, Cours au collège de France ; 1982 1983 – Seuil.
- Galambaud B (2002), *Si la GRH était de la Gestion*. Ed Liaisons.
- Garel G (2003), *Le management de projet*, La découverte.
- Garel G, Giard V et Midler C (2006), « Management de projet et gestion des ressources humaines », dans *Encyclopédie de GRH*, Vuibert.
- Hodgson D (2002): “Disciplining the professional: the case of project management”, *Journal of Management Studies*, 39/6.

Hodgson D (2004): “Project Work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization”; *Organization*, 11/1.

Hodgson D (2005): “Putting on a professional performance: performativity, subversion and project management”; *Organization*, 12/1.

Hodgson D et Cicmil S (2007), « The politics of standards in Modern Management : Making “The Project” a reality », *Journal of Management Studies*, vol 44, n°3.

Honoré L (2007), « Modernisation des organisations et contrôle des comportements ; quels liens et quels enjeux ? », *Revue Française de Gestion*, n°176.

Huemann M (2010), « Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company : Case study of a télécommunication company », *International Journal of Project Management*, vol 28, n°4.

Igalens J (2005), « La place du sujet : peut-on organiser l’autonomie ? » Dans : *Gouvernement, organisation et gestion : l’héritage de Michel Foucault*, sous la direction de Hatchuel, Pezet, Ken Starkey et Lenay, Presses Universitaires de Laval.

Joffre P et Germain O (2007), « De nouveaux déploiements du projet en management », *Revue Management et Avenir*, n°12.

Jolivet F (2003), “Manager l’entreprise par projets; les métarègles du management par projet”, Editions EMS.

Larose V et Corriveau G (2009), « Management des RH en contexte de projets », *Revue Française de Gestion*, n°195.

Legault M.J et Chasserio S (2010), « La domination dans le modèle de haute performance dans la gestion de projets », dans : *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, sous la direction de Romane Malenfant et Guy Bellemare, Presses de l’Université du Québec.

Pezet, E (2007), “*Management et Conduite de Soi – Enquête sur les ascèses de la performance*”, Vuibert.

Poulingue G (2007), « les membres du club de Montréal ont-ils influencé la recherche en management de projet ? » *Revue Management et Avenir*, n°12.

Räisänen C and Linde A (2004), “Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multi-Project Organizations : hegemony by Consensus ?”, *Organization*, 11/1.

Solé A (2010), Présentation aux Journées Doctorales, ESCEM Tours.

Turner J.R, Huemann M , et Keegan A (2008), « Human Resource Management in the project-oriented organization », *International Journal of Project Management*, vol 26.

Zannad H (2009), « L'individu et l'organisation projet », *Revue Française de Gestion*, n°196.