



HAL
open science

La dimension psychosociale de la gestion par projet dans l'industrie automobile : Le cas des projets véhicule chez Renault SA

Hédia Zannad

► To cite this version:

Hédia Zannad. La dimension psychosociale de la gestion par projet dans l'industrie automobile : Le cas des projets véhicule chez Renault SA. Gestion et management. HEC PARIS, 1999. Français. NNT : 1999EHEC0064 . pastel-00994791

HAL Id: pastel-00994791

<https://pastel.hal.science/pastel-00994791>

Submitted on 22 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE

**POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION**

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

**LA DIMENSION PSYCHOSOCIALE DE LA GESTION PAR PROJET
DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE**

LE CAS DES PROJETS VEHICULE CHEZ RENAULT SA

Candidate

HEDIA ZANNAD

JURY

Suffragants

CHRISTOPHE MIDLER

Directeur de recherche, CNRS, rapporteur

Co-Directeurs de thèse

VERONIQUE MALLERET

Professeur associé, habilitée à diriger des recherches, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

GEORGES TREPO

Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Suffragants

YVES DUBREIL

Directeur de projet, Renault

JACQUES IGALENS

Professeur, IAE, Université de Toulouse I

MAURICE THEVENET

Professeur, Université de Versailles, Saint-Quentin en Yvelines, rapporteur

1999

Le groupe HEC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

A mes parents, pour leur affection.

A mes frères, pour leur indéfectible soutien.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu au Directeur du projet X74 de Renault, Monsieur Yves Dubreil, qui m'a pleinement accordé sa confiance et m'a permis de cheminer sur le sentier rocailleux de la thèse en alliant exigence et plaisir.

Je souhaiterais également témoigner ma gratitude au Directeur de l'Organisation de Renault, Monsieur Antoine de Vaugelas, ainsi qu'à mon directeur de recherche, Monsieur Denis Elias, qui m'ont offert le plus précieux des biens pour accomplir ce travail : du temps pour s'y plonger entièrement.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à tous les acteurs de terrain qui ont accepté de m'accorder de nombreuses heures d'entretien et de me parler à cœur ouvert.

J'adresse mes remerciements les plus chaleureux au "binôme" qui a dirigé ma thèse, Madame Véronique Malleret et Monsieur George Trepo, dont les conseils éclairés, la gentillesse et la patience m'ont aidée à mener à bien ce travail.

Je tiens également à témoigner ma profonde gratitude à ceux qui ont eu la patience de me relire et qui m'ont soutenue et encouragée au quotidien : Florence Nallet, Sondès Zouaghi, Laurence Houlette, Sophie Catimel, Laurent Vuillet... sans oublier Amina, Michel, Pierre et tous les autres.

Je voudrais, enfin, remercier tous les futurs lecteurs de cette thèse car c'est, au final, à eux que s'adresse ce travail.

INTRODUCTION

7

PREMIÈRE PARTIE : ARCHITECTURE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE. VERS UNE TYPOLOGIE DES MODALITÉS DE PARTICIPATION DANS LES PROJETS

11

Chapitre 1 . La gestion par projet : définitions et mobiles

12

1. Projet et notions voisines

12

1.1. Projet et gestion par projet

13

1.2. De la gestion de projet au management par projet

18

1.3. L'entreprise orientée projet

22

1.4. Gestion par projet, structure matricielle, concourance et structure transversale

26

2. S'organiser par projet : dans quel but ?

33

2.1. Le projet comme réponse organisationnelle à de nouvelles exigences économiques

33

2.1.1. S'adapter plus rapidement aux demandes du marché

33

2.1.2. Améliorer le triangle d'or « Coûts, Qualité et Délais »

38

2.2. Renouer le dialogue interrompu par la logique taylorienne

40

2.2.1. Le projet comme outil de la coopération inter-fonctionnelle

40

2.2.2. Retrouver un sens au travail

42

2.3. Le projet comme vecteur d'apprentissage organisationnel

44

2.3.1. La capitalisation inter-projet et la convergence des savoirs

44

2.3.2. Le modèle de la création heuristique : apprendre en décidant

46

3. Synthèse

49

Chapitre 2 . La gestion par projet : bilan et perspectives

50

1. Quelles sont les difficultés psychosociales et organisationnelles induites par la gestion par projet ?

50

1.2. Pour l'organisation dans son ensemble

50

1.2.1. Un ralentissement de la prise de décision

51

1.2.2. Des conflits « pauvres » entre les métiers et les projets

52

1.2.3. Un isolement progressif des projets par rapport à la structure métier

55

1.2.4. Une capitalisation insuffisante d'un projet à l'autre

59

1.2.5. Des pratiques de Gestion des Ressources Humaines devenues inadaptées

60

1.3. Pour les individus en situation matricielle

61

1.3.1. Une situation de double appartenance génératrice de frustration

62

1.3.2. Ambiguïté et conflits de rôle

64

1.3.3. Des craintes concernant l'évolution de carrière

66

2. Quelles sont les réponses à ces difficultés ?

69

2.1. Recruter des profils spécifiques dans les projets

69

2.2. Créer les conditions d'émergence d'acteurs fortement impliqués dans le projet

72

2.2.1. Favoriser l'engagement des acteurs sur un contrat de performance

72

2.2.2. Accroître l'autonomie de l'équipe projet

74

2.3. Faire évoluer le système d'évaluation des performances individuelles

76

2.4. Diffuser la culture projet

77

2.5. Clarifier le partage des rôles entre les métiers et les projets

80

2.5.1. Consensus ou contrat ?

81

2.5.2. La structure verticale doit être un réservoir de compétences pour les projets

82

2.5.3. Développer le pôle métier et le pôle projet avec la même force

83

3. Synthèse	86
Chapitre 3 . Construction du cadre conceptuel	88
1. Vers une typologie des formes de coopération horizontale et diagonale	88
1.1. La coopération horizontale	89
1.1.1. La gestion par projet ne suffit pas à assurer la coopération inter-fonctions	89
1.1.2. Les conditions de la coopération horizontale	90
1.2. La coopération « diagonale »	93
1.2.1. Un jeu à somme non nulle	93
1.2.2. Combiner différenciation et intégration entre projets et métiers	94
1.2.3. Combiner routine et innovation	96
1.2.4. Les conditions de la coopération diagonale	96
2. Vers une typologie des attitudes et comportements des acteurs d'interface	103
2.1. Le comportement relationnel au projet : antécédents et conséquences	103
2.1.1. Les différentes dimensions de l'implication organisationnelle	104
2.1.2. Les antécédents de l'implication	113
2.1.3. Les conséquences de la tenue d'un rôle frontalier	115
2.2. La dynamique identitaire dans les projets	117
2.2.1. L'identification repose sur des processus affectifs	117
2.2.2. Les identités professionnelles	119
2.2.3. Identité et modalités d'expérience du pouvoir	126
2.3. La participation dans la sociologie des organisations	129
2.3.1. La grille de l'analyse stratégique	129
2.3.2. La participation s'inscrit dans une conduite stratégique	137
2.3.3. Les conditions d'une participation constructive	138
3. Synthèse	142
Chapitre 4 . Problématique et perspectives méthodologiques	143
1. Problématique et questions de recherche	143
1.1. Les champs inexplorés de la gestion par projet	143
1.1.1. Les aspects psychosociologiques de la gestion par projet	143
1.1.2. L'attitude des pilotes de groupes fonctions	146
1.2. Nos postulats	147
1.2.1. Qu'est-ce qu'une organisation ?	148
1.2.2. Comment mettre en oeuvre un changement organisationnel ?	148
1.3. Vers une formulation de notre problématique	149
2. Architecture méthodologique	152
2.1. Présentation de nos choix méthodologiques	152
2.1.1. Une stratégie de recherche fondée sur des études de cas longitudinales et transversales	152
2.1.2. Des techniques qualitatives et quantitatives de recueil et d'analyse des données	154
2.2. Motifs	156
2.3. Limites de l'étude et précautions méthodologiques	158
2.3.1. Notre méthodologie permet-elle de répondre aux critères de validité scientifique ?	158
2.3.2. Peut-on procéder à des généralisations à partir d'études de cas ?	159
2.3.3. Peut-on éviter l'illusion holiste et le biais de surestimation dans les études longitudinales ?	160
2.4. Les différentes phases de notre recherche et les grilles d'entretien utilisées	161
2.4.1. Etude exploratoire	161
2.4.2. Seconde phase de notre étude	162

2.4.3. Troisième phase de notre étude	164
2.4.4. Etude complémentaire	169
3. Synthèse	170
Annexes : Grilles d'entretien et questionnaires administrés aux acteurs des projets X74, Twingo et Laguna	171
SECONDE PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE. LA DIMENSION PSYCHOSOCIALE DE LA GESTION PAR PROJET	186
Chapitre 5 . La gestion par projet chez Renault	187
1. Les modalités de fonctionnement de la gestion par projet	188
1.1. Un corps de métarègles qui définissent des principes communs	188
1.2. Les acteurs du projet	189
1.2.1. Les directeurs de projet	190
1.2.2. Les chefs de projet	190
1.2.3. Les pilotes de groupes fonctions transversaux	191
1.2.4. Les responsables de zone	194
1.3. Le jalonnement du projet	197
1.3.1. L'avant-projet et le projet	197
1.3.2. La logique Delta	199
2. La régulation projet/métiers	200
2.1. Le partage des responsabilités entre le métier, le projet et les fournisseurs	200
2.2. Un élargissement progressif des responsabilités incombant à la Direction Projet	202
2.3. Le Technocentre	209
2.4. Le projet X74 et le projet M2S	210
3. Un premier bilan sur la dualité métier/projet et sur le vécu des acteurs projet	211
3.1. La démarche contractuelle sur le projet Megane	211
3.1.1. L'origine de la démarche	211
3.1.2. Bilan de la démarche sur le projet X64	212
3.1.3. Les conditions d'efficacité de la contractualisation	213
3.2. Le vécu des chefs de projet sur la Laguna	215
3.2.1. La double contrainte	215
3.2.2. La difficulté de vivre le matriciel	216
3.2.3. Les variables qui déterminent le profil de l'équipe projet	217
3.2.4. Trois positionnements différents par rapport au projet	218
4. Synthèse	220
Chapitre 6 . A la recherche de points de repères	221
1. L'articulation métier/projet	222
1.1. L'organisation par projet : une organisation transversale inachevée ou une organisation verticale flexible ?	222
1.1.1. « Il faut aller plus loin »	223
1.1.2. « On est allés trop loin »	227
1.2. Logique de coopération ou jeu à somme nulle ?	231
1.2.1. Convergence ou divergences de logique entre le métier et le projet ?	231
1.2.2. Les relations métier/projet	233

1.2.3. Le bilan de la démarche contractuelle sur le projet X74	237
2. Le projet X74 : le temps des interrogations et des dysfonctionnements	241
2.1. Une mise en orbite difficile	241
2.1.1. L'échec de l'alliance avec Volvo	242
2.1.2. Un manque de mobilisation sur le planning court	242
2.1.3. Un manque de cohésion au sein de l'équipe projet	243
2.1.4. Un sentiment de non-reconnaissance partagé par tous les acteurs projet	245
2.2. Le temps des dysfonctionnements	246
2.2.1. Du manque de disponibilité des individus au manque de cohérence transversale	247
2.2.2. Une hiérarchie implicite entre les différentes parties du véhicule	248
2.2.3. La bureaucratisation de l'organisation projet	249
3. Le travail en projet : le ressenti des acteurs projet	252
3.1. Le profil des acteurs du projet X74	252
3.1.1. Temps dédié au projet	252
3.1.2. Profil socioprofessionnel	253
3.1.3. Profil psychologique	254
3.2. Des tensions de rôle ?	256
3.2.1. La double autorité : vrai ou faux problème ?	256
3.2.2. Manque de temps ?	257
3.2.3. Manque de clarté des directives données par le projet ?	258
3.2.4. Qu'attend-on de moi ?	260
3.2.5. Qui décide de quoi ?	260
4. Synthèse	262
Chapitre 7 . La difficulté de vivre le matriciel	263
1. La gestion des individus : le point de vue des fonctions support	264
1.1. Avant le projet	264
1.1.1. Les modalités de recrutement dans les projets	265
1.1.2. Le profil idéal de l'acteur projet	266
1.2. Durant le projet	268
1.2.1. L'entretien de fin d'année : quels enjeux pour les salariés ?	269
1.2.2. Une évolution timide du système d'évaluation	269
1.2.3. L'évaluation des performances demeure verticale	271
1.2.4. Des compétences « absolues » aux compétences « relatives »	272
1.2.5. La gestion des individus dépend du style de management des directeurs de projet	272
1.3. Après le projet	273
1.3.1. La carrière continue à être gérée par les métiers	273
1.3.2. Les difficultés de l'après-projet : retrouver un travail à spectre large	275
1.4. Une fonction Ressources Humaines en crise	276
1.4.1. Une politique de GRH inadaptée au contexte des projets	276
1.4.2. Une remise en cause des fondements mêmes de la GRH	277
1.4.3. Une fonction Personnel qui n'a pas encore trouvé de réponse	278
1.4.4. L'échec des chefs de projet Ressources Humaines	279
2. La diversité des modes de participation au projet	281
2.1. Attitude et représentations des acteurs projet	281
2.1.1. Dans quel état d'esprit les individus sont-ils entrés dans le projet ?	281
2.1.2. L'expérience projet est-elle à l'origine d'une perte ou d'un gain de compétences ?	282
2.1.3. Le projet doit-il participer à l'évaluation des acteurs projet ?	284
2.1.4. L'expérience projet ouvre-t-elle des opportunités de carrière ?	285

2.1.5. La gestion par projet est-elle vecteur de progrès pour l'entreprise ?	286
2.1.6. Pour ou contre le plateau projet ?	288
2.1.7. Le point de vue des récidivistes	288
2.1.8. Renouveler l'expérience projet ?	290
2.2. Vivre la dualité métier/projet	291
2.2.1. « Qui est votre chef » ?	291
2.2.2. La diversité des schémas relationnels entre les acteurs d'interface, le métier et le projet	292
2.2.3. Un dialogue entre le métier et le projet : la clé pour bien vivre le matriciel ?	293
2.2.4. Analyse comparative de la « personnalité » des métiers et de celle des projets	293
2.2.5. Eléments de satisfaction et d'insatisfaction liés à l'expérience projet	295
2.2.6. Où va le sentiment d'appartenance des acteurs projet ?	296
2.2.7. Défendre les intérêts du métier ou ceux du projet ?	297
3. Synthèse	298
Chapitre 8 . Les attitudes psychosociales des acteurs projet : modalités, antécédents et conséquences	299
1. Objectifs et rappels méthodologiques	299
1.1. Quatre objectifs principaux	299
1.2. Variables étudiées	300
1.3. Nos hypothèses	302
1.4. Notre modèle	310
1.2. Rappel de notre posture de recherche	311
2. La relation métier/projet	313
2.1. Le partage des responsabilités entre les deux structures	313
2.1.1. Tel qu'il est	313
2.1.2. Tel qu'il devrait être	315
2.1.3. Zones de complicité et de conflits potentiels entre les acteurs concernés	317
2.1.4. L'écart entre le souhaité et le réel	318
2.2. Divergences et convergences entre la structure métier et la structure projet	319
2.2.1. Les divergences d'orientation entre le « système » métier et le « système projet »	319
2.2.2. Un faible degré d'intégration	321
2.2.3. Les critères d'évaluation des acteurs projet : critères métier, projet ou mixte ?	322
2.2.4. La résolution des conflits : le cas « Roue de secours galette »	324
3. Trois modes de participation au projet	339
3.1. Description des modalités d'investissement (analyse qualitative)	339
3.1.1. Les ambassadeurs métier	339
3.1.2. Les ambassadeurs projet	345
3.1.3. Les double ambassadeurs	351
3.2. Les antécédents et les conséquences de ces modalités d'investissement (étude quantitative)	355
3.2.1. Les deux axes retenus : la proximité relationnelle avec le métier et l'implication dans le projet	355
3.2.2. Les déterminants	356
3.2.3. Les conséquences	360
3.3. Analyse de ces modes de participation	364
3.3.1. La participation passive	364
3.3.2. La participation affective	366
3.3.3. La participation critique	367

4. La réponse à nos hypothèses et propositions	370
4.1. Hypothèses relatives au sentiment d'appartenance et à l'implication dans le projet	370
4.1.1. Les différentes dimensions de l'implication	370
4.1.2. Hypothèses relatives au degré d'implication développé dans le projet	372
4.2. Hypothèses relatives aux tensions de rôle	374
4.3. Hypothèses relatives à la satisfaction à travailler en projet	375
4.4. Hypothèses relatives à l'acquisition de compétences au titre de l'expérience projet	376
4.5. L'attitude des individus en situation matricielle	377
4.6. « Personnalité » comparée de la structure métier et de la structure projet	379
4.7. Synthèse	384
5. Le modèle proposé	385
5.1. De quoi dépendent les efforts de coordination des individus entre la structure métier et la structure projet ?	385
5.2. De quoi dépendent le degré et la nature des compétences acquises au titre de l'expérience projet ?	388
5.3. De quoi dépendent les tensions de rôle ressenties par les acteurs projet ?	391
5.4. De quoi dépend le niveau de satisfaction des individus à travailler en projet ?	392
5.5. Synthèse	392
6. Synthèse	395
Annexe 1 : Matrice des corrélations entre les variables étudiées	399
Annexe 2 : Résultats issus de l'analyse des questionnaires fermés	401
EPILOGUE	404
1. La participation au projet : de l'intérêt personnel à la dynamique affective	405
1.1. La participation au projet renvoie à une conduite stratégique	405
1.2. La participation au projet-récit permet de retrouver le sens du travail	410
2. Les conditions de réussite de la structure matricielle par projet : du triangle infernal au triangle vertueux	415
2.1. Le rééquilibrage du poids politico-culturel des métiers	415
2.2. La « juste-implication » dans le projet	415
2.3. Stratégie intégrative et effort de cohérence identitaire	419
CONCLUSION	421
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	428
TABLE DES ILLUSTRATIONS	442

INTRODUCTION

Si on a assisté, dans les années 80, à une décentralisation et à un décloisonnement de l'entreprise, les idées-forces qui semblent, aujourd'hui, être au coeur des transformations, sont la flexibilité, la qualité et la transversalité. En effet, trois forces (les trois "C" de Hammer et Champy, 1983) se combinent pour transformer le management traditionnel : les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants, la concurrence s'intensifie et le changement s'accélère sous toutes ses formes.

Cette évolution induit, dans les entreprises caractérisées par des investissements lourds, une multiplication et une complexification des projets. Les projets sont plus nombreux car le cycle de vie des produits se raccourcit et ils sont plus complexes, d'une part parce que les entreprises augmentent la variété de leurs produits pour faire face à la pression concurrentielle et, d'autre part, parce que les contraintes de qualité, de coût et de délais se renforcent.

Devant cette diversification croissante des produits, de nombreux chercheurs suggèrent de substituer l'organisation par projet à l'organisation verticale traditionnelle de type taylorien car celle-ci présente deux handicaps : la séquentialité et le cloisonnement. En effet, dans une organisation fonctionnelle, le projet passe d'une Direction fonctionnelle à une autre, ce qui offre l'avantage de simplifier et de faciliter la coordination, mais a pour inconvénient de limiter la capacité d'anticipation et de provoquer des pertes de temps.

Même si elle est amplifiée par un effet de mode, le développement de la gestion par projet correspond à une tendance profonde parce qu'elle facilite le passage de l'économie de masse à l'économie de flexibilité (Midler, 1995).

Mais si la gestion par projet permet d'améliorer les performances économiques des organisations qui l'adoptent, elle entraîne un certain nombre de difficultés, au premier rang desquelles les conflits entre la structure verticale et la structure horizontale, le ralentissement du processus décisionnel, la violation du principe de l'autorité unique, la diminution de la

satisfaction au travail et l'augmentation des coûts individuels en termes de conflits de rôle, à telle enseigne que Peters et Waterman (1982) recommandent tout simplement de l'abandonner.

Le point de départ de cette thèse est ancré dans la volonté que nous avons de montrer que les difficultés d'ordre psychologique et socio-organisationnel engendrées par l'adoption d'une structure par projet peuvent, grâce à la mise en place d'un certain nombre de conditions, être suffisamment atténuées pour permettre aux entreprises de persister dans la voie matricielle. Notre objectif est donc d'identifier et de hiérarchiser ces conditions de réussite. D'emblée, il nous a paru évident que l'entreprise qui nous permettrait d'étudier cette question était le groupe Renault, qui savourait alors la réussite de « l'auto qui n'existait pas » (Midler, 1993a), la Twingo, et qui s'interrogeait sur les conséquences des changements organisationnels entrepris pour permettre à cette voiture d'exister.

Après avoir mené une étude exploratoire sur le principal projet qui était en cours de développement - la remplaçante de la Laguna - et après avoir mené une revue de littérature managériale sur le sujet, nous avons pu progressivement transformer notre objectif en problématique de recherche, que nous avons finalement formulée de la façon suivante : **quelles sont les modalités, les antécédents et les conséquences de la participation des individus à un projet ?** En effet, la visée principale de cette thèse est d'élaborer un modèle permettant d'atteindre trois objectifs : développer une typologie des modalités d'investissement des individus dans le projet, identifier les facteurs d'ordre psychologique et socio-organisationnel qui permettent d'expliquer ces formes de participation et, enfin, en cerner les conséquences pour l'organisation dans son ensemble et pour les individus en particulier.

Notre recherche se situe à l'interface entre deux champs littéraires : la littérature managériale sur la gestion par projet et la littérature psychosociologique sur les notions d'identité et d'implication. Elle ne vise pas à développer et à comprendre toutes les facettes de ces champs pris séparément, mais à identifier, à réordonner et à hiérarchiser les variables explicatives des modalités d'engagement des individus dans les projets afin de parvenir, comme le préconisent Moisdon et Weil (1995) à « un modèle simple à comprendre et à utiliser ».

La thèse comporte deux grandes parties, divisées en quatre chapitres chacune, et un « épilogue ».

La première partie présente l'architecture conceptuelle et méthodologique que nous avons élaborée grâce à notre revue de littérature. Le premier chapitre réunit les définitions qui sont généralement utilisées dans le champ de la gestion par projet et identifie les principales sources de bénéfices économiques et socio-organisationnels que les entreprises peuvent retirer de l'adoption d'une structure par projet. Le second chapitre vise, d'une part, à comprendre les difficultés que le développement d'une telle structure entraîne pour l'organisation et pour les individus qui y participent et, d'autre part, à proposer un éventail de solutions permettant d'y répondre. Le troisième chapitre présente une typologie des formes de coopération inter-fonctionnelle et des attitudes des acteurs projet. Le quatrième chapitre précise les contours de notre problématique de recherche et la méthodologie utilisée pour l'aborder.

La seconde partie a pour objectif de répondre à la problématique et aux questions de recherche que nous avons soulevées dans la première partie. Le premier chapitre présente les modalités de fonctionnement de la gestion par projet chez Renault. Le second chapitre réunit les résultats issus de notre étude exploratoire, qui porte sur le démarrage du projet de remplaçante de la Laguna (le projet X74). Le troisième chapitre porte sur les difficultés liées à la gestion du personnel dans le contexte des projets, d'une part, et sur le vécu des acteurs projet, d'autre part. Le quatrième chapitre présente les résultats de l'analyse qualitative et de l'analyse statistique des données recueillies durant la dernière phase de notre étude empirique. Nous y développons une typologie des modalités de participation au projet et testons les hypothèses et le modèle retenus à l'issue de notre revue de littérature et des phases qualitatives de notre recherche empirique.

Dans l' « épilogue », nous tentons de pousser un peu plus loin l'analyse des résultats issus de la partie théorique et de la partie empirique de notre travail afin d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

Le schéma suivant résume la démarche générale de notre thèse.

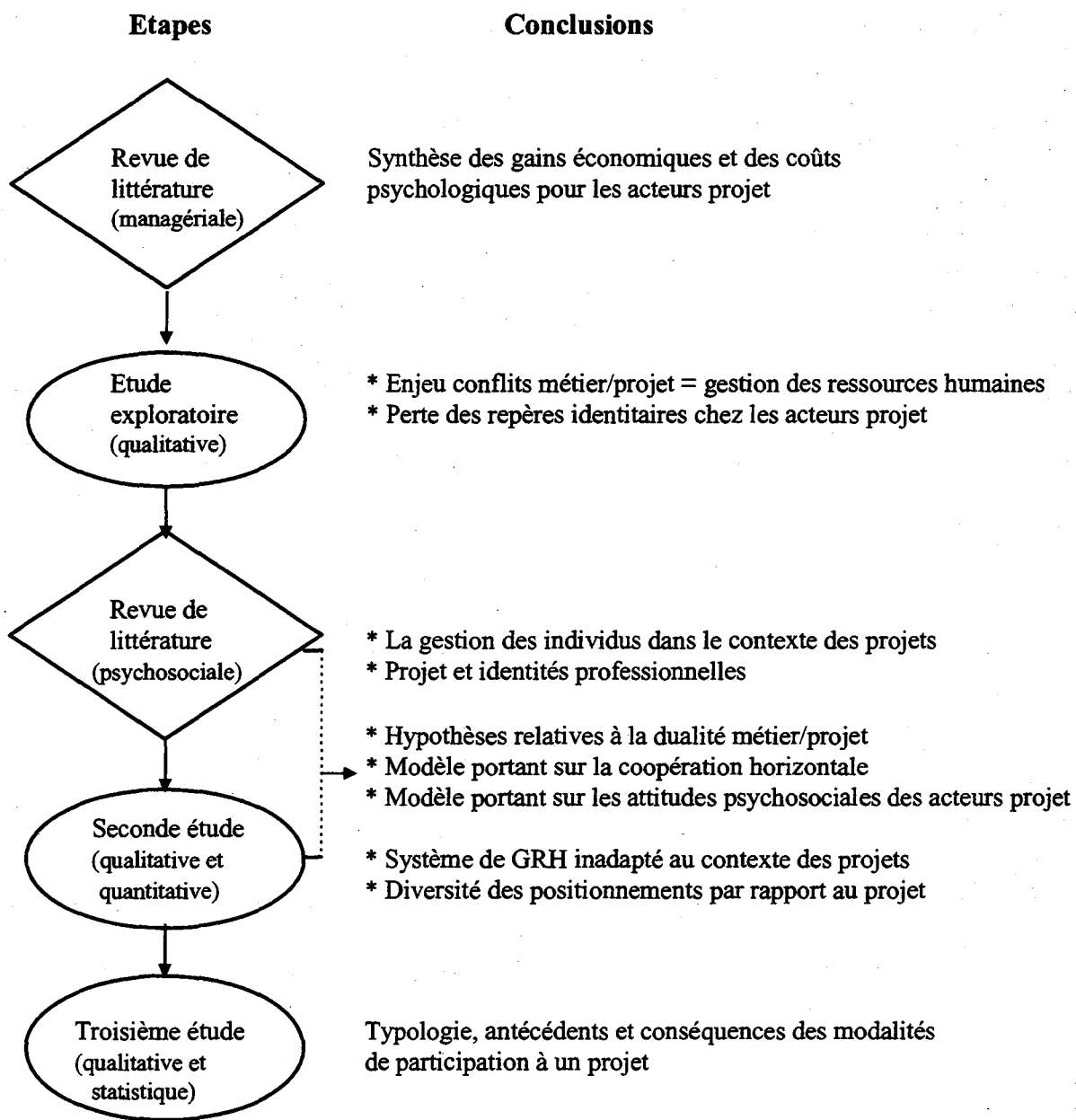


Figure 0.1. : Démarche générale de notre thèse

PREMIERE PARTIE :

**ARCHITECTURE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIQUE. VERS
UNE TYPOLOGIE DES MODALITES DE PARTICIPATION DANS LES
PROJETS**

La première partie de la thèse repose sur un travail théorique et vise à préciser, à contextualiser et à justifier l'objet de notre recherche. Pour cela, elle propose une synthèse des travaux de recherche portant sur les progrès économiques et socio-organisationnels engendrés par la gestion par projet (premier chapitre), sur les difficultés qu'elle entraîne pour l'organisation dans son ensemble et pour les acteurs projet en particulier (second chapitre) ; elle articule entre eux les champs théoriques que nous souhaitons mobiliser pour élaborer notre cadre conceptuel (troisième chapitre) et fait émerger la problématique de recherche et l'architecture méthodologique que nous avons retenues (quatrième chapitre).

Chapitre 1 . La gestion par projet : définitions et mobiles

Ce chapitre poursuit deux objectifs distincts. D'abord, il vise à introduire, à définir et à articuler un certain nombre de notions liées à la gestion par projet et auxquelles nous nous référerons tout au long de notre thèse (première section). Ensuite, il vise à comprendre les avantages organisationnels et économiques que comporte l'adoption d'une organisation par projet par rapport à une organisation fonctionnelle classique (seconde section).

1. Projet et notions voisines

Les notions de projet, de gestion par projet, de management par projet, de concourance, de structure matricielle, d'entreprise orientée projet et de structure horizontale renvoient à des modes de travail et d'organisation caractérisés par une remise en cause de l'organisation taylorienne du travail fondée sur un cloisonnement entre les différentes fonctions de l'entreprise (Ingénierie, Design, Marketing, Ventes, etc.). Mais ces notions ne sont pas interchangeables entre elles : chacune d'entre elles désigne un phénomène ou une dimension spécifique. Cette section vise à définir chacune de ces notions afin de comprendre la façon dont elles s'articulent entre elles et de nous aider à mieux définir l'objet de notre thèse.

1.1. Projet et gestion par projet

1.1.1. Projet

On peut distinguer trois définitions différentes du mot "projet" : une définition française, une définition anglo-saxonne et la définition proposée par L'AFNOR.

Au sens français, le projet fait référence à l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre (ROBERT) ou à ce qu'on a l'intention de faire (LAROUSSE).

Au sens anglo-saxon, le projet est l'ensemble des actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et qui comporte un début et une fin. C'est au sens anglo-saxon que se réfèrent de nombreux chercheurs (par exemple, Muller, 1995) pour définir le « management par projet ».

Au sens AFNOR, enfin, le projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en oeuvre pour élaborer une réponse aux besoins d'un utilisateur ou d'un client ; il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Appliquée au contexte du management, la notion de projet renvoie à une action collective et temporaire qui vise à concevoir et à développer un nouveau produit, comme le montrent les cinq définitions que nous avons retenues.

Selon Hazebrouck (1992), c'est Declerck (1979) qui a donné une des premières définitions complètes de la notion de projet.

[Le projet est] « un ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace, inséré dans, et en interaction avec un environnement politico-socio-économique et tendu historiquement vers un but redéfini progressivement par la dialectique entre la pensée (le plan du projet) et la réalité. » (Declerck, 1979).

Garel (1994) développe une définition qui s'applique plus spécifiquement au contexte de l'industrie automobile. Pour lui, le projet est une structure ad hoc et temporaire qui a pour objet la conception, le développement, l'industrialisation et la commercialisation d'un nouveau produit.

Leroy (1995) s'intéresse à l'articulation existant entre les projets et le reste de l'organisation. Pour lui, les projets correspondent à des sous-systèmes de management temporaires qui ont leurs propres processus de définition des objectifs, d'organisation et d'animation (climat, incitation, contrôle) et qui s'intègrent dans le système de management par projet.

La définition qu'en donne Turner et Cochrane (1993) montre, quant à elle, que les projets sont soumis à des contraintes de qualité, de coûts et de délais, qu'ils partagent ces contraintes avec la structure permanente et qu'ils ont trois caractéristiques essentielles qui les différencient des opérations permanentes de l'entreprise : le travail est unique, l'organisation est nouvelle et le changement est ponctuel, même si les bénéfices que l'entreprise en retire ont un effet durable.

[Un projet correspond à la] « tentative d'organiser des ressources humaines et financières d'une manière nouvelle afin d'entreprendre un travail spécifique et unique, dans des contraintes de coûts et de délais, de façon à favoriser un changement bénéfique à travers l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. » (Turner et Cochrane, 1993, traduit par nous).

Pour Muller (1995), enfin, un projet se caractérise par trois éléments principaux :

- *sa complexité* : un projet est complexe dans la mesure où il fait appel à des ressources et à des compétences qui ne sont pas placées sous son autorité et qu'il faut coordonner et animer,
- *son unicité* : malgré les ressemblances qu'il peut y avoir entre les projets, il y a toujours une part de novation irréductible,
- le fait qu'il nécessite une *structure non permanente*, qui croise et fait appel aux ressources permanentes de l'entreprise.

Si toutes ces définitions soulignent la dimension novatrice et temporaire des projets, elles renvoient à des perspectives différentes : les unes se penchent sur la relation existant entre le projet et son environnement (Leroy, 1995 ; Declerck, 1979) ; les autres insistent sur le fait que les projets sont soumis à des contraintes de qualité, de coûts et de délais qu'ils partagent avec la structure permanente (Turner et Cochrane, 1993) ; les derniers identifient les différentes étapes d'un projet, de la conception à la commercialisation du nouveau produit (Garel, 1994).

Pour notre part, nous avons élaboré une définition qui reprend ces différentes dimensions :

Un **projet** est un sous-système de management temporaire qui permet de structurer les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de commercialisation d'un nouveau produit et qui possède des processus de définition des objectifs, une organisation, un mode de management et une culture qui lui sont propres.

1.1.2. Typologies de projet

La gestion par projet peut revêtir des formes très différentes selon les industries. On peut, en effet, différencier les projets en fonction de leur taille, de leur nature, de leur style de conduite ou de leur principe de pilotage.

Mais la gestion par projet peut également revêtir des formes différentes au sein d'un même secteur industriel. Comparant l'organisation par projet chez Renault et Volkswagen, Midler et Mahieu (1993) constatent, par exemple, que Renault se concentre sur le management des hommes tandis que Volkswagen se focalise davantage sur les méthodes.

« Si la référence à l'ingénierie simultanée est générale, sa traduction concrète n'est pas similaire. D'un côté [Renault], on semble plutôt mettre l'accent sur la responsabilité des individus (on modifie les rôles de manière significative), de l'autre [Volkswagen], sur la mise en place de dispositifs et d'instrumentations sophistiqués, mais sans bouleversements organisationnels, traduisant ainsi deux styles de conduite de dynamique de changement » (Mahieu et Midler, 1993).

Si Archibal (1976) distingue les projets qui sont de nature technique (ou « hard ») et les projets qui sont de nature humaine (ou « soft »)¹, Badot et Hazebrouck (1996) opèrent une distinction entre les « petits » et les « grands » projets en fonction du budget alloué (la limite se situant entre 50 et 100 millions de francs) et en fonction de leur complexité (projets faits pour soi ou pour les tiers), de leur durée, de leur intensité et de leur effet sur l'environnement.

¹ Selon Hazebrouck (1992), cette distinction concerne davantage les techniques utilisées que la nature du projet elle-même.

Enfin, Jolivet (1995) affirme que, pour un même projet, le processus de développement peut être piloté par les coûts, en particulier les coûts de fabrication (« design to cost »), par les délais (« design to time ») ou par les deux à la fois.

En résumé,

Il existe différents types de projets auxquels correspondent des systèmes de management particuliers. Un projet peut être caractérisé par son envergure (taille, budget, complexité, durée, intensité et effet sur l'environnement), sa nature (technique ou humaine) et ses objectifs (pilotage par les coûts et/ou par les délais).

1.1.3. Gestion par projet

A présent que nous avons précisé le sens du mot "projet", nous souhaitons définir la notion de "gestion par projet", qui est au cœur de notre problématique de recherche. Nous en proposons trois définitions complémentaires.

D'après Munns et Bjeirmi (1996), le projet correspond à la définition et à la sélection d'une tâche qui sera bénéfique, à long terme, pour l'ensemble de l'entreprise - qu'il s'agisse de bénéfices financiers, techniques ou marketing - tandis que la gestion par projet (ou management par projet) est orientée vers la planification et le contrôle et est essentiellement concernée par le développement d'un projet à court terme.

« La gestion par projet peut être définie comme un processus de contrôle de la réalisation des objectifs du projet. Utilisant les structures organisationnelles et les ressources existantes, on cherche à gérer le projet en appliquant une série d'outils et de techniques sans perturber les opérations routinières de l'entreprise (...). La fonction de la gestion par projet inclut la définition des exigences de travail, l'établissement de l'étendue de travail, l'allocation des ressources requises, la planification et l'exécution du travail, le contrôle de la progression du travail et l'ajustement des écarts par rapport aux prévisions. » (Munns et Bjeirmi, 1996, traduit par nous).

D'après Leroy (1995), la gestion par projet est constituée par l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation et d'animation qui permettent de rendre efficace le recours à des structures temporaires de type "projets".

Pour Midler (1993a), les deux spécificités de la gestion par projet sont, d'une part, une *équipe transversale*, dans laquelle les représentants des différentes fonctions de l'entreprise travaillent ensemble de façon simultanée et, d'autre part, un *directeur de projet*² qui est responsable des performances techniques et économiques du projet de son démarrage jusqu'à son aboutissement, ou bien sur une période plus courte.

« Les directeurs de projet sont chargés par la Direction Générale de conduire l'ensemble des opérations nécessaires au développement et à l'industrialisation des véhicules, organes ou gammes qui leur sont confiées, dans le cadre d'un cahier des charges précisant le niveau de qualité, le budget et le planning du projet, et dans le cadre des politiques, objectifs et procédures définis par la Direction Générale. Sous ces contraintes, leur mission est d'optimiser le cash flow généré par le projet ou la gamme considérés pendant la durée de vie d'un projet ou pendant une durée déterminée... » (Levy, cité par Midler, 1993a, p. 65).

Nous retiendrons, pour notre part, la définition suivante de la gestion par projet :

La gestion par projet correspond à un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée des représentants des différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures "métier" afin d'atteindre des objectifs de performance "Qualité/Coûts/Délais".

² La plupart des chercheurs utilisent la notion de « chef de projet » plutôt que celle de « directeur de projet » pour désigner la personne qui est responsable de la performance du projet. Pour notre part, nous adopterons la terminologie utilisée au sein du groupe Renault. Nous emploierons donc indifféremment les notions de « directeur de projet » ou de « responsable de projet » pour désigner la personne qui pilote le projet et réserverons la notion de « chef de projet » pour désigner les représentants des grandes fonctions de l'entreprise (Ingénierie, Achats, Produit, Marketing, Industrialisation, etc.) au sein de l'équipe projet.

1.2. De la gestion de projet au management par projet

Dans cette section, nous souhaitons placer la notion de "gestion par projet" sur un continuum de modes d'organisation qui accordent une autonomie plus ou moins forte aux acteurs projet. En particulier, nous voulons montrer que la notion de "gestion par projet" se distingue de celle de "gestion de projet" (que de nombreux chercheurs assimilent au management par projet) dans la mesure où elle constitue un moyen de réponse à des contraintes environnementales plus fortes et qu'elle implique, par conséquent, un accroissement des responsabilités et de l'autonomie des acteurs projet.

Selon Muller (1995), l'environnement évolue selon trois axes qui sont intimement liés les uns aux autres : la technique, le commerce et le social. Face à ces changements, les entreprises mettent en place des réponses organisationnelles adaptées. Muller propose donc un modèle de contingence des réponses faites par les entreprises en fonction de quatre types de contraintes environnementales : la complexité, l'incertitude, les délais et les coûts. Il s'agit des formes organisationnelles suivantes : la technique, la gestion de projet, le management du projet et le management par projet (que nous assimilerons à la gestion par projet).

- Si le poids des contraintes environnementales est faible, la **technique** constitue une réponse suffisante ;
- Si un ou plusieurs de ces critères ont un poids élevé pour l'entreprise, celle-ci doit recourir à la **gestion de projet**, qui est distincte de la gestion globale, mais faite en accord avec elle. Dans ce cas de figure, on peut confier à un coordinateur la responsabilité d'identifier les écarts existant par rapport aux prévisions et de proposer des solutions ;
- Si les contraintes liées à la complexité, à l'incertitude, aux délais et aux coûts s'alourdissent encore, c'est le **management du projet** qui constitue alors la réponse appropriée. Dans ce cas, on confie à un responsable de projet la mission de réaliser un objectif défini, en lui laissant le soin de négocier auprès des métiers les ressources nécessaires ;

- Dans le cas où ces contraintes sont extrêmes, l'entreprise doit recourir au **management par projet**. Ici, il s'agit de réunir les conditions pour que les projets puissent être menés à bien en distillant une « culture projet » qui privilégie le travail en groupes transversaux.

Ainsi, la technique est incluse dans la gestion de projet, qui est elle-même intégrée dans le management de projet, qui est lui-même coiffé par le management par projet, comme le montre le schéma suivant.

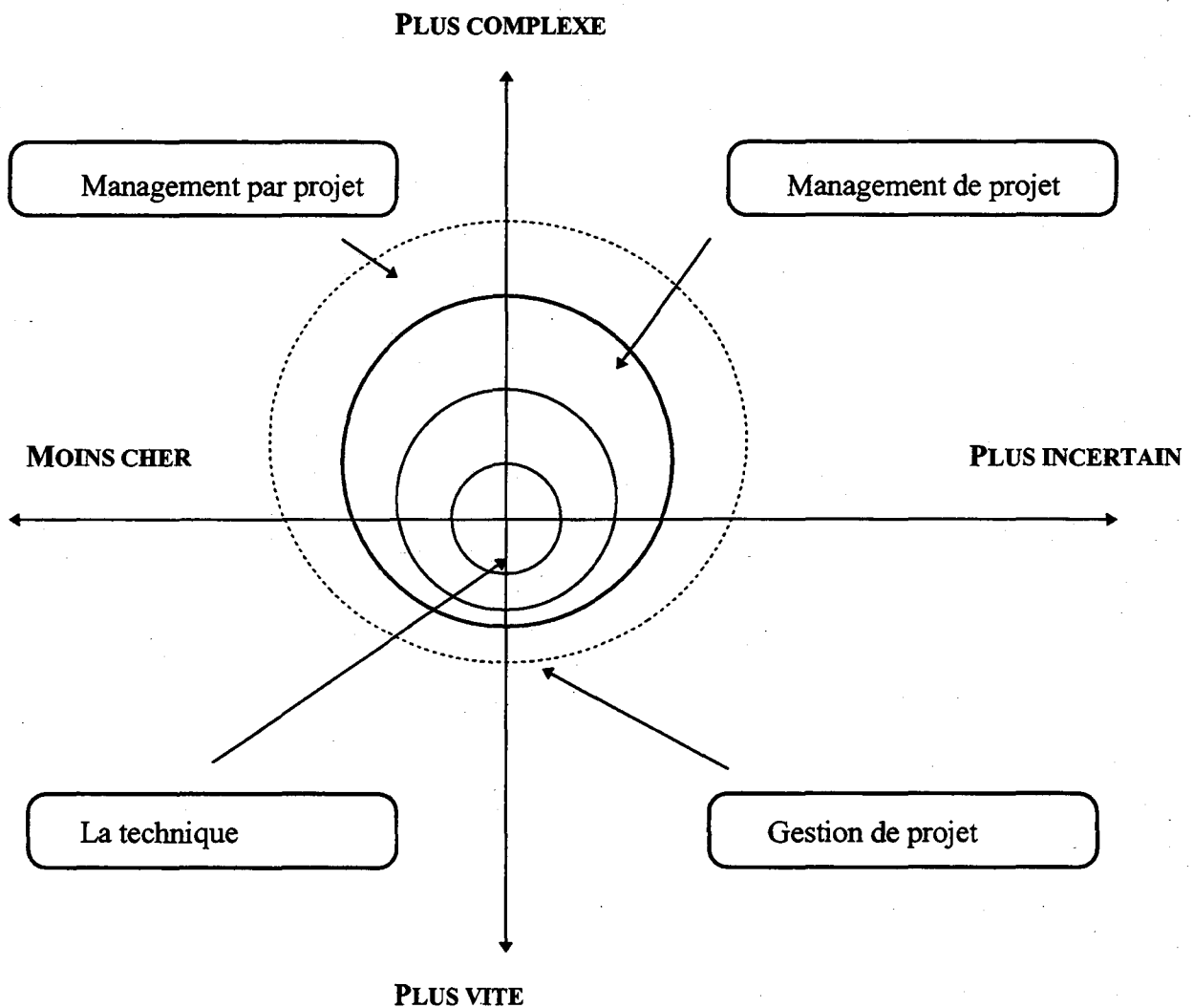


Figure 1.1. : De la technique au management par projet (d'après Muller, 1995)

Cette hiérarchisation entre management de projet et management par projet est également proposée par Jolivet (1995). Pour lui, le **management de projet** correspond à l'ensemble des actions engagées par une entreprise et qui concernent le choix d'un projet, sa conduite et sa gestion, tandis que le **management par projet** consiste, d'une part, à subordonner l'organisation, les processus et les comportements de chacun aux spécificités de chaque projet et, d'autre part, à confier la responsabilité de la conduite et de la gestion du projet à un directeur de projet qui est responsable de la tenue des objectifs en termes de performances techniques, de coûts, de qualité et de délais et qui est, le plus souvent, entouré d'une équipe multifonctionnelle.

Au total, Jolivet (1995) distingue cinq paliers dans l'évolution des entreprises vers le management par projet :

- l'affectation des coûts par projet (les prévisions de dépenses et de recettes étant planifiées par le projet),
- la structuration de la vie du projet autour d'étapes clés (gel des objectifs, revues de projet, etc.),
- la nomination d'un « chef de projet » responsable à plein temps de l'activité du projet traitée dans le service,
- la nomination d'un « coordinateur de projet », qui a un « droit de passage horizontal » dans les structures et qui assure la coordination des activités du projet entre les différents services,
- la nomination d'un « directeur de projet », qui est responsable de la performance du projet.

Le franchissement de ces paliers correspond à un accroissement des responsabilités, de l'autonomie et des compétences des acteurs projet. Dans le cadre du management par projet, les acteurs bénéficient donc d'une triple autonomie : opératoire, organisationnelle et de processus³. On passe alors d'une organisation stable à un portefeuille d'organisations mouvantes et temporaires.

« Le passage au management par projet remet en cause le fonctionnement de l'entreprise. Si l'on va jusqu'à donner une autonomie opératoire, organisationnelle et de processus, on va générer une véritable révolution culturelle dans l'entreprise en passant d'une organisation stable à des organisations et des modes de gestion temporaires et multiformes. » (Jolivet, 1995).

Mais si l'entreprise fait évoluer son système de gestion par paliers, il est difficile de savoir à quoi est dû le franchissement d'un palier - accumulation d'expériences, personnalité du dirigeant, menace concurrentielle... En effet, le progrès apparaît parfois de façon « sauvage », notamment à l'occasion d'un projet difficile. En outre, les progrès enregistrés sont normalisés et se transforment en automatismes. Enfin, la vérité et les certitudes du chef de projet ou du dirigeant sont relatifs car liés au palier d'apprentissage du moment.

Le schéma suivant représente les différentes étapes de l'accroissement de l'autonomie des individus dans le cadre des entreprises organisées par projet.

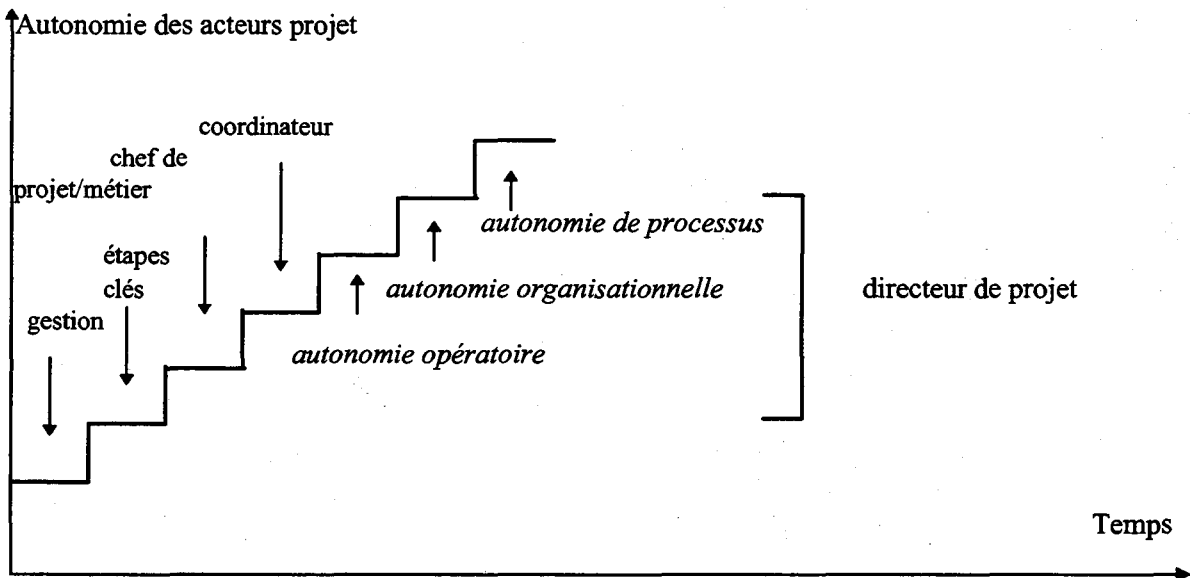


Figure 1.2. : Evolution des entreprises vers le management par projet (d'après Jolivet, 1995)

³ D'après les travaux de Mélése (1990), on peut compléter cette liste par l'autonomie téléomique (c'est-à-dire la capacité à définir ses propres objectifs) et l'autonomie de représentation (c'est-à-dire la capacité à se forger sa propre représentation de l'environnement).

Le management par projet est donc le mode privilégié de gestion des entreprises dites « orientées projets », terme que nous définirons dans la section suivante. Pour Leroy (1996), il implique à la fois une gestion performante de chaque projet, une gestion performante du portefeuille de l'ensemble des projets, une gestion des interactions entre chaque projet et l'organisation permanente et, enfin, une gestion des relations entre leurs environnements respectifs. Si le management par projet n'est pas nécessairement le fruit d'une volonté formalisée et ne correspond pas forcément à l'adoption de méthodes et de mécanismes précis qui permettent de caractériser les organisations « orientées projets », il existe, néanmoins, un minimum de principes et de conceptions qui situent l'entreprise sur un continuum représentant le degré « d'orientation projet » de l'entreprise.

En résumé,

La technique, la gestion de projet et le management du projet constituent des étapes intermédiaires dans l'évolution de l'entreprise vers le management par projet. Celui-ci renvoie à un mode d'organisation dans lequel les ressources de l'entreprise sont directement affectées aux projets, dans lequel les projets possèdent une autonomie opératoire, organisationnelle et de processus et dans lequel les comportements de chacun sont subordonnés aux spécificités de chaque projet.

1.3. L'entreprise orientée projet

Dans cette section, nous nous intéressons aux organisations qui gèrent en leur sein des portefeuilles de projets. Plus précisément, nous souhaitons définir et caractériser ce que l'on entend par "entreprise orientée projet" et comprendre comment cette notion s'articule avec les notions de structure "ad hoc" et de structure flexible, qui sont fréquemment utilisées dans la littérature sur le changement organisationnel.

La principale caractéristique de la firme « orientée projet » est sa grande souplesse. Elle ressemble à l'entreprise polycellulaire de Landier (1989), à l'entreprise plate de Coulson-Thomas et Coe (1991), à l'entreprise agile de Nagel et Dove (1991) et à l'entreprise post-hiérarchique en grappes de Quinn (1994).

« L'entreprise orientée projet est capable de lancer très rapidement sur le marché des produits totalement nouveaux en constante reconfiguration car incorporant en permanence les enseignements de la subtile combinaison des expériences de terrain et des innovations technologiques » (Nagel et Dove, 1991).

L'entreprise orientée projet ressemble également, par de nombreux aspects, à la structure adhocratique décrite par Mintzberg (1982). Cette dernière correspond à une structure flexible et peu formalisée dont le but est de s'adapter au mieux aux modifications de son environnement et de développer des innovations sophistiquées en faisant intervenir, dans un même temps, des logiques managériales, techniques et sociales. Dans ce type de structures, les tâches sont coordonnées à travers l'ajustement mutuel, c'est-à-dire la communication informelle entre les individus⁴.

Selon Navarre (1993), cette flexibilité est la résultante de six facteurs : l'allégement du nombre de niveaux hiérarchiques, qui induit une simplification des outils de supervision ; le transfert du pouvoir de décision et des moyens vers le terrain (« empowerment ») ; l'existence d'un centre stratégique qui permet d'indiquer la voie à prendre et de garantir l'allocation de ressources ; le pilotage des opérations par l'aval, selon une logique horizontale (et non plus par la hiérarchie verticale) ; l'existence d'employés polyvalents pouvant, en particulier, concevoir les produits et leurs processus de fabrication en même temps et, enfin, l'intégration des sous-traitants, ce qui rend les frontières de l'entreprise plus floues.

⁴ Rappelons que Mintzberg (1982) identifie quatre autres configurations structurelles : la structure simple, dans laquelle les tâches sont coordonnées à travers la supervision directe ; la bureaucratie mécaniste, dans laquelle les tâches sont coordonnées à travers la standardisation des processus de travail ; la bureaucratie professionnelle, dans laquelle les tâches sont coordonnées à travers la standardisation des qualifications et, enfin, la structure divisionnalisée, dans laquelle les tâches sont coordonnées à travers la standardisation des résultats attendus du travail.

Les principaux éléments donnés par Thatcher (1990) pour caractériser l'entreprise orientée projet et qu'on retrouve chez Cleland et King (1983) ou Gareis (1989) sont les suivants :

- elles construisent des structures hiérarchiques plates autour du management de projet,
- elles utilisent des systèmes d'informations qui reflètent une vision systémique de l'entreprise,
- elles financent les supports de projets en fonction des priorités données par la Direction Générale,
- elles enrichissent les rôles des acteurs projet, qu'ils soient fonctionnels ou opérationnels, en leur donnant les moyens de leur autonomie.

Pour Haslauer, Madl et Rattinger (1990), les caractéristiques de l'entreprise « orientée projet » sont au nombre de cinq : un esprit et un travail d'équipe ; une communication ouverte et transversale ; une grande ouverture sur l'environnement dans une logique d'adaptation constante ; une auto-organisation (existence de sous-système autonomes et tendance à l'auto-contrôle) et, enfin, une forte orientation stratégique.

Lhuissier (1995) dresse, quant à lui, un portrait de l'entreprise orientée projet à partir d'une revue de littérature sélective. Nous en citons les principaux éléments car ils complètent l'approche des auteurs précédemment cités :

- existence de réseaux de communication formels et informels entre les acteurs projet,
- existence de procédures et d'instances d'arbitrage des conflits,
- construction par le dirigeant d'un environnement favorable à la mise en oeuvre des projets et à la motivation des acteurs projet (les deux variables étant corrélées),
- priorité donnée aux projets sur les structures fonctionnelles dans l'attribution des ressources,
- valorisation des experts car ils sont le garant de la qualité technique de l'entreprise,
- enrichissement des tâches des acteurs projet et encouragement de la coopération et de l'autonomie.

Pour finir, Badot et Hazebrouck (1996) caractérisent l'entreprise orientée projet par une répartition des rôles entre le réservoir de ressources et de savoir (qu'ils nomment "back-

office"), et les acteurs de terrain (qu'ils nomment "front-office")⁵. Le réservoir de ressources assure la disponibilité à long terme des ressources financières, humaines, techniques et conceptuelles, analyse les tendances sociétales et fait bénéficier le reste de l'entreprise de ses réflexions (rôle de « think tanker »). Il orchestre le changement en collaboration avec les acteurs de terrain, grâce à l'observation et à la capitalisation des pratiques à succès, à l'animation de « réseaux de savoir » et à la recherche permanente de ressources pour encourager les initiatives intéressantes. Il a également pour rôle de disposer des ressources financières, mais surtout de les affecter avec plus de créativité et de jugement (Hamel et Prahalad, 1993). Il joue, enfin, un rôle de catalyseur dans la mesure où il fournit des informations et des conseils afin de permettre à l'organisation de prendre des décisions appropriées (Lawler III et Galbraith, 1993).

Les acteurs de terrain font remonter les problèmes qu'ils rencontrent et réalisent des ajustements rapides à l'évolution de l'environnement afin de corriger les dysfonctionnements des métiers et de réaliser l'optimisation globale du projet.

Finalement, les principes sur lesquels se fondent les démarches d'organisation par projet, de reengineering ou de concourance sont les mêmes : orientation vers les produits et le client, créativité, autonomie, coopération, innovation, travail en équipe, hiérarchie plate et transversalité (Lhuissier, 1995).

⁵ Selon eux, c'est le degré d'intégration entre le réservoir de ressources ("front-office") et les acteurs de terrain ("back-office") qui conditionne le succès des projets.

En résumé,

L'entreprise orientée projet est caractérisée par les éléments suivants : une grande ouverture sur l'environnement interne et externe (produits, clients, concurrents, etc.), une hiérarchie plate autour de la gestion par projet, un esprit et un travail d'équipe, l'existence de réseaux de communication formels et informels entre les acteurs projet, une vision systémique de l'entreprise, une forte capacité de remise en cause et de créativité, un enrichissement des tâches des acteurs projet et, enfin, l'encouragement de l'autonomie. Dans l'entreprise orientée projet, la priorité est donnée aux projets sur les structures métier dans l'attribution des ressources, la structure projet est autonome par rapport au reste de l'entreprise et les rôles sont répartis entre le réservoir de ressources et de savoirs, d'une part et les acteurs de terrain, d'autre part.

1.4. Gestion par projet, structure matricielle, concourance et structure transversale

Cette section vise à éclairer la façon dont la notion de gestion par projet s'articule avec trois notions voisines, mais différentes : la structure matricielle, la concourance et la transversalité. En effet, si toutes ces notions font référence aux thèmes du décloisonnement de la gestion des entreprises et de la recherche d'une meilleure coordination entre les acteurs concourant à la réalisation d'un projet commun, chacune d'entre elle aborde cette thématique sous un angle spécifique.

1.4.1. Structure matricielle et gestion par projet

Nous souhaitons montrer que la gestion par projet se développe généralement dans le cadre d'une structure matricielle qui combine un axe vertical par fonctions - qui correspond aux "métiers" dans le cadre de l'industrie automobile qui nous intéresse - et un axe horizontal par produits - qui correspond aux projets véhicules dans le cas qui nous intéresse. C'est pourquoi nous parlerons souvent de "structure matricielle par projet" dans notre travail pour renvoyer à la dimension matricielle du management par projet.

De façon générale, Jolivet (1995) distingue trois formes d'organisation reconnues : l'organisation fonctionnelle, l'organisation par projet (dite « task force ») qui est généralement adoptée pour les projets périphériques, et l'organisation matricielle, qui combine une structure verticale par fonctions et une structure horizontale par projets et dans laquelle les décisions concernant le projet sont le fruit d'un accord entre les Directions fonctionnelles⁶ et la Direction Projet.

Mais, à l'intérieur de l'organisation matricielle, on peut distinguer trois formes de matrices différentes (Galbraith, 1971 ; Gobeli et Larson, 1986 et 1987) en fonction de l'influence relative des responsables fonctionnels et des responsables de projet dans les prises de décision.

- la **matrice fonctionnelle** (« functional matrix »), dans laquelle le rôle du responsable de projet se limite à coordonner les efforts des différentes fonctions impliquées dans le projet, grâce à son influence personnelle et à ses qualités de communication ;
- la **matrice projet** (« project matrix »), dans laquelle le responsable de projet a une autorité directe pour prendre des décisions concernant le personnel et le flux d'activités. Il exerce le contrôle sur les ressources et la gestion du projet, le rôle des responsables métier se limitant à offrir des services et des conseils ;
- la **matrice équilibrée** (« balanced matrix »), dans laquelle l'autorité décisionnelle est partagée entre le responsable fonctionnel et le responsable de projet : le premier établit le plan de ce qui doit être fait, intègre la contribution de chacune des fonctions, s'occupe de la planification et contrôle l'avancement. Le second est responsable de l'allocation des ressources humaines et de l'exécution de son segment de projet en accord avec les standards et les délais impartis par le responsable de projet.

⁶ Si certains chercheurs utilisent le terme « métier » pour désigner les directions techniques (Direction de la Caisse Assemblée Peinte, Direction des Equipements de la Carrosserie et du Montage, etc.) et le terme « fonction » pour désigner les directions fonctionnelles (Marketing, Produit, Contrôle de gestion, etc.), d'autres chercheurs utilisent indifféremment les deux notions pour désigner les directions verticales en général. C'est dans cette optique que nous nous situons : nous utiliserons les notions de « métier » et de « fonction » pour désigner la structure permanente de l'entreprise, dans laquelle les projets puisent leurs ressources humaines et financières.

Selon Davis et Lawrence (1977), les structures matricielles suivent une évolution en cinq étapes :

- l'organisation fonctionnelle : l'organisation est d'abord structurée selon des lignes hiérarchiques de type fonctionnel ;
- la superposition temporaire (« temporary overlay ») : au fur et à mesure que cette forme d'organisation devient inadaptée pour répondre à un environnement complexe, on superpose un second axe - le management par projet - à la structure hiérarchique, même si celle-ci demeure la structure de base ;
- la superposition permanente (« permanent overlay ») : dans une troisième étape, l'axe projet devient un élément permanent, même si la structure hiérarchique demeure toujours la structure de base ;
- la matrice mature (« mature matrix ») : à ce stade, il existe un équilibre dans l'autorité détenue par le responsable de projet et le responsable fonctionnelle
- la post-matrice (« beyond matrix ») : cette dernière phase correspond à des formes organisationnelles qui sont spécifiques.

Les caractéristiques communes associées aux termes « matrice » et « projet » sont donc au nombre de deux :

- la superposition ou le mixage d'une hiérarchie verticale, en général organisée par fonctions, et d'une autorité, influence ou communication horizontale, qui est le plus souvent liée à un projet ou à un produit (Galbraith, 1971 ; Knight, 1976 ; Larson et Gobeli, 1987),
- un système de double autorité, de double responsabilité et de double reporting, qui viole le principe de management traditionnel de l'autorité unique (Davis et Lawrence ; 1977, Denis, 1986 ; Knight, 1976 ; Galbraith, 1971, Kerzner, 1984 ; Cleland et King, 1983).

Finalement, on peut placer les organisations matricielles au centre d'un continuum allant des organisations purement fonctionnelles aux structures purement horizontales (Cleland et King, 1983, Galbraith, 1971 ; Kerzner, 1984 ; Ford et Randolph, 1992 ; Might et Fisher, 1985), ainsi que le montre le schéma suivant.

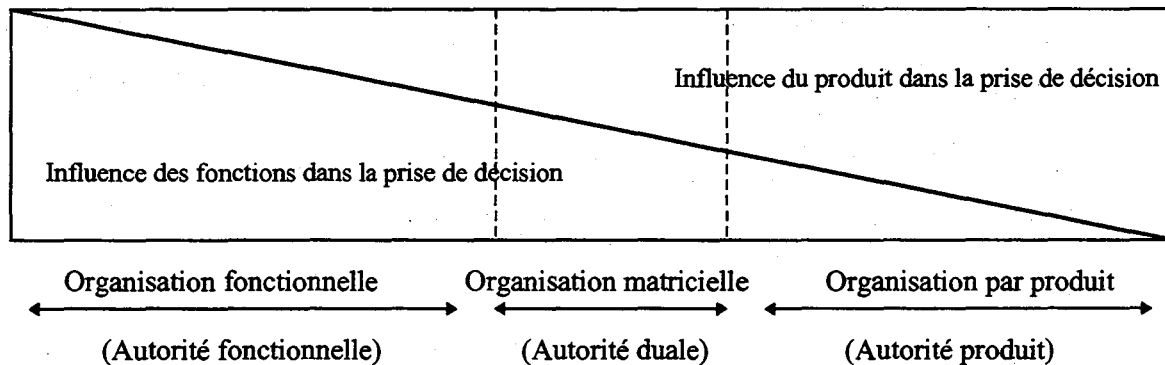


Figure 1.3. : Fonction/matrice/produit : un continuum d'alternatives (d'après Ford et Randolph, 1992)

De même que l'organisation par projet correspond à une extension du management par projet lorsque l'organisation en vient à gérer en permanence de multiples projets, on peut dire que l'organisation matricielle est une généralisation du management matriciel. La structure par projet se distingue de la structure matricielle dans la mesure où elle est organisée autour de tâches spécifiques délimitées dans le temps (par exemple, un projet de construction), tandis que la structure matricielle est organisée autour de tâches qui ont une continuité dans le temps (par exemple, fabriquer un produit complexe).

Toutes ces formes organisationnelles, que Ford et Randolph (1992) qualifient d'organisations inter-fonctionnelles (« cross-functional organizations »), ont en commun de combiner les avantages de la structure fonctionnelle et de la structure par produit dans la mesure où elles permettent une bonne coordination entre les différentes fonctions concernées par le projet tout en maintenant une relation continue avec l'expertise fonctionnelle (Dilworth et *ali*, 1985 ; Katz et Allen, 1985 ; Larson et Gobeli, 1987 ; White, 1979 ; Wright, 1979, 1980).

En résumé,

La structure par projet correspond à une organisation matricielle qui combine une structure verticale par fonctions et une structure horizontale par projets. Plus précisément, elle renvoie à une **matrice équilibrée** dans laquelle le responsable de projet définit ce qui doit être accompli (le « quoi ») tandis que le responsable métier est concerné par la façon dont ce sera accompli (le « comment ») et dans laquelle les décisions sont le fruit d'un accord entre les Directions Métier et la Direction Projet.

1.4.2. Concourance et gestion par projet

Comme l'affirme Navarre (1993), la concourance (« concurrent engineering ») désigne le fait de mener plusieurs activités de façon simultanée et renvoie, en cela, à l'idée de « convergence ».

[La concourance consiste à] concevoir de façon systématique, intégrée et simultanée les produits et les processus qui leur sont rattachés.» (Navarre, 1993, p.210).

Mais la concourance peut également se référer, de façon plus générale, à l'ensemble des processus par lesquels des individus issus de différentes entités de l'entreprise et des individus externes collaborent à la réalisation d'un objectif commun. (Briner et alii, 1993).

La gestion par projet est donc l'application la plus répandue du principe de concourance puisqu'elle conduit à mener plusieurs activités en parallèle et qu'elle vise à faire converger les efforts des participants vers la réalisation d'un projet dans les contraintes fixées. D'ailleurs, ainsi que l'affirme Galbraith (1971), la concourance ne peut être mise en place dans une structure verticale.

« La simultanéité des tâches dans le temps, avec un niveau de qualité approprié et une utilisation maximale des compétences des spécialistes, est tout à fait impossible dans une structure fonctionnelle. » (Galbraith, 1971).

En résumé,

La gestion par projet est l'application la plus courante du principe de **concourance** dans la mesure où elle conduit à mener plusieurs activités de conception de façon simultanée et à donner une direction forte vers laquelle convergent les efforts des participants.

1.4.3. Structure transversale et gestion par projet

Si l'organisation matricielle par projet superpose à l'axe vertical, organisé par fonctions et/ou par métiers, un axe horizontal, organisé par projets et/ou par produits, elle n'est pas pour autant synonyme d'organisation transversale : elle constitue plutôt un compromis entre l'organisation verticale et l'organisation transversale.

En effet, ainsi que l'affirme Galbraith (1971), l'organisation matricielle par projet se différencie de l'organisation transversale dans la mesure où elle est caractérisée par des relations d'autorité duale et par un équilibre de pouvoir entre la structure projet et la structure fonctionnelle.

Il est vrai que les organisations transversales renvoient, le plus souvent, à une structure matricielle, mais les deux notions ne doivent pas être confondues car la matrice représente une solution intermédiaire entre la structure verticale et la structure horizontale (Tarondeau et Wright, 1995).

« Les organisations transversales tendent à être des matrices multidimensionnelles, mais parler d'organisation matricielle serait exagérément simplificateur » [car les organisations matricielles] furent largement utilisées comme solution de compromis entre les structures par fonctions et les structures par activités, les matrices étaient principalement composées de ces deux types d'unités.(...) Les équipes de projets travaillent différemment dans les organisations transversales et dans les organisations matricielles. En effet, elles centralisent la prise de décision au niveau du projet et développent des compétences dans les projets plutôt que des savoirs spécialisés dans des fonctions ou des activités. » (Tarondeau et Wright, 1995).

En résumé,

L'organisation par projet constitue un compromis entre l'organisation fonctionnelle et l'organisation transversale : elle est plus flexible, plus efficace et moins hiérarchique que la première, mais les efforts de décloisonnement et d'amélioration de la coordination entre les acteurs concourant à la réalisation d'un même projet n'y sont pas aussi importants que dans la seconde.

Le tableau suivant résume les définitions développées dans cette section.

Projet	Sous-système de management temporaire, qui permet de structurer les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de commercialisation d'un nouveau produit et qui possède des processus de définition des objectifs, une organisation, un mode de management et une culture qui lui sont propres.
Gestion par projet (ou management par projet)	Mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée de représentants des différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures "métier" afin d'atteindre des objectifs de performance "Qualité/Coûts/Délais".
Entreprise orientée projet	Entreprise caractérisée par une grande ouverture sur l'environnement interne et externe, une hiérarchie plate autour de la gestion par projet, un esprit et un travail d'équipe, l'existence de réseaux de communication formels et informels entre les acteurs projet, une vision systémique de l'entreprise, une forte capacité de remise en cause et de créativité, un enrichissement des tâches des acteurs projet et l'encouragement de l'autonomie.
Structure par projet (ou organisation par projet)	Organisation matricielle « équilibrée » qui combine une structure verticale par fonctions et une structure horizontale par projets, dans laquelle le responsable de projet définit ce qui doit être accompli - le « quoi » - tandis que le responsable métier est concerné par la façon dont ce sera accompli - le « comment » - et dans laquelle les décisions sont le fruit d'un accord entre les Directions Métier et la Direction Projet.
Concourance	Au sens strict, la concourance désigne le fait de mener plusieurs activités de façon simultanée. Au sens large, elle renvoie à l'ensemble des processus par lesquels les individus issus de différentes unités de l'entreprise et des individus externes collaborent à la réalisation d'un objectif commun. La gestion par projet est l'application la plus répandue du principe de concourance.

Tableau 1.1. : Synthèse des définitions les plus utilisées dans la littérature sur la gestion par projet

2. S'organiser par projet : dans quel but ?

On observe un nombre croissant d'entreprises qui remettent en cause la structure taylorienne et hiérarchique pour adopter une organisation matricielle par projet. Nous examinerons, dans cette section, trois grandes sources de bénéfices que les entreprises peuvent retirer du développement d'une organisation par projet par rapport à une organisation fonctionnelle traditionnelle : des bénéfices économiques liés à l'accélération de la mise en marché des produits nouveaux et à l'amélioration des performances en termes de coûts, de délais et de qualité ; des bénéfices socio-organisationnels liés au renforcement de la coopération inter-fonctionnelle, à l'accroissement de l'autonomie des acteurs et à la redécouverte du sens du travail et, enfin, des bénéfices en matière d'apprentissage organisationnel grâce à l'activation de nouvelles formes de savoirs.

2.1. Le projet comme réponse organisationnelle à de nouvelles exigences économiques

Cette section vise à montrer que le recours à la gestion par projet constitue une réponse organisationnelle aux exigences actuelles du marché - à savoir une production diversifiée à un niveau de coût faible et à un niveau de qualité élevé - dans la mesure où elle permet de répondre plus rapidement aux besoins des clients (réactivité), d'influer sur le marché (proactivité) et d'améliorer les performances du "triangle d'or" constitué par les coûts, la qualité et les délais.

2.1.1. S'adapter plus rapidement aux demandes du marché

Nous souhaitons montrer que la gestion par projet permet de proposer aux clients des produits plus diversifiés, de répondre plus rapidement aux changements de l'environnement et de modeler de façon plus active les comportements sociaux.

Comme l'affirment Cova et Holstius (1993), c'est la diversification de la production et la complexification des transactions qui conduisent les entreprises à recourir de plus en plus souvent à la gestion par projet, ainsi que le montre le schéma suivant.

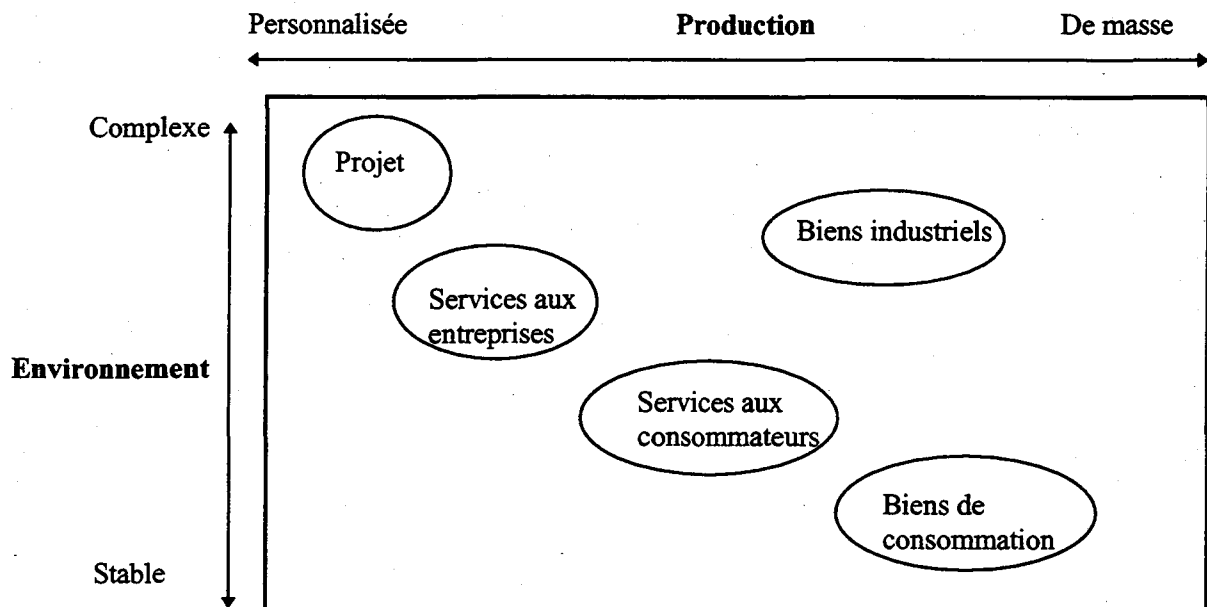


Figure 1.4. : Typologie des activités de la firme selon la matrice transaction/production (d'après Cova et Holstius, 1993)

De nombreux sociologues des marchés (Drucker, 1989 ; Badot et Cova, 1992 ; Badot et Hazebrouck, 1996) distinguent quatre phases dans la différenciation progressive des comportements des consommateurs occidentaux dans les quarante dernières années.

La première phase ou le « paradigme moderne » se déroule dans les années 60 et renvoie à l'intégration et à la croyance dans le progrès. Il s'agit de valeurs sociales et économiques fondées sur le mode de vie américain (« *american way of life* »).

La seconde phase ou la « la contre-modernité » se développe dans les années 70 et renvoie au conflit et à l'anti-autoritarisme. Ici, l'anti-mode se substitue à la mode, mais dans une même logique de consommation que dans la période précédente.

La troisième phase ou la postmodernité « surface », se situe dans les années 80 et renvoie à l'individualisme forcené, à la diversité et au caractère éphémère des produits.

Enfin, la quatrième phase se développe dans les années 90 et renvoie à l'individualisme réfléchi et à la consommation de « juste-produits ». La logique de l'authenticité du produit et de ses qualités profondes passe au premier plan car le consommateur cherche à revenir à l'essentiel.

Se référant plus spécifiquement à l'industrie automobile, qui est au cœur de notre recherche, Midler (1993a) retrace l'évolution des systèmes concurrentiels des biens du type automobile selon les trois grands modèles cités par les économistes :

- le modèle de « standardisation » poussé à l'extrême par H. Ford ;
- le modèle de « variété », développé dans les années 20 par Sloan, PDG de General Motors, qui affirmait qu'on ne pouvait concilier économie d'échelle et diversification. C'est la naissance du marketing, dont les techniques visaient à définir les cibles de clientèle qu'il s'agissait de satisfaire et à identifier les nouveaux produits et les rythmes auxquels il fallait les renouveler ;
- le modèle de « réactivité » : la demande étant imprévisible, il s'agit moins de faire du marketing sophistiqué pour orienter les efforts créatifs de l'entreprise que de répondre avec rapidité aux changements de l'environnement.

La réactivité se réfère à la capacité à être « agile » (Denner et *ali*, 1994), c'est-à-dire à s'adapter aux besoins des clients et aux évolutions de la concurrence. Elle constitue un atout considérable dans la mesure où les avantages qui découlent de la rapidité de réponse amplifient tous les autres avantages concurrentiels (Stalk et Hout, 1993).

Le modèle de réactivité est particulièrement bien maîtrisé par les japonais. En effet, la force de l'industrie japonaise réside dans sa forte productivité de développement (c'est-à-dire de conception et de fabrication) de nouveaux produits car elle permet de réagir vite quand les prévisions sont fausses et d'améliorer la qualité des prévisions faites par le marketing. Au total, le développement d'un nouveau véhicule mobilise environ trois fois plus de ressources d'ingénierie chez les constructeurs occidentaux que chez les constructeurs japonais grâce à des processus de développement plus rapides et moins coûteux.

Ainsi, si on observe une réduction générale du temps de conception (Reinertsen et Smith, 1993) et de développement (Stalk et Hout, 1993) dans l'industrie automobile, on constate que cette réduction est plus prononcée au Japon qu'en Europe, les Etats-Unis se situant entre les deux (Clark et Fujimoto, 1991 ; Womack et *ali*, 1992), ainsi que le montre le schéma suivant.

	Japon	Europe	USA
Délai de développement d'un nouveau véhicule (mois)	42,5 [35-51]	57,6 [46-70]	62 [50,2-77]
Ressources engagées dans un projet automobile (millions d'heures d'ingénierie)	1,2 [0,4-2]	3,4 [2,4-4,5]	3,5 [1-7]

Tableau 1.2. : Délais et ressources engagées dans les projets automobiles (Japon, USA et Europe)

C'est la raison pour laquelle la Direction Générale de Renault a placé les objectifs de réduction des délais de développement au centre de ses préoccupations stratégiques.

« La réactivité devient la principale arme concurrentielle des industriels. Tous l'intérêt du jeu consiste en effet à lancer le premier un véhicule innovant pour séduire les clients et de donner le temps d'amortir le produit avant que la compétition n'impose la baisse des prix. Sans compter qu'à défaut d'anticiper toutes les évolutions du marché, il faut savoir copier très vite les idées introduites par la concurrence. » (Renault, Collection R&D, n°13).

Mais, il semblerait que la réactivité ne suffise plus et qu'il faille dorénavant développer la « proactivité », c'est-à-dire la capacité à modeler, de façon plus active, les comportements sociaux et le marché. C'est à cette composante éducatrice et créative que se réfère Galbraith (1971) quand il parle de « filière inversée », par opposition à la filière classique. Il s'agit alors de maîtriser l'incertitude et la complexité par l'action (Peters, 1987) et par l'innovation (Weil, 1992).

Dans ce contexte, la « chrono-compétition » (Navarre, 1993) devient un élément clé de succès dans la mesure où la réduction des délais de conception et de mise sur le marché conditionne de

nombreux autres avantages, ainsi que l'affirment Cohendet et alii (1992) et Reinertsen et Smith (1993).

« Le raccourcissement du cycle de développement est un outil qu'aucune entreprise ne peut se permettre d'ignorer si elle veut rester viable dans les années 90. » (Reinertsen et Smith, 1993).

« Le délai qu'il est alors primordial de maîtriser est celui de la conception de nouveaux produits, ceci par une interaction plus rapide entre les sollicitations du marché et la conception. » (Cohendet et alii, 1992).

Garel (1994) souligne encore d'autres avantages liés au raccourcissement des délais de développement. Il mentionne, en particulier, l'augmentation de la durée de vie des ventes, l'augmentation de la part de marché, l'amélioration des marges, le déroutement des concurrents lents, le fait de pouvoir imposer le rythme de l'innovation, la focalisation sur les clients les plus intéressants et l'amélioration de l'image commerciale.

Enfin, Guerin (1995) souligne que la gestion par projet génère des gains de temps non négligeables, ce qui permet au produit de parvenir plus tôt sur le marché. Il cite trois exemples d'entreprises qui ont fortement réduit leur temps de conception et de développement grâce à l'adoption d'une démarche projet :

- *Otis*, la porte d'ascenseur qui vient compléter la nouvelle gamme Otis 2000, a été développée en un an et demi, alors qu'elle aurait nécessité trois ans avec une démarche traditionnelle.
- *Le pansement antiampoules d'Urgo* a été conçu en deux ans, alors qu'il aurait exigé trois ans avec une démarche classique,
- *Le nouveau turbocompresseur de Volkswagen* a pu être développé en un an (ce qui lui a permis d'être présenté au Salon automobile de Francfort en Septembre 1995) avec une économie globale de l'ordre de 10 à 15% sur le budget de développement.

En fait, la proactivité et la réactivité constituent deux stratégies complémentaires (Ohmae, 1988) : la première est orientée vers les clients car elle permet d'anticiper et d'innover tandis que la seconde est orientée vers les concurrents car elle permet de les contrer.

2.1.2. Améliorer le triangle d'or « Coûts, Qualité et Délais »

Nous souhaitons montrer jusqu'à quel point - et à travers quels processus - la concurrence permet d'améliorer le "triangle d'or" des projets, c'est-à-dire leur performance économique en matière de coûts (prix de revient et investissements), de délais (de conception et de fabrication) et de qualité du produit final.

Wildemann (1992) affirme que la concurrence permet une réduction des coûts de développement de 15 à 30 % et un raccourcissement des délais d'environ 40%. Navarre (1993), quant à lui, cite sept sources de progrès économiques. En effet, d'après lui, la concurrence permet :

- une baisse du temps de développement de 30 à 70%,
- une baisse du nombre de modifications apportées à l'ingénierie de 65 à 90%,
- une réduction des délais de mise à disposition sur le marché de 20 à 90%,
- l'amélioration de la qualité de 200 à 600%,
- l'accroissement de la productivité des cols blancs de 20 à 110 %,
- une augmentation des ventes de 20 à 100 %,
- une augmentation du rendement des actifs investis de 20 à 120 %.

Dans le cas de l'entreprise Renault, l'adoption d'une organisation matricielle projet/métier a effectivement été à l'origine d'une réduction du temps de montage de ses prototypes, d'une meilleure maîtrise du pilotage de ses projets et d'une amélioration de la qualité de ses produits (Moisdon et Weil, 1992b).

La raison pour laquelle la gestion par projet est source de progrès économique nous est donnée par Garel (1994). D'après lui, c'est la création d'équipes pluridisciplinaires qui permet de répondre plus rapidement aux sollicitations du marché et d'optimiser le triangle d'or de la performance des projets.

« Les équipes-projets semblent les mieux adaptées à ces conditions de fonctionnement et d'environnement réactif. Des recherches empiriques ont démontré l'efficacité de cette

structure pour des projets de longue durée, pluri-disciplinaires, cherchant à optimiser le "triptyque" qualité/coûts/délais et consommant des ressources fluctuantes (...) En outre, elle permet de détecter plus tôt les erreurs dans le développement du produit dont le coût est proportionnel au degré d'avancement du projet. » (Garel, 1994).

En outre, la gestion par projet, et, plus précisément, l'organisation en "plateau projet"⁷ permet d'accroître la transparence des échanges dans la mesure où elle clarifie les attentes des différents participants les uns par rapport aux autres (Midler, 1993a). Elle facilite également la recherche de compromis car il est plus facile de transiger avec la stratégie de sa Direction Métier si on ne passe pas tout son temps avec des spécialistes « monoculture », ce qui a des effets bénéfiques à la fois sur la qualité et le délai des solutions choisies.

Le management par projet répond donc à l'évolution des facteurs clés de réussite dans un contexte d'intensification de la concurrence, à savoir : la vitesse, la qualité, un niveau concurrentiel de coûts, la satisfaction totale du client et une conception concurrentielle des produits et processus.

Ce sont ces avantages économiques qui incitent les entreprises à adopter massivement et de façon irréversible une organisation par projet pour favoriser l'innovation et répondre aux exigences croissantes du marché (Jolivet, 1995).

« Les entreprises semblent évoluer de façon irréversible vers le management par projet pour relever les nouveaux défis concernant la conception et le développement de nouveaux produits. Le fonctionnement classique de l'entreprise ne permet plus de faire face à la grande variété des produits, à la réduction massive des coûts de production et à une plus grande réactivité des concurrents. » (Jolivet, 1995).

⁷ Le plateau projet constitue l'unité de lieu où se rassemblent les membres de l'équipe projet. Il vise à favoriser la communication et à dépasser les querelles inter-métiers grâce à la proximité physique et au langage des objets (ou « gemba »).

En résumé,

La gestion par projet permet de réduire les délais de mise à disposition des nouveaux produits sur le marché et les ressources engagées dans le développement d'un nouveau produit. Elle permet également d'améliorer la qualité des produits, de diminuer le nombre de modifications en ingénierie, de réduire les coûts de développement et de gagner des parts de marché. Elle permet, enfin, d'améliorer la transparence des échanges et la recherche de compromis entre les différents partenaires, d'augmenter les bénéfices, d'accélérer le rythme d'innovation et de façonner, de façon active, les goûts des clients.

2.2. Renouer le dialogue interrompu par la logique taylorienne

Nous souhaitons montrer que la gestion par projet cherche à pallier, point par point, les dysfonctionnements liés au fractionnement et à la parcellarisation du travail. D'abord, elle permet d'organiser la communication horizontale. Ensuite, elle permet d'accroître la responsabilisation des individus en réunissant la fonction de conception et la fonction d'exécution que la logique taylorienne avait séparé. Enfin, elle permet aux individus de (re)trouver un sens à leur travail en mettant en évidence le lien existant entre leur travail et les objectifs de l'organisation.

2.2.1. Le projet comme outil de la coopération inter-fonctionnelle

Si on devait choisir un seul mot pour caractériser les structures matricielles par projet, ce serait celui de « flexibilité »⁸ (Kolodny, Lawrence et Davis, 1977). En effet, la gestion par projet permet aux acteurs de sortir de la « vision tunnel » des départements fonctionnels (Middleton, 1967), de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques et de faire l'apprentissage d'une logique de résolution des problèmes (Leroy, 1995).

⁸ Au sens de capacité d'adaptation aux exigences du marché et des clients.

« Les entreprises s'aplatissent avec les projets parce que les éventails de subordination s'élargissent et que le nombre de niveaux hiérarchiques décroît. Plus de flexibilité est créée du fait de la capacité à mettre en place et à dissoudre des organisations de projet temporaires (...). L'entreprise avec une forte orientation-projet développe sa flexibilité et agence sa structure sous forme de réseau. » (Leroy, 1995).

Pour Larson et Gobeli (1987), la structure matricielle par projet permet une utilisation plus efficace des ressources dans la mesure où les compétences et les équipements peuvent être partagés entre différents projets. Elle permet également une amélioration des flux d'informations grâce aux contacts fréquents entre les membres des différents services, ce qui accélère la prise de décision et facilite l'adaptation aux changements.

Mais la gestion par projet permet surtout un renforcement de la coopération transversale et une meilleure déclinaison des orientations stratégiques. En effet, la logique projet implique une reconfiguration des métiers et des fonctions de l'entreprise, ce qui, par ailleurs, déstabilise les repères, valeurs, pouvoirs et habitudes des acteurs, ainsi que l'affirment Leroy (1996) et Zarifian (1993).

« Le couplage entre les opérations répétitives (...) et les projets (...) déstabilise profondément le modèle hiérarchico-fonctionnel traditionnel. Réaliser des projets plus nombreux, plus risqués, plus diversifiés, plus innovants, impliquant une coopération forte entre davantage d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du périmètre traditionnel de l'entreprise, explorant des environnements encore mal appréhendés, mobilisant des technologies nouvelles de traitement et de diffusion des informations, le tout sous des contraintes resserrées - en termes de coût, délai, qualité et performance technique - oblige à remettre en cause les fondements mêmes du modèle bureaucratique. » (Leroy, 1996).

« La grande portée organisationnelle de la gestion par projet est qu'elle déstabilise directement et fortement l'organisation classique par fonctions et spécialités professionnelles. C'est l'attaque la plus frontale que nous connaissons portée à l'organisation fayolienne et donc à ce que nous avons appelé le modèle hiérarchico-fonctionnel. » (Zarifian, 1993, p. 229).

Midler (1993a) constate, quant à lui, que la gestion par projet bouleverse la place occupée par les acteurs aval dans la division des responsabilités. Traditionnellement, on leur demandait d'exécuter les objectifs que les acteurs amont et les hautes hiérarchies définissaient ; ils devaient appliquer des règles du jeu dictées par d'autres et ne bénéficiaient, par conséquent, que d'une autonomie limitée, voire inexistante. Aujourd'hui, on leur demande de s'impliquer, dès le départ du projet, dans le processus d'élaboration des objectifs, d'animer des réunions,

d'expliquer leurs problèmes, leurs contraintes et les moyens qui leur sont nécessaires et de juger si les propositions faites par les experts sont acceptables.

La concourance remet donc en cause le principe de la division taylorienne des compétences, selon lequel la base doit pouvoir appliquer les règles qui ont été décidées par la hiérarchie ou les experts.

« L'acteur aval, hier obscur exécutant en bout de chaîne, se retrouve maintenant au centre de tout le processus. Une situation qui est loin d'être confortable, car sa responsabilité est sans équivoque : il est condamné à réussir. Il ne pourra pas évoquer le caractère trop ambitieux des objectifs qu'il a lui-même validés, ou l'absence de moyens qu'il était en mesure de demander. » (Midler, 1993a, p. 82).

2.2.2. Retrouver un sens au travail

Nous souhaitons montrer que si l'implication dans un projet permet de responsabiliser les participants, elle leur permet également de (re)trouver un sens à leur travail en leur apportant une vision plus claire de la façon dont il est relié aux objectifs organisationnels.

En effet, ainsi que l'affirme Baron (1993), le projet constitue, pour les individus qui y participent, une occasion d'avoir une expérience professionnelle complète et d'accéder à une vision globale de l'entreprise. Ils peuvent pénétrer dans l'ensemble des métiers - de la définition du produit jusqu'à sa commercialisation.

« Etre dans les projets, c'est sortir un peu de l'entreprise. Plus exactement, un projet, c'est une 'entreprise' à lui tout seul, au sens de 'entreprendre' et non pas bien entendu, au sens d'une institution (...). On ne peut être durablement dans les projets sans apprendre l'entreprise dans sa globalité, sans la pratiquer concrètement. » (Baron, 1993).

Pour Christian (1999), participer à un projet revient à participer à l'écriture d'un « récit » et, à ce titre, cela permet aux individus de jouir d'une forte attention, de bénéficier d'une légitimité nouvelle, d'appartenir à une communauté et de participer à une aventure à plusieurs qui est d'autant plus riche d'un point de vue émotionnel qu'elle est de courte durée. Les acteurs projet sont partie prenante d'une histoire qui pourra - peut-être - être racontée à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise : « c'était une belle aventure et j'y étais ». Même si l'histoire d'un projet est probablement davantage écrite après-coup que pendant son déroulement et même si

les difficultés, incohérences et sentiments de morcellement qui contribuent à construire le récit sont, consciemment ou inconsciemment, mises de côté, le sentiment de participer à l'écriture de ce récit donne un sens au travail⁹.

En cela, c'est moins la date d'entrée dans le projet qui explique la force avec laquelle l'individu va s'y investir que sa capacité à s'insérer dans l'histoire en cours de fabrication, c'est-à-dire sa capacité à connaître les épisodes précédents du récit collectif et à être co-auteur des épisodes à venir.

Le travail en projet permet, en outre, d'améliorer la qualité de vie au travail puisqu'il ouvre tout à la fois l'accès à la variété, à l'évidence des résultats, à l'évaluation de la tâche accomplie, au relationnel (clients, fournisseurs, collègues des autres services, Direction Projet...), à l'autonomie, à la globalité et à la valeur sociale de la tâche accomplie.

En dernier lieu, le projet donne un sens très fort au destinataire (le client final) que le métier ne peut donner - on ne vend pas une carrosserie ou un moteur. Il offre également l'opportunité d'articuler l'identité individuelle et l'appartenance collective, ce que ne peuvent proposer les métiers, qui sont caractérisés par la gémellité. En fait, le projet redonne le sens de l'unité que la spécialisation fonctionnelle avait fait perdre.

En résumé,

En remettant en cause le modèle hiérarchico-fonctionnel, l'orientation projet permet de développer la flexibilité et l'efficacité dans l'utilisation des ressources engagées, d'améliorer le flux d'informations et d'accélérer la prise de décision. Elle donne également l'occasion aux participants de (re)trouver un sens à leur travail dans la mesure où elle leur donne le sentiment de participer à une aventure collective et où elle leur permet de relier leur travail aux desseins de l'organisation dans son ensemble, de mettre le client au centre de leurs préoccupations, de développer un regard plus ouvert sur l'organisation et d'améliorer leur qualité de vie au travail.

⁹ Il faut préciser que cet "avantage au sens" est d'autant plus fort que le mode projet est exceptionnel et que les enjeux du projet sont importants (Christian, 1999).

2.3. Le projet comme vecteur d'apprentissage organisationnel

La mémoire occupe une place essentielle dans les projets puisqu'elle intervient comme moyen de capitalisation des apprentissages réalisés et comme garant du respect des rendez-vous pris entre les divers acteurs. Nous verrons que la gestion par projet est vecteur d'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle se rattache à des formes complexes et diversifiées de savoir et de capitalisation, d'une part, et où elle oblige à gérer de façon concomitante des processus d'acquisition d'information et des processus de décision, d'autre part.

2.3.1. La capitalisation inter-projet et la convergence des savoirs

Selon Leroy (1995), on peut distinguer trois types d'apprentissage qui correspondent à trois phases différents du management par projet :

- *l'apprentissage extraverti*¹⁰, qui se développe dans les phases initiales du projet, renvoie à l'investigation, en profondeur, des motivations du projet afin que les acteurs puissent s'approprier, individuellement et collectivement, les objectifs de celui-ci ;
- *l'apprentissage introverti*¹¹, qui se développe durant la phase de réalisation, renvoie à un apprentissage de nature éminemment technique ;
- *l'apprentissage-capitalisation*¹², qui se développe dans la phase finale, fait référence à la transmission de l'expérience des acteurs projet aux métiers, mais également à d'autres projets en cours ou à venir, au moment où ils s'ouvrent, de nouveau, aux influences externes.

Concernant cette dernière forme d'apprentissage, on peut distinguer, avec Jolivet (1995), deux formes de capitalisation différentes. La première est la « capitalisation miroir » dans laquelle la réflexion suit l'action. Elle consiste à faire le bilan des actions passées, à les structurer et à les analyser. La seconde forme de capitalisation est la « capitalisation conceptuelle », qui consiste

¹⁰ Selon notre expression.

¹¹ Selon l'expression de Leroy (1995).

à élaborer une théorie en intégrant les divers éléments intervenant dans la gestion par projet (comportement collectif et individuel, organisation, gestion, interaction avec l'environnement). Cette forme de capitalisation est rare, à l'heure actuelle, car il est difficile d'intégrer les facteurs « hard et soft »¹³ dans un même concept.

Hatchuel et Weil (1992) définissent, quant à eux, trois formes de savoirs qui peuvent être activées au sein des organisations par projet :

- le « savoir faire » (accumulation et foisonnement). Il s'agit des savoir-faire « techniques » acquis par les métiers et pour lesquels chaque savoir peut être validé indépendamment des autres ;
- le « savoir-comprendre » (la fragilité du réparateur). Il s'agit de l'apprentissage qui provient de la compréhension des défaillances et qui donne naissance à un nouveau savoir-faire ;
- le « savoir-combiner » (les savoirs de l'autonomie et de l'entrepreneuriat). Il s'agit du savoir qui découle de la combinaison du « raisonnement de l'action » et de « la connaissance utilisable ». C'est le savoir qui précède, accompagne et motive l'action et qui découle de l'autonomie et de la délégation. Il s'agit de « savoirs du compromis » et de « savoirs de négociation ».

Rouilleault et Villeval (1995) affirment que le travail en projet renvoie à des formes complexes d'apprentissage, tel l'apprentissage en double boucle (« double loop learning »), voire même l'apprentissage à l'apprentissage¹⁴ (« deuterio-learning »), identifiés par Argyris et Schön (1978). La première forme d'apprentissage remet en cause les savoirs existants et les normes de fonctionnement de l'organisation tandis que la seconde renvoie à la capacité de l'organisation à améliorer l'apprentissage en simple et en double boucle.

Selon Midler (1993a), la structure projet peut être un moyen efficace de mise à l'épreuve des savoirs métiers car le décloisonnement transversal qu'elle entraîne freine la reproduction d'erreurs et pousse à approfondir les raisonnements qui sont tenus. En outre, l'implication en

¹² Selon notre expression.

¹³ Selon l'expression de Badot et Hazebrouck (1994).

amont de tous les métiers suppose le développement d'un savoir-faire mobilisable pour évaluer les situations rencontrées en aval.

La structure projet développe également un second niveau d'expertise : celui de la règle de l'art. En effet, il s'agit non seulement de connaître les normes et les politiques des différents métiers, mais aussi de comprendre dans quel contexte elles ont émergé et si on peut les remplacer par de nouvelles règles.

L'expertise nécessaire à la concurrence va donc au-delà du savoir-faire et de l'application des règles de l'art puisqu'elle requiert des capacités de compréhension et d'interprétation de la part des individus.

Pour Leroy (1996), enfin, la gestion par projet favorise l'apprentissage par l'expérience (« learning by doing »), même si cette forme d'apprentissage pose des difficultés en matière de capitalisation de l'expérience¹⁵. Elle constitue une occasion de modifier les schémas mentaux car elle permet à « l'horizon d'action » de s'élever en favorisant la réflexivité dans l'organisation. Selon lui, une des fonctions principales du management par projet est d'encourager et d'organiser ce que Koenig (1994) nomme « l'intelligence de l'expérimentation », par opposition au deuxième versant de l'apprentissage organisationnel : la gestion de l'expérience accumulée.

2.3.2. Le modèle de la création heuristique : apprendre en décidant

Selon Midler (1993a), gérer un projet, c'est gérer un double processus : un processus d'exploration des « combinaisons nouvelles » et d'acquisition d'informations, qui réduisent l'incertitude, d'une part, et un processus de décision par lequel l'identité du projet se précise, mais qui réduit les marges de manoeuvre restant sur le projet, d'autre part.

¹⁴ Selon notre expression.

¹⁵ Ainsi que l'affirme Senge (1990, p. 185), « le dilemme fondamental posé par l'apprentissage dans une organisation provient du fait que nous apprenons mieux par l'expérience mais nous n'expérimentons jamais directement les conséquences de nombre de décisions les plus importantes. »

Le schéma suivant montre ce mouvement contraire qui se développe entre les degrés de liberté et le niveau de connaissance existant sur le projet.

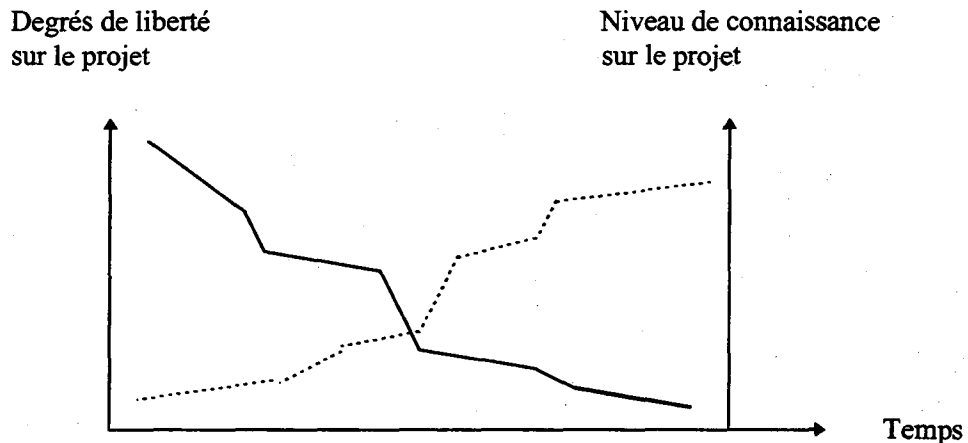


Figure 1.5. : La convergence des projets (d'après Midler, 1993a)

Ainsi, la gestion d'un projet passe par la définition de la forme de ces deux courbes et par leur articulation judicieuse. Ce schéma a pour avantage de montrer que la connaissance sur le projet et sa réalisation sont intimement liées : dans tout projet, il faut connaître pour décider, mais, en matière de produits nouveaux, il faut également essayer pour savoir s'il faut réaliser un projet. Selon le cas, il faut donc « s'informer, décider, agir », « décider, agir, s'informer » ou « agir, s'informer, décider ». La décision d'engagement définitif du projet n'est donc qu'une étape parmi d'autres étapes impliquant des choix.

En résumé,

Le travail en projet permet de développer trois formes de savoirs : le savoir-faire, le savoir-comprendre et le savoir-combiner. Il encourage également des formes évolutives et complexes d'apprentissage organisationnel, en particulier l'apprentissage en double boucle, l'apprentissage à l'apprentissage, l'apprentissage "introverti", l'apprentissage "extraverti" et l'apprentissage-capitalisation.

Le tableau suivant vise à faire un synthèse des avantages procurés par l'adoption d'une structure matricielle par projet sur le plan économique et socio-organisationnel.

<p><i>Progrès socio-organisationnels</i></p> <p>Augmentation de la fréquence de la communication au sein de l'entreprise grâce à la création de chaînes de communication latérales</p> <p>Augmentation de la quantité d'informations que peut utiliser l'entreprise et de la transparence des échanges</p> <p>Accroissement de la flexibilité et de l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines et financières</p> <p>Accroissement de la motivation des individus, de leur satisfaction au travail, de leur implication et de leur développement personnel</p> <p>Développement des compétences en termes de recherche de compromis et de résolution de problèmes</p>	<p>Galbraith (1971) Davis et Lawrence (1977) Joyce (1986) Larson et Gobeli (1987) Randolph et Posner (1992) Davis et Lawrence (1977) Kolodny (1979) Denis (1986) Davis et Lawrence (1977) Kolodny (1979) Stuckenbruck (1982) White (1979) Jerkovsky (1983) Kerzner (1984) Davis et Lawrence (1977) Kolodny (1979) Randolph et Posner (1992) Genin (1994) Leroy (1996) Baron (1993) Leroy (1995)</p>
<p><i>Progrès économiques</i></p> <p>Réduction des délais de conception, de développement et de mise sur le marché</p> <p>Baisse du nombre de modifications en ingénierie et amélioration de la qualité</p> <p>Réduction des coûts de développement</p> <p>Atteinte de l'excellence technique</p> <p>Accroissement de la productivité des cols blancs</p>	<p>Reinersten et Smith (1993) Stalk et Hout (1993) Navarre (1993) Guerin (1995) Moisdon et Weil (1992b) Midler (1993a) Moisdon et Weil (1992b) Midler (1993a) Navarre (1993) Garel (1994) Wildemann (1992) Garel (1994) Galbraith (1971) Davis et Lawrence (1977) Kolodny (1979) Kerzner (1984) Navarre (1993)</p>

Tableau 1.3. : Synthèse des bénéfices économiques et socio-organisationnels engendrés par la structure matricielle par projet

3. Synthèse

Ce chapitre a permis de définir un certain nombre de notions visant à caractériser le travail en contexte horizontal - en particulier les notions de projet, de gestion par projet, d'entreprise orientée projet, de structure par projet et de concourance - et de préciser la façon dont ces notions s'articulent entre elles.

Il a également permis de montrer que la gestion par projet est à l'origine de cinq types de progrès socio-organisationnels et économiques : l'amélioration de la qualité de la communication ; l'augmentation de la quantité d'informations que peut utiliser l'entreprise et de la transparence des échanges ; l'accroissement de la flexibilité et de l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines et financières de l'entreprise ; l'accroissement de la motivation, de l'implication, de la satisfaction des individus au travail ; enfin, le développement de compétences liées à la recherche de compromis et à la résolution de problèmes.

Les bénéfices économiques renvoient, quant à eux, à la réduction des délais de conception, de développement et de mise sur le marché des nouveaux produits, à la baisse du nombre de modifications en ingénierie, à l'amélioration de la qualité, à l'accroissement de la productivité des cols blancs, à la réduction des coûts de développement et, enfin, à l'atteinte de l'excellence technique.

Chapitre 2 . La gestion par projet : bilan et perspectives

Après avoir identifié les avantages économiques et socio-organisationnels que comporte l'adoption d'une structure matricielle par projet, nous cherchons, dans ce chapitre, à montrer le « revers de la médaille » en mettant en évidence les difficultés qu'elle engendre pour l'organisation et pour les participants (première section), avant de présenter les solutions proposées par différents chercheurs et consultants pour maintenir ses avantages économiques tout en diminuant les coûts psychologiques générés (seconde section).

1. Quelles sont les difficultés psychosociales et organisationnelles induites par la gestion par projet ?

Ainsi que l'affirme Knight (1976), les structures matricielles ont été créées pour tenter de résoudre des problèmes, et non pour en créer. C'est pourquoi il se peut que certains problèmes associés à la structure matricielle par projet soient, en réalité, inhérents à la situation qui a occasionné l'adoption d'une telle structure. Néanmoins, il serait exagéré de dire que toutes les difficultés associées au management matriciel sont inhérentes à une situation préexistante : elles sont généralement à la fois la résultante de circonstances externes et de l'approche matricielle.

Cette section vise à présenter ces difficultés, que nous avons subdivisées en deux catégories : les difficultés d'ordre socio-organisationnel qui se posent pour l'entreprise dans son ensemble, et les difficultés d'ordre individuel, qui se posent pour les acteurs qui participent à un projet.

1.2. Pour l'organisation dans son ensemble

Nous avons identifié cinq types de difficultés et de dysfonctionnements organisationnels induits par la gestion par projet : un ralentissement de la prise de décision et de la circulation des informations, dû à la multiplication des circuits de communication ; un développement des

conflits de pouvoir entre la ligne verticale et la ligne horizontale, dû au chevauchement de leurs zones d'autorité ; un isolement croissant des projets par rapport au reste de l'organisation au fur et à mesure de leur avancement ; une capitalisation insuffisante d'un projet à l'autre, qui met en danger l'expertise des métiers à long terme ; enfin, des pratiques de gestion des ressources humaines qui s'avèrent être inadaptées dans le contexte des projets.

1.2.1. Un ralentissement de la prise de décision

En théorie, les structures matricielles par projet sont souples, flexibles et réactives, comme nous avons pu le voir dans notre premier chapitre. En réalité, elles peuvent être à l'origine de nombreuses inefficiences puisqu'elles entraînent un ralentissement de la prise de décision, dû à l'augmentation des flux de communication formels, à la dilution des priorités et à la multiplication du nombre de fonctions de management.

D'abord, les structures matricielles par projet obligent les gens à passer plus de temps à communiquer les uns avec les autres dans la mesure où, aux liens verticaux viennent s'ajouter des liens horizontaux entre les individus (Leroy, 1995). Si les théories sur les matrices affirment que cette communication est faite de façon orale et informelle et que le temps qui lui est consacré permet d'atteindre les objectifs de travail, Argyris (1995) affirme, au contraire, qu'il s'agit de communication formelle - à travers des mémos et des réunions - et qu'elle concerne des choses triviales.

En fait, le succès de la plupart des organisations matricielles dépend de la volonté qu'ont ses membres de s'engager dans des interactions informelles et non planifiées en dehors des canaux habituels de communication. Certaines organisations y parviennent facilement parce qu'elles opéraient déjà sur ce mode avant d'adopter une structure matricielle par projet (on peut dire qu'elles avaient déjà une « culture matricielle »), mais, dans d'autres organisations, l'introduction d'une structure matricielle dans la culture existante crée des flux de communication formels et des conflits inutiles.

Ensuite, le système de double autorité génère un système de « double priorité » car il dilue les impératifs de l'organisation et l'attention des managers, limite l'action des individus dans l'entreprise et crée des conflits stériles, ce qui pousse Peters et Waterman (1982) à décourager les entreprises d'y recourir.

[La structure matricielle] « dégénère régulièrement en anarchie et devient rapidement bureaucratique et non-créative » (Peters et Waterman, 1982, p. 49, traduit par nous).

Jolivet (1995) précise que les problèmes liés à la double autorité deviennent plus aigus lorsque l'organisation évolue de la gestion de projet vers le management par projet dans la mesure où les Directions fonctionnelles doivent apprendre à composer avec les directeurs de projet, dont le pouvoir augmente progressivement. Les acteurs métier étant soumis à une double dépendance décisionnelle, cela peut induire une rigidification de l'organisation.

Enfin, de nombreux chercheurs affirment que la structure matricielle ralentit la circulation des informations et la prise de décision en induisant la création de nombreuses fonctions de management supplémentaires (Middleton, 1967 ; Reeser, 1969) et en augmentant le temps de consultation (Davis et Lawrence, 1977 ; Jerkovsky, 1983 ; Kerzner, 1984 ; Pitts et Daniels, 1984 ; Denis, 1986 ; DiMarco et *ali*, 1989 ; Larson et Gobeli, 1987).

1.2.2. Des conflits « pauvres » entre les métiers et les projets

D'après Leroy (1996), le management par projet comporte des enjeux politiques dans la mesure où il introduit des changements significatifs en matière de processus décisionnel, de système de contrôle, d'horizon temporel et de partage des ressources.

« Le Management par projet est un mode d'organisation du changement : il redistribue les cartes du pouvoir, amende les processus de prise de décision, les modes d'engagement des ressources clés, les règles de marchandage et de négociation. En modifiant la carte des territoires, il met à jour des zones de conflits et de contradiction, génère des comportements nouveaux, modifie les systèmes de contrôle, les zones de responsabilité et d'autorité, suscite la peur de l'inconnu, crée un temps discontinu, perturbe les lieux, les moments, les champs de l'exercice des compétences, redessine les frontières de l'entreprise et le réseau des parties prenantes, les schémas de communication, les systèmes d'informations. » (Leroy, 1996).

En effet, adopter une organisation par projet revient à engendrer un processus d'innovation (Leroy, 1995). Or, tout changement renvoie à des conflits politiques dans la mesure où tous les acteurs ont des intérêts par rapport à lui (Friedberg, 1993).

« Gérer des projets, c'est gérer des processus d'innovation (technique, organisationnel, managérial,...) et à ce titre, c'est également gérer des processus politiques qui influent très fortement sur la trajectoire des projets. » (Leroy, 1995).

« Dans la mesure où toutes les parties prenantes ont des intérêts par rapport à cette innovation, qui restructurera leur champ d'action et affectera leurs capacités d'action, le jugement des potentialités de cette innovation est un processus politique dans lequel entrent aussi la ruse, la malice, la mauvaise foi et la malveillance. » (Friedberg, 1993, p 262).

Plus précisément, la structure matricielle par projet semble être à l'origine de trois types de conflits :

- les conflits entre différents projets pour les ressources, la reconnaissance et les récompenses (Reeser, 1969),
- les conflits entre les individus qui doivent travailler ensemble, mais qui ont des visions différentes sur le travail, l'horizon temporel et les objectifs à poursuivre (Stuckenbruck, 1982 ; Dill et Pearson, 1984 ; Katz et Allen, 1985 ; Joyce, 1986 ; Posner, 1986),
- les conflits entre la ligne horizontale et la ligne verticale (Knight, 1977 ; Wilemon et Thamhain, 1983 ; Kerzner, 1984 ; Katz et Allen, 1985 ; Barker et alii, 1988).

Ces conflits ont généralement pour origine les malentendus concernant les règles du jeu dans le cadre de la structure matricielle (Denis, 1986) dans la mesure où cette dernière crée de l'ambiguïté en matière de partage des ressources, de questions techniques, de paie et d'affectation du personnel (Davis et Lawrence 1977 ; Greiner et Schein, 1981 ; Katz et Allen, 1985 ; Denis, 1986 ; Posner 1986). Ainsi, les principales sources de conflits citées par les individus interrogés par Denis (1986) sont, dans l'ordre, une mauvaise définition des responsabilités de chacun, des différences de personnalité et des responsabilités bien définies, mais contradictoires.

Si les conflits peuvent receler certaines vertus¹⁶ et être nécessaires pour atteindre un équilibre entre des problèmes techniques complexes et les exigences d'un projet unique, ils peuvent également retarder les prises de décision dans la mesure où ils diminuent de façon significative la quantité d'énergie disponible pour le travail à accomplir, bloquent d'importants circuits de communication et soumettent les individus qui se trouvent à la croisée de la ligne verticale et de la ligne horizontale à un niveau de stress élevé puisqu'ils peuvent être pris en otage dans le combat des chefs¹⁷ (Knight, 1977). Mais les conflits sont surtout facteur d'inefficience s'ils dégènerent en luttes de pouvoir¹⁸ (Denis, 1986).

Or, le fait que le projet puise ses ressources dans les Directions fonctionnelles génère des conflits de pouvoir puisque le chef de projet doit miser sur sa capacité d'influence, ses relations informelles et son charisme pour obtenir l'implication des acteurs projet dans la mesure où il ne possède pas d'autorité hiérarchique (Cottin et Debas, 1993).

« [Le pouvoir des acteurs projet] reste relatif et ne concerne que les aspects liés aux choix techniques, et par extension à la formation de leurs hommes. Résultat, au lieu de vivre le métier dans sa plénitude, avec l'objectif de capitaliser sur toutes les compétences qu'il suppose, ils considèrent leur fonction comme un passage. » (Cottin et Debas, 1993).

En outre, les responsables fonctionnels n'ont plus l'entière autorité en matière de définition des objectifs et des priorités, de sélection des individus, de distribution des tâches, d'évaluation des performances et des promotions. C'est pourquoi ils peuvent craindre une perte de statut, d'autorité et de contrôle. Ils peuvent même être, dorénavant, remis en cause par leurs subordonnées dans la mesure où ceux-ci sont également membres d'une équipe projet, ce qui leur apporte légitimité et soutien. De plus, la démarche projet met en évidence les lacunes et les défauts des métiers. C'est la raison pour laquelle les Directions fonctionnelles sont réticentes face à l'émergence de la gestion de projet (Guérin, 1995).

¹⁶ Les conflits peuvent être bénéfiques dans la mesure où ils permettent de confronter ouvertement les différentes opinions, contribuant ainsi à de meilleurs compromis.

¹⁷ Même si la capacité à supporter le stress varie beaucoup d'un individu à l'autre, comme le précise Knight (1977).

¹⁸ Denis entend par « lutte de pouvoir » la situation dans laquelle un individu A bloque volontairement l'action un individu B.

« Les Directions fonctionnelles voient parfois d'un mauvais oeil le pouvoir que s'arrogent ces patrons de projet, tellement attachés affectivement à leur mission qu'ils n'hésitent pas à mettre leur démission dans la balance en cas de blocage. » (Guérin, 1995).

« La démarche projet restera longtemps encore et pour beaucoup une échéance peu désirée : elle est, par nature, révélatrice d'anomalies ou de faiblesses dans chaque secteur, voire de manque de liaison, de désaccords ou d'oppositions entre secteurs. » (Midler, 1993c, p. 57).

Par conséquent, il n'est pas étonnant d'observer des conflits politiques entre la structure verticale et la structure horizontale. Pour Larson et Gobeli (1987), ces luttes de pouvoir sont, avant tout, liées au fait que les frontières en matière d'autorité et de responsabilités se chevauchent et où, par conséquent, les responsables métier et projet sont en concurrence pour contrôler les mêmes ressources, en particulier les ressources rares, telles que les ressources humaines.

Ainsi que l'affirme Denis (1986), ces conflits et ces luttes de pouvoir résultent dans de la jalousie, de la suspicion et de la compétition pour les promotions. C'est l'aspect négatif de la structure matricielle, souvent décrite comme un « panier de crabe » (Mintzberg, 1979).

1.2.3. Un isolement progressif des projets par rapport à la structure métier

La structure métier et la structure projet ont des logiques d'action et de management différentes. Nous avons identifié cinq domaines dans lesquels cette différenciation est marquée : la nature des activités, l'orientation des objectifs, l'orientation temporelle, la logique managériale et la nature de l'autorité.

D'abord, la nature des activités développées par les projets est très différente de celle développée par les métiers (Hazebrouck, 1992) et ce, pour six raisons différentes :

- dans les projets, les décisions sont largement irréversibles du fait de situations de type « one shot », tandis que dans les métiers, les décisions sont partiellement réversibles puisque les risques sont réduits et répartis grâce à une certaine stabilité de fonctionnement,
- contrairement à ce que l'on observe dans les métiers, il existe de nombreux degrés de liberté dans les projets,

- dans les projets, l'influence des variables exogènes (marché, environnement) l'emporte sur celle des variables endogènes (structures, personnel) tandis que dans la structure verticale l'influence des variables endogènes prédomine et provoque des inerties,
- l'amplitude des variations est beaucoup plus grande dans les projets que dans les métiers,
- les projets relèvent de processus historiques tandis que les processus sont a-historiques dans les métiers (gestion à partir de ratios),
- dans les projets, la culture est naissante et créative alors qu'elle est stable et ritualisée dans les métiers.

L'orientation des objectifs du projet diffère également de celle des métiers. En effet, dans les projets, les objectifs ne sont souvent que des hypothèses tandis que dans les métiers, les objectifs sont concrets et explicites (Hazebrouck, 1992).

En second lieu, la structure projet cherche à développer des compétences collectives à court terme pour répondre aux spécificités du projet tandis que les métiers cherchent à développer des compétences individuelles à long terme (Gros, cité par Guérin, 1995).

“La logique de projet est de réunir l'équipe la plus compétente en termes de complémentarité afin de créer des savoir-faire nouveaux propres au projet, et ce, le plus rapidement possible. La logique de carrière est de renforcer les compétences de chacun sur un horizon beaucoup plus long.” (Gros, cité par Guérin, 1995).

En troisième lieu, la structure métier et la structure projet ont des temporalités différentes dans la mesure où, dans la structure métier, l'horizon temporel est homogène et non borné alors que, dans la structure projet, il est hétérogène¹⁹ et marqué par une échéance²⁰ (Midler, 1993b). Autrement dit, les projets se situent dans une logique de rupture tandis que les métiers sont ancrés dans une logique de continuité.

« Les uns [les projets] gèrent l'exceptionnel, les autres [les métiers] assurent la continuité » (Chauvet, cité par Guérin, 1995).

¹⁹ Ainsi que l'affirme Midler (1993c), le temps s'écoule tantôt très lentement, tantôt très rapidement dans les projets dans la mesure où il constitue une arme stratégique pour mobiliser les individus.

²⁰ Un projet véhicule dure un peu plus de trois ans à l'heure actuelle.

En quatrième lieu, la structure projet et la structure métier ont des logiques managériales différentes dans la mesure où il existe une fréquente incohérence entre les moyens et les fins dans le cadre des projets, tandis que, dans les métiers, les moyens sont déduits des fins. Le passé est davantage pris en compte dans les métiers que dans les projets, où les solutions doivent être novatrices (Hazebrouck, 1992).

En outre, les projets cherchent à diminuer le nombre de tâches qu'il leur reste à faire tandis que les métiers cherchent en permanence à élargir leurs activités (Dubreil, 1993).

« Les structures projets cherchent à réduire le "reste à faire" alors que les structures métiers sont plutôt guidées par la préoccupation du "toujours plus". » (Dubreil, 1993).

Enfin, la nature de l'autorité dont jouissent les métiers est différente de celle dont bénéficient les projets puisque, dans les métiers, l'autorité repose sur le montant du budget alloué et le nombre de subordonnés tandis que, dans les projets, elle repose sur des aspects informels tels que l'étendue des compétences ou le réseau de connaissances (Baron, 1993).

« Dans le modèle traditionnel, la hiérarchie des valeurs veut que la carrière passe par des postes en structure, c'est à dire des budgets de plus en plus importants et le plus de collaborateurs à encadrer que possible. Dans les projets, les responsabilités et l'autorité réelle ne se mesurent pas à la situation de pouvoir lisible dans l'organisation formelle. Il tient à la compétence bien sûr, mais aussi à la maîtrise d'un réseau large et diversifié. » (Baron, 1993).

En résumé, le "système métier" correspond à une structure stable, qui encourage le développement du savoir-faire et la capitalisation des connaissances et qui a une perspective à long terme, tandis que le "système projet" correspond à une structure mouvante, encourage le développement du "savoir-être" et a une perspective à court terme.

Le tableau suivant résume ces différences d'orientation entre les deux structures.

Structure métier	Structure projet
<p>Orientation à long terme</p> <p>L'autorité est liée au pouvoir lisible (montant du budget et nombre de subordonnés)</p> <p>Les objectifs sont concrets et explicites</p> <p>Les moyens sont déduits des fins</p> <p>Décisions partiellement réversibles (risques répartis)</p> <p>Faibles degrés de liberté</p> <p>Sujétion à des influences peu nombreuses et endogènes (structure et personnel) => inertie</p> <p>Variations de faible amplitude</p> <p>Logique de "toujours plus"</p> <p>Logique de continuité et de stabilité</p> <p>Culture stable et ritualisée</p> <p>Les plans doivent être fidèlement exécutés</p> <p>Développement de compétences individuelles</p>	<p>Orientation à court et moyen terme (envir. trois ans)</p> <p>L'autorité est liée à la maîtrise d'un réseau large et diversifié</p> <p>Les objectifs ne sont souvent que des hypothèses</p> <p>Incohérence fréquente entre les objectifs et les fins</p> <p>Décisions irréversibles (situations de type "one shot")</p> <p>Nombreux degrés de liberté</p> <p>Sujétion à des influences nombreuses et exogènes (clients et concurrents) => réactivité forte</p> <p>Variations de forte amplitude</p> <p>Logique de "reste à faire"</p> <p>Logique de rupture et de mouvance</p> <p>Culture naissante et créative</p> <p>Les solutions doivent être novatrices (passé = ennemi)</p> <p>Développement de compétences collectives</p>

Tableau 2.1. : Les divergences de logique entre le métier et le projet

Nous avons vu que la structure métier et la structure projet ont des logiques très différentes. Cette différenciation n'est pas, en soi, génératrice d'inefficiences. Elle est, au contraire, vertueuse dans la mesure où elle facilite l'atteinte d'un équilibre entre le développement de compétences techniques à un niveau individuel et le développement de compétences relationnelles à un niveau collectif, mais aussi entre la poursuite d'objectifs à long terme et la réponse à des objectifs à court terme, entre la continuité et la rupture, entre des problèmes techniques complexes et les exigences d'un projet unique.

La difficulté réside dans le fait que ces « mondes différents » ont souvent du mal à communiquer entre eux et que l'équipe projet a souvent tendance à s'isoler du reste de l'organisation. En effet, plus les membres de l'équipe projet travaillent ensemble, moins ils cherchent à communiquer vers l'extérieur (Katz, 1982).

[Les membres de l'équipe projet] « s'isolent de plus en plus des sources externes d'information et d'influence » (Katz, 1982).

Or, ainsi que l'affirment Hutt et alii (1995), si l'isolement de l'équipe projet augmente sa cohésion et son engagement dans le projet, il l'empêche de se fondre dans le reste de l'organisation, ce qui peut retarder l'action, accroître les conflits et provoquer des mécanismes de défense.

1.2.4. Une capitalisation insuffisante d'un projet à l'autre

Si les projets favorisent les formes les plus complexes d'apprentissage, ils posent des difficultés en matière de capitalisation de l'expérience dans la mesure où les membres de l'équipe projet considèrent leur participation au projet comme provisoire (Cottin et Debas, 1993). « Les projets passent et les métiers restent », entend-on souvent dans les organisations matricielles par projet.

« Au lieu de vivre le métier dans sa plénitude, avec l'objectif de capitaliser sur toutes les compétences qu'il suppose, [les chefs de projet] considèrent leur fonction comme un passage. » (Cottin et Debas, 1993).

En effet, si les projets permettent une rationalisation des flux de communication informels qui se développent autour des projets, ils remettent en question l'expertise des métiers à long terme parce qu'ils ne favorisent pas la capitalisation inter-projets et ne développent que des solutions appropriées à un projet temporaire. Le projet étant marqué par l'urgence et le manque de continuité des individus qui y travaillent, les individus connaissent la « parade » trouvée à une difficulté surgie dans un projet précédent, mais pas forcément les raisonnements sous-jacents, qui sont souvent hâtifs et imparfaits (Moison et Weil, 1995). Ce manque de capitalisation est à l'origine de la disparition d'une connaissance réelle du produit (il s'agit, ici, de la voiture) en matière de conception, qui est d'autant plus prononcée que les métiers sont déstabilisés par la logique projet et ne traitent plus des problèmes de fond. Les auteurs recensent deux cas de figure pour les acteurs projet qui sont censés travailler pour partie sur les actions de fond et pour partie sur les projets : soit ils se font enrôler dans les projets et passent moins de 5% de

leur temps sur l'approfondissement des savoirs, soit ils développent cette expertise mais de façon très déconnectée des projets.

Ces problèmes de capitalisation sont d'autant plus accentués que la personne ne réintègre pas une autre structure projet par la suite (Baron, 1993).

En outre, les priorités du projet et la compétition existant autour du recrutement des gens compétents peuvent interférer avec les intérêts à long terme de l'organisation (Middleton, 1967). Par exemple, le fait de déplacer les individus d'un projet à l'autre peut empêcher les individus d'acquérir de nouvelles connaissances dans leur domaine de spécialisation. De même, les leçons apprises sur un projet peuvent ne pas être capitalisées sur un autre projet à cause de l'insuffisance d'employés transversaux qualifiés et expérimentés.

Finalement, la structure matricielle par projet peut donc aussi bien apporter de la souplesse qu'une rigidité supplémentaire - double priorité, augmentation du nombre de fonctions de management, ralentissement de la prise de décision, augmentation du temps passé à communiquer sur des choses triviales et luttes de pouvoir. Cela dépend, d'une part, du stade de développement de la structure matricielle et, d'autre part, de la culture préexistant à l'introduction de la matrice (notamment l'habitude et la volonté ou non de communiquer de façon informelle).

1.2.5. Des pratiques de Gestion des Ressources Humaines devenues inadaptées

Ainsi que l'affirme Guérin (1995), les Directions des Ressources Humaines, qui construisent depuis des décennies des carrières professionnelles fondées sur la logique de structure par métier, doivent remettre en question leurs pratiques et prendre en compte la « *dynamique passionnelle intimement liée au projet* » dans la création de nouveaux outils d'évaluation. Or, la réflexion est loin d'être aboutie en la matière (Bennasar, cité par Guérin, 1995).

« Face à cette montée des projets, les DRH sont davantage en phase de réflexion que de solution. Toute la difficulté pour eux est d'intégrer, dans le système d'appréciation des cadres, l'implication de ces derniers dans le projet. Les ratios et les chiffres ne suffisent

plus ; il faudrait davantage recueillir l'opinion de toutes les personnes gravitant autour du projet : les autres membres de l'équipe-projet, les partenaires, les fournisseurs, les clients... » (Bennasar, cité par Guérin, 1995).

Baron (1993) affirme également que la transversalisation des structures de l'entreprise pose des problèmes en matière de gestion des ressources humaines dans la mesure où les salariés sont mis à contribution selon des modalités imprécises, où les structures sont temporaires et où les rôles sont indéterminés. La structure par projets oblige donc à modifier les modalités de gestion du personnel (recrutement, intégration, formation, gestion de carrière, etc.). En effet, il y a un décalage entre ces structures nouvelles et la gestion du personnel, qui continue à se faire selon les logiques traditionnelles.

« Les salariés impliqués dans les projets sont associés de manière souvent floue, à des structures elles-mêmes provisoires et aux contours mal définis, pour des rôles à inventer sans cesse sur des durées limitées. » (Baron, 1993).

Pour Baron, la gestion par projet soulève d'autant plus de difficultés en matière de gestion du personnel que le « patron projet » est plus présent que le « patron métier », ce qui est le cas lorsque les différents intervenants travaillent sur un plateau projet.

« L'enjeu pour la fonction personnel est dans sa capacité à adapter les procédures d'appréciation des personnes et décision sur les rétributions. Qui fixe les objectifs, qui donne les augmentations, qui est capable de juger les résultats, qui répond sur les questions d'évolutions professionnelles ? » (Baron, 1993).

1.3. Pour les individus en situation matricielle

Nous avons identifié trois types de difficultés engendrées par la gestion par projet pour les individus qui s'investissent dans un (des) projet(s). D'abord, la structure matricielle soumet les individus à une double autorité - une autorité hiérarchique et une autorité fonctionnelle - ce qui est source de frustration. Ensuite, elle introduit des conflits de rôle puisque les individus doivent faire face à des attentes contradictoires entre la structure verticale la structure horizontale. Enfin, elle fait courir aux participants des risques en matière d'évolution de

carrière dans la mesure où leur contribution est évaluée selon des critères propres au métier et où leur avenir professionnel devient incertain.

1.3.1. Une situation de double appartenance génératrice de frustration

Dans les organisations par projet, les rapports qu'ont les salariés avec la hiérarchie sont bouleversés dans la mesure où ils sont soumis à une double autorité au sein de leur entreprise (Guérin, 1995). En effet, ils ont un lien de nature hiérarchique avec le chef de métier et un lien de nature fonctionnelle avec le directeur de projet, qui est responsable des résultats en matière de coûts, de qualité et de délais et qui fournit les méthodologies de travail.

Or, la revue de la littérature montre que les relations hiérarchiques avec un flux d'autorité unique et clair (une seule personne qui a un ascendant hiérarchique et une seule personne à qui rendre des comptes) sont plus satisfaisantes pour les membres de l'entreprise et résultent dans des performances économiques accrues. En effet, la double autorité est génératrice de frustrations dans la mesure où les employés n'ont pas l'impression de savoir qui est leur patron : qui faut-il séduire et impressionner afin d'obtenir une augmentation de salaire et des promotions (Reeser, 1969) ? En outre, si l'autorité est duale, l'individu a tendance à opérer un choix entre les deux (Kaplan, 1959, Etzioni, 1959, Evans, 1962), de sorte qu'une des deux autorités se trouve lésée.

La structure matricielle par projet remet donc en cause le principe de l'autorité unique recommandée par Fayol en 1976 (Greiner et Schein, 1981 ; Katz et Allen, 1985 ; Joyce, 1986 ; Barker et *ali*, 1988)²¹.

²¹ Cleland (1984) est l'un des rares chercheurs à réfuter les deux arguments qui sont généralement opposés à la structure matricielle, à savoir la frustration et l'inefficacité qui découlent de la double autorité, d'une part, et le déséquilibre de pouvoir entre la structure métier et la structure projet, d'autre part. En effet, il rejette le premier argument en rappelant que chaque individu est habitué, dès sa naissance, à être soumis à deux sources d'autorité - le père et la mère - et il réfute le second argument en affirmant que le pouvoir du métier et du projet varie dans le temps et que seule la pratique permet de déterminer lequel des managers aura le plus d'influence sur le processus décisionnel.

Selon Baron (1993), la double appartenance est d'autant plus difficile à vivre que le projet approche de son terme. En effet, qu'ils aient coopéré sur le projet de façon accidentelle, par goût personnel, par choix de carrière raisonné ou par goût de l'aventure, tous les salariés ressentent des problèmes d'appartenance, lorsqu'ils doivent revenir à leur métier d'origine.

« Excepté le cas d'adhésion par vocation pure, les plus nombreux vivent un problème d'appartenance et de retour aux métiers à terme. Ils sont à la fois dans un projet particulier et dans l'entreprise, à travers tel ou tel "métier" classique. » (Baron, 1993, p. 205).

Comme le montre Reeser (1969), le fait, pour les acteurs projet, de savoir que le projet dont dépend leur travail est proche de la fin, provoque de l'anxiété et des sentiments de frustration. Cette crainte est fondée dans la mesure où, comme le montre Reeser, les individus peuvent avoir à attendre longtemps, après la fin d'un projet, avant de retrouver un travail aussi responsabilisant et, ce, d'autant plus que le développement de la carrière des individus est le fruit du hasard puisqu'ils sont rarement suffisamment longtemps sous la responsabilité d'un même manager pour que celui-ci se sente responsable de leur suivi.

De façon générale, si tous les membres d'une organisation ressentent des besoins spécifiques - le sentiment d'appartenance, l'intérêt pour le travail, l'accomplissement professionnel, l'encouragement, la reconnaissance de l'accomplissement, la protection contre les conflits, la continuité dans l'emploi et la possibilité de progression de carrière - ces besoins sont plus rarement satisfaits dans les équipes matricielles que dans les organisations fonctionnelles (Cleland, 1984).

En fait, le degré de satisfaction des besoins individuels dépend du moment auquel l'individu rejoint l'équipe matricielle, d'une part, et de l'âge de la structure matricielle, d'autre part (Cleland, 1984). Si l'individu rejoint l'équipe au démarrage du projet, le responsable de projet a la possibilité d'établir « de la cohérence dans le chaos ». S'il la rejoint plus tard, le degré de satisfaction des besoins individuels dépend alors de trois autres facteurs :

- la maturité de l'organisation matricielle,
- le stade de développement de carrière dans lequel est l'individu,
- le mode de performance de l'individu : on distingue les « starters », qui aiment faire avancer les choses, les « finishers », qui aiment les détails et la traduction de ces détails en pratique

et les « persistent/consistent », qui aiment voir un projet de dérouler de A à Z (Shainis et McDermott, 1983).

Butler (1973), qui a comparé le « climat de satisfaction des besoins » dans les structures fonctionnelles et dans les structures matricielles, précise, quant à lui, que ce climat dépend de la perception qu'ont les individus des conséquences d'un échec par rapport aux objectifs de départ et des coûts probables des actions individuelles. Or, les objectifs de performance sont, généralement, très ambitieux dans les structures matricielles par projet, ce qui tend à dégrader le climat de satisfaction des besoins²².

Enfin, Chambers (1989) précise que les individus sont d'autant plus insatisfaits qu'ils travaillent avec les autres membres de l'équipe sur un même lieu physique car cela les empêche d'avoir un accès immédiat aux pensées et conseils de leurs collègues et supérieurs.

1.3.2. Ambiguïté et conflits de rôle

La structure matricielle augmente les coûts, pour les individus participant aux projets, en terme d'ambiguïté de rôle, de conflits de rôle²³, de reporting²⁴ et de stress (Stuckenbruck, 1982 ; Jerkovsky, 1983 ; Denis, 1986) dans la mesure où les missions de chacun ne sont pas clairement définies et où les relations d'autorité sont obscures et où les lignes de communication sont lâches et désorganisées (Reeser, 1969).

²² Von Glinow (1985) a identifié quatre cultures organisationnelles en fonction des performances attendues et du souci témoigné pour les individus : la culture « attentionnée » (« caring culture »), qui est très soucieuse des individus, mais peu exigeante en matière de performance ; la culture « intégrative » (« integrative culture »), qui est très soucieuse des individus et très exigeante en matière de performance ; la culture apathique (« apathic culture »), qui est peu soucieuse des individus et peu exigeante en matière de performance et, enfin, la culture exigeante (« exacting culture »), qui est peu soucieuse des individus, mais très exigeante en matière de performance (cette culture est typique des structures matricielles).

²³ Seul Joyce (1986) montre que la réorganisation matricielle n'a pas d'effet sur les conflits de rôle.

²⁴ L'enquête réalisée par Knight révèle que 40% des personnes interrogées citent ce problème comme un problème grave ou inquiétant.

Le conflit de rôle correspond, pour un individu, au fait d'être soumis à des attentes contradictoires de la part des différentes personnes pour lesquelles il travaille et qu'il ne peut donc pas satisfaire toutes. Ce type de conflits peut être produit par quatre types de situations :

- une incohérence entre les attentes de l'individu et celles des autres en matière de comportement (« intersender conflict »),
- un conflit entre le rôle à tenir et la personnalité de l'individu,
- un conflit entre des exigences multiples (« intrarole conflict »),
- une incohérence entre les capacités de l'individu et les exigences de son rôle (« role overload »).

Quant à l'ambiguïté de rôle, elle correspond, pour un individu, au fait que les gens ne semblent pas avoir d'attentes précises à son égard. Dans le cadre des structures matricielles par projet, les salariés y sont confrontés en permanence dans la mesure où ils sont mis à contribution selon des modalités imprécises et à travers des rôles mal définis (Baron, 1993).

« Les salariés impliqués dans les projets sont associés de manière souvent floue, à des structures elles-mêmes provisoires et aux contours mal définis, pour des rôles à inventer sans cesse sur des durées limitées. » (Baron, 1993).

En effet, chaque projet a sa « personnalité » propre, ce qui conduit à une multiplicité de structures et de modes de fonctionnement : les projets peuvent être de petite ou de grande envergure, simples (mono-produit) ou complexes (multi-produits), conditionnels ou incontournables ; ils doivent intégrer un nombre plus ou moins grand de contraintes en matière de délais, de coûts et de capacités techniques. En outre, la personnalité et le style du directeur de projet varient également d'un projet à l'autre. Enfin, la nature des tâches et des compétences requises dans les projets évoluent dans le temps, ce qui empêche de définir les fonctions à l'avance.

Si l'étude réalisée par Goodman (1967) a montré que la définition des rôles doit rester ambiguë pour préserver la flexibilité individuelle, de nombreux chercheurs affirment, au contraire, que les rôles à l'intérieur de l'organisation doivent être clairement définis (Katz et Allen, 1985 ; Kerzner, 1984 ; Knight, 1976) car l'ambiguïté produit des conflits stériles.

Les individus soumis à une double autorité souffrent également d'anxiété dans la mesure où ils éprouvent des difficultés à soupeser les intérêts conflictuels de leur fonction et de l'équipe projet. Les deux ont des points de vue légitimes, mais lequel est le meilleur du point de vue de l'organisation dans son ensemble ?

1.3.3. Des craintes concernant l'évolution de carrière

Dans la structure matricielle par projet, les liens entre la performance, la responsabilité individuelle de cette performance et le système de sanction/récompense sont plus ambigus que dans une structure verticale.

En effet, le lien entre les performances et l'évaluation de ces performances est ambigu dans la mesure où les tâches effectuées par les individus peuvent varier de façon fondamentale dans le temps (Midler, 1993), où les individus ont plus d'une ligne de responsabilité ou, du moins, plus d'un superviseur, et où la contribution des individus aux résultats de l'équipe est floue (McNair, 1990).

En outre, les acteurs projet sont, le plus souvent, évalués selon des critères de performance métier et non selon des critères de performance projet (Middleton, 1967 ; Moisdon et Weil, 1992, Baron, 1993), de sorte que le système d'évaluation des performances et de gestion des carrières ne garantissent ni la crédibilité, ni l'évolution ultérieure d'éventuels chefs de projet transversaux. Le statut des acteurs projet devient donc très fragile au sein de l'organisation.

En effet, lorsque l'avancement des acteurs projet dépend du chef métier et que les efforts fournis dans le cadre du projet sont évalués selon des critères métier, l'implication dans un projet peut constituer un risque fort pour l'évolution de carrière des acteurs projet (Baron, 1993). Dans ce cas, même si l'expérience et les progrès engendrés par les acteurs projet sont très riches, ils ne sont pas toujours reconnus par les responsables de gestion du personnel dans la mesure où les employés restent théoriquement dans leur métier d'appartenance. Au final, les acteurs projet ont plus de chances d'avoir une progression de carrière en restant dans la structure métier (Dubreil, 1993).

« Les structures projets ont de l'avenir mais elles présentent pour leurs membres les risques des lendemains incertains, par opposition aux perspectives rassurantes des structures métiers. » (Dubreil, 1993).

« La mobilité non verticale et hors du métier est un risque [car] la performance est analysée et prise en compte à l'aide des critères propres à chaque métier. » (Baron, 1993).

Ainsi, dans leur recherche sur Renault, Moisdon et Weil (1992a) observent que la raison principale pour laquelle les techniciens laissent de côté certains problèmes liés aux interfaces entre fonctions tient au fait qu'ils sont uniquement évalués sur leur capacité à gérer leur périmètre propre.

« Pour chaque acteur, cet attentisme dicte un comportement optimal, dans la mesure où le système d'évaluation individuel ne comporte aucune composante concernant la gestion des interfaces, mais vise essentiellement le travail traditionnel accompli dans les structures verticales. » (Moisdon et Weil, 1992a).

Plus précisément, ainsi que l'affirment Delbecq et Filley (1974), les craintes liées à la carrière sont au nombre de trois. D'abord, les individus qui sont affectés à un projet pour une longue période craignent de voir leurs connaissances devenir obsolètes car leur mise à jour ne peut être assurée que dans les métiers (Reeser, 1969). Ensuite, les acteurs projet craignent de voir leur contribution sous-estimée dans la mesure où la structure de récompense est généralement gérée par les métiers et où les objectifs du métier sont, le plus souvent, prioritaires par rapport à ceux du projet. Enfin, ils craignent que leur poste ne soit occupé par quelqu'un d'autre à l'issue du projet et/ou qu'on les affecte à des postes fonctionnels (« make-work assignments ») entre la fin du projet et la réintégration dans une autre fonction.

Le tableau suivant résume les difficultés socio-organisationnelles générées par la structure matricielle par projet.

<p><i>Conséquences pour l'organisation dans son ensemble</i></p>	
<p>Ambiguïté en matière de partage des ressources et de résolution des questions techniques, de paie et d'affectation du personnel</p>	<p>Davis et Lawrence (1977) Greiner et Schein (1981) Katz et Allen (1985) Denis (1986) Posner (1986)</p>
<p>Luttes de pouvoir entre les responsables fonctionnels et les responsables de projet</p>	<p>Wilemon et Thamhain (1983) Kerzner (1984) Katz et Allen (1985) Denis (1986)</p>
<p>Conflits entre des individus qui doivent travailler ensemble, mais qui ont des visions différentes sur le travail, sur l'horizon temporel et sur les objectifs à poursuivre</p>	<p>Barker, Tjosvold et Andrews (1988) Stuckenbruck (1982) Dill et Pearson (1984) Katz et Allen (1985) Joyce (1986) Posner (1986)</p>
<p>Création de nombreuses fonctions de management supplémentaires</p>	<p>Middleton (1967) Reeser (1969)</p>
<p>Augmentation du nombre de réunions et du temps de consultation ; ralentissement de la prise de décision</p>	<p>Davis et Lawrence (1977) Jerkovsky (1983) Kerzner (1984) Pitts et Daniels (1984) Denis (1986)</p>
<p>Capitalisation insuffisante des projets vers les métiers et entre les différents projets</p>	<p>Larson et Gobeli (1987) DiMarco et <i>ali</i> (1989) Middleton (1967) Cottin et Debas (1993) Midler (1993a) Moison et Weil (1995)</p>
<p><i>Conséquences pour les individus en situation matricielle</i></p>	
<p>Violation des principes de l'autorité unique et de l'adéquation entre l'autorité et la responsabilité</p>	<p>Greiner et Schein (1981) Katz et Allen (1985) Denis (1986) Joyce (1986)</p>
<p>Augmentation des coûts individuels en termes d'ambiguïté de rôle, de conflits et de stress ; diminution de la satisfaction au travail</p>	<p>Barker et <i>ali</i>, (1988) Stuckenbruck (1982) Jerkovsky (1983) Denis (1986) Joyce (1986)</p>
<p>Inquiétudes concernant l'évolution de carrière</p>	<p>Midler (1993a) Baron (1993) Reeser (1969) Dubreil (1993)</p>

Tableau 2.2. : Synthèse des difficultés générées par la structure matricielle par projet

2. Quelles sont les réponses à ces difficultés ?

Nous avons vu que la gestion par projet permet d'améliorer les performances économiques et de faciliter la coopération transversale des organisations qui l'adoptent, mais qu'elle comporte des coûts organisationnels et psychologiques qui en réduisent la portée.

Ce chapitre vise à réunir les éléments de réponse proposés par la littérature aux difficultés que nous avons répertoriées. Ces réponses, qui sont classées en cinq catégories, renvoient à la définition du "profil idéal" de l'acteur projet, aux conditions d'émergence d'acteurs fortement investis dans le projet, à l'évolution du système d'évaluation de leurs performances, à la diffusion de la culture projet dans l'ensemble de l'organisation et, enfin, à la clarification du partage des rôles entre la structure métier et la structure projet.

2.1. Recruter des profils spécifiques dans les projets

Tous les chercheurs et les praticiens s'accordent à dire que les acteurs projet doivent allier des compétences techniques et des qualités de caractère spécifiques pour pouvoir supporter la dualité métier/projet et les écarts à la « norme métier ».

Pour Midler (1993a), l'acteur projet doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face à l'évolution du projet dans la mesure où il est le garant de la convergence des projets. En effet, un projet est la succession de trois phases :

- une phase de créativité et de dépassement, orientée vers l'exploration d'idées neuves et de la vérification de leur fiabilité ;
- une phase de contrôle et de verrouillage, dans laquelle l'acteur projet doit clore les débats, même s'il subsiste des incertitudes et des conflits non résolus dans la première phase ;
- une phase de passage à l'acte, enfin, dont l'objectif est de mettre en oeuvre le plus rapidement possible les décisions qui ont été prises.

L'acteur projet doit donc pouvoir gérer ces trois phases, qui demandent des qualités bien spécifiques : la première phase exige des capacités créatives tandis que la seconde réclame des capacités de gestion rigoureuse. En outre, il doit gérer des contradictions puisque, à mesure que le projet avance, des solutions qui ont d'abord été rejetées peuvent être adoptées du fait de l'urgence des problèmes à résoudre. Même si certains individus savent mieux gérer l'ambiguïté que d'autres²⁵, tous les membres d'une organisation matricielle doivent apprendre à naviguer en eau trouble.

[Les acteurs projet doivent avoir] « des capacités d'explication importantes, mais aussi une identité personnelle suffisamment forte pour supporter ces écarts à la norme. » (Midler, 1993a, p.105).

Pour Midler, on ne peut pas trouver toutes ces qualités dans un même individu, d'autant que, du fait du caractère dynamique de leur rôle et de la courte durée du cycle des projets, les acteurs projet ne peuvent recevoir de formation. Les compétences techniques, mais également managériales doivent donc être collectives plutôt qu'individuelles, c'est-à-dire qu'il s'agit de trouver des profils complémentaires au sein de l'équipe projet²⁶.

Selon Moisdon et Weil (1992b), les acteurs projet doivent avoir des compétences et des dispositions particulières. En ce qui concerne les compétences, ils doivent avoir une bonne connaissance des problèmes concrets rencontrés, une bonne expérience en tant que responsables opérationnels et une bonne maîtrise de la logique de déroulement d'un projet. En ce qui concerne les dispositions, les individus doivent faire preuve d'ouverture d'esprit, avoir une capacité de propositions concrètes, une curiosité de terrain et des qualités d'animation. Ils insistent également sur la nécessité, pour les acteurs projet, d'avoir le "*savoir technique tourné vers les pièces*" et le "*savoir de la relation*" car ce dernier joue un rôle essentiel dans les problèmes d'interface, au niveau technique et organisationnel.

²⁵ Knight (1976) précise que la tolérance pour l'ambiguïté est variable d'un individu à l'autre. Les « penseurs convergents » (convergent thinkers) ont davantage tendance à se diriger vers des carrières dans le domaine scientifique que les « penseurs divergents » (divergent thinkers) car ils ont une plus faible tolérance pour l'ambiguïté et ont du mal à travailler dans un contexte où les rôles sont mal définis.

²⁶ Par exemple, sur la Twingo, il y avait une complémentarité entre le directeur du projet, qui était charismatique et créatif, et le chef de projet Etudes, qui était méthodique, réaliste et précis.

En tant que directeur de projet, Y. Dubreil (1993) observe que les caractéristiques requises pour travailler en projet sont liées à l'expérience professionnelle, d'une part, et à l'armature psychologique des individus, d'autre part.

« Il faut donc réussir une alchimie complexe entre les gens expérimentés, mais peut-être un peu prisonniers de leurs habitudes et les généralistes plus jeunes. Mais il ne faut pas de pieds tendres : faire partie d'une structure projet, c'est gérer des tensions parfois dures (...). Il faut avoir des acteurs d'un niveau suffisant pour qu'ils puissent s'engager : si chacun doit en référer à sa hiérarchie pour le moindre problème soulevé en réunion, c'est la logique des métiers qui continue à prévaloir. Il faut donc dans les groupes fonctions des membres compétents et forts psychologiquement pour assumer le conflit entre les exigences du projet et celles du métier. » (Dubreil, 1993).

Enfin, pour Greiner et Schein (1981), les spécialistes techniciens étant orientés vers l'individualisme et l'intellectualisme plutôt que vers les relations sociales, ils sont mal préparés à travailler dans l'ambiance de collaboration requise par les organisations matricielles. Il faut donc (co)recruter²⁷ des individus tolérant bien l'ambiguïté en matière d'autorité, qui respectent la valeur des autres disciplines techniques et qui accordent de l'importance à l'économique. En outre, il faut sélectionner les individus appréciant les défis, instaurer un dialogue bilatéral en matière de système d'évaluation des performances et soutenir leur avancement personnel plutôt que d'établir un contrôle sévère et une description précise de leur fonction.

De façon générale, les compétences que les acteurs projet doivent avoir en priorité sont des qualités de « savoir-être » (management, relationnel, communication) plutôt que de « savoir-faire ».

Nous avons choisi de résumer les composantes du "profil idéal" de l'acteur projet que nous avons répertoriées selon deux axes : le profil socio-professionnel (âge, parcours et compétences, qui relèvent davantage de "l'acquis") et les traits de personnalité (caractère, dispositions, qualités comportementales, qui relèvent davantage de "l'inné").

²⁷ Pour Greiner et Schein (1981), il doit s'agir d'un co-recrutement entre la hiérarchie métier et la Direction Projet (ils parlent de « médecine préventive » à cet égard).

Traits de personnalité	Profil socio-professionnel
<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d'esprit - Capacités de propositions concrètes - Curiosité de terrain - Qualités d'animation - Esprit d'initiative - Identité personnelle forte - Forte capacité d'autonomie - Capacité à gérer des contradictions - Faculté de communication et d'influence - Capacité d'apprentissage et d'adaptation - Capacités créatives (1° phase du projet) - Capacités de gestion rigoureuse (2° phase) 	<ul style="list-style-type: none"> - Age moyen - Ancienneté minimale - Bonne connaissance des problèmes concrets rencontrés - Bonne expérience en tant que responsable opérationnel - Bonne maîtrise de la logique de déroulement d'un projet - Réseaux de connaissances
<p>Ces qualités et capacités doivent se trouver dans le collectif des acteurs projet et ne doivent pas être présentes dans les mêmes proportions selon les différentes phases du projet : elles sont donc collectives et dynamiques.</p>	

Tableau 2.3. : Le profil « idéal » des acteurs projet

2.2. Créer les conditions d'émergence d'acteurs fortement impliqués dans le projet

Après avoir identifié le profil idéal des acteurs projet, nous souhaitons décrire les conditions qui permettent de favoriser leur implication dans le projet. Nous en mentionnerons deux : l'engagement des acteurs projet sur des contrats de performance en termes de coûts et de délais, d'une part, et l'accroissement de l'autonomie des membres de l'équipe projet par rapport au reste de l'entreprise, d'autre part.

2.2.1. Favoriser l'engagement des acteurs sur un contrat de performance

La logique de l'esprit projet est d'amener les acteurs projet à se surpasser pour relever un défi, qui devient la référence à partir de laquelle sont définis les responsabilités de chacun, la composition des équipes et le rythme de travail. Il faut donc chercher à créer du « stress » en essayant de le canaliser dans l'action, pour que les acteurs projet s'approprient les objectifs du projet et s'engagent sur des contrats en termes de coûts et de délais.

En effet, ainsi que l'affirme Dubreil (1993), la réussite d'un projet passe autant (sinon davantage) par la mobilisation des individus que par les outils et les raisonnements économiques.

« Il faut arriver à faire que les gens soient impliqués dans le projet. Le plus difficile est de faire en sorte que les gens s'approprient assez les objectifs du projet pour renoncer à la beauté de leur métier s'il faut satisfaire à des exigences plus globales (...) Les raisonnements techniques mêmes cachent souvent des renoncements. » (Dubreil, 1993).

Seule l'implication des acteurs transversaux dans le projet permet de susciter les débats, de trouver des solutions à des problèmes restés en suspens et d'anticiper les risques (Moisdon et Weil, 1994). Il faut donc encourager les opérationnels à repérer les problèmes qui sont en attente de compromis, à imaginer des solutions alternatives et à éviter de camper sur leurs positions ou de masquer leurs marges de manoeuvre.

[Il faut] « réussir à mobiliser suffisamment les acteurs du projet pour qu'ils investissent leur énergie et leur inventivité dans l'élaboration de ces compromis apparemment introuvables. L'espace problématique du projet n'est pas tant tissé par les conflits entre techniciens que par l'indifférence. Il s'agit d'intéresser les techniciens et de les convaincre de consacrer du temps aux problèmes transversaux. » (Moisdon et Weil, 1994, p. 164-165).

Se fondant sur une étude empirique menée au sein de l'entreprise Renault, Nakhla et Sohler (1996) affirment que l'implication des acteurs dans le projet passe par une prise d'engagement formel de leur part avec la Direction Projet à travers la signature de contrats de type « client-fournisseur ». Ces contrats doivent être perçus comme la construction en commun d'un référentiel à partir duquel une dynamique peut être créée, de façon à rendre possible un exercice collectif de responsabilité sur la maîtrise des coûts dès l'amont du projet.

Un tel contrat vise à contrer l'attitude qui consiste à déduire les coûts engagés des décisions prises tout au long du projet pour lui substituer une seconde attitude qui consiste à comparer cette évolution à une cible à partir de laquelle les individus prennent en compte et analysent les répercussions des décisions prises sur l'ensemble du cycle de vie du produit. Cette démarche contractuelle se fonde sur le principe selon lequel le problème posé est d'atteindre une cible de rentabilité définie, quels que soient les aléas pouvant surgir tout au long du projet.

« Le pari initial, le contrat de projet, porte alors sur la capacité à tenir cette cible de rentabilité, dans un contexte où l'on sait d'avance que c'est impossible sans une démarche permanente particulièrement volontariste. » (Nakhla et Soler, 1996).

La responsabilisation sur le résultat ne vise pas à faire assumer aux individus des contraintes extérieures, mais à identifier et à intégrer le plus tôt possible les contraintes qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs (Midler, 1993a).

« La responsabilisation (...) est le moteur d'une identification et d'une négociation précoce des problèmes, selon une heuristique où, en phase amont au moins, la convergence s'opère par ajustements progressifs de la cible » (Midler, 1993a, p. 81).

La démarche de contractualisation doit se fonder sur un « principe de solidarité », c'est-à-dire sur des comportements coopératifs entre acteurs projet et acteurs métier, et sur la construction de représentations partagées des processus par lesquels l'avancement des solutions techniques et l'évolution économique du projet peuvent être mis collectivement sous surveillance. Ce type de contrat s'apparente davantage à un « contrat de mariage », dans lequel il s'agit de prévoir les modalités qui permettront de tenir l'engagement pris, qu'à un « contrat juridique »²⁸, qui prévoit les modalités de séparation, le cas échéant.

« On est loin, dans cette problématique, d'une vision juridique des contrats ; le contrat s'apparente plus à un plan dont la première caractéristique importante est de devoir être construit collectivement. Les stratégies d'évitement, les comportements opportunistes, tant de la part de l'équipe projet que de la part des acteurs-métiers, restent toujours possibles mais la "réflexivité" des mécanismes à la base de la démarche contractuelle poussent malgré tout vers ces types de comportements de nature plus "coopérative". » (Nakhla et Soler, 1996).

2.2.2. Accroître l'autonomie de l'équipe projet

Pour favoriser l'implication des acteurs projet, Midler (1993a) suggère d'accroître l'autonomie professionnelle de la base et l'engagement des métiers dans les projets, c'est à dire de remettre en cause la régulation hiérarchique des structures verticales. En effet, la régulation transversale ne peut se développer sans cette autonomie et sans cet engagement collectif du métier derrière

²⁸ Ces expressions sont reprises de Y. Dubreil, directeur de projet de la remplaçante de la Laguna.

ses représentants dans le projet. Il s'agit donc de diminuer le poids de la hiérarchie, qui pèse encore fortement dans les métiers.

« Alors que l'organisation traditionnelle voit le flux d'activités distribué du haut du métier vers le bas, tous les processus actuels visent à inverser les flux, la charge étant définie à la base, dans les groupes qui sont le mieux à même d'évaluer le "reste à faire" : listes de problèmes qualité, idées de potentiel de gains à creuser, modifications à apporter suite à un compromis. » (Midler, 1993a, p. 134).

Jolivet (1998) affirme également que la seule manière d'éviter que l'individu qui se trouve à la croisée de la ligne verticale et de la ligne horizontale soit pas pris en otage dans le combat des chefs et soumis à des instructions contradictoires, est de lui permettre de disposer d'une délégation du chef de département métier.

Cette autonomie des acteurs projet doit s'accroître proportionnellement à la singularité du projet, ainsi que l'affirme Jolivet (1995). Autrement dit, les acteurs projet doivent disposer des trois formes d'autonomie - opératoire, organisationnelle et de processus - pour pouvoir coopérer sur un projet très spécifique. Ce principe est cohérent avec la loi de la variété requise d'Ashby : plus l'environnement est incertain et évolutif, plus le système doit être décentralisé et différencié.

« On observe que plus un projet un singulier, plus l'autonomie des acteurs projet est grande et plus l'intégration avec les partenaires extérieurs (quand il y en a) de l'entreprise est étroite. » (Jolivet, 1995).

Pour favoriser l'implication des acteurs projet, Middleton (1967) et Midler (1995) suggèrent de déployer de nombreux efforts pour aider les acteurs projet à retrouver un poste intéressant à l'issue du projet et pour créer un climat de sécurité professionnelle. En effet, comme nous l'avons vu, travailler en projet, c'est faire face à de multiples incertitudes : le projet sera-t-il mené à son terme ? Les acteurs projet pourront-ils être de nouveau employés dans leur métier d'origine ou dans un autre projet ? Les efforts fournis dans le cadre du projet seront-ils pris en compte dans l'évaluation des performances et dans l'évolution de carrière ?

[Il s'agit de] « construire un système social qui incite à la confiance et à la transparence [car] c'est un système social créé à partir de rien, avec des gens pris ici et là et mis dans une

" bulle " : ils savent bien que leur avenir ne sera pas là et, très vite, il faut que le management organise de la solidarité et de la confiance. » (Midler, 1995).

Greiner et Schein (1981), observant que les professionnels font, le plus souvent, passer la loyauté au projet au second plan par rapport au respect des normes professionnelles de leur métier, suggèrent de les mobiliser autour du produit et des cibles économiques tout en leur accordant l'autonomie dont ils ont besoin et en maintenant un climat favorable à leur développement professionnel.

2.3. Faire évoluer le système d'évaluation des performances individuelles

Ainsi que l'affirment Garel et Midler (1995), les changements organisationnels ne sont efficaces que s'ils s'accompagnent d'une évolution des dispositifs d'incitation, en particulier du système d'évaluation des performances, afin de valoriser les compétences développées au cours du projet.

D'après notre revue de la littérature, les entreprises orientées projet doivent faire évoluer leur système d'évaluation des performances individuelles selon cinq axes. D'abord, elles doivent adopter un système croisé d'évaluation des performances individuelles, c'est-à-dire permettre au responsable de projet de participer à l'évaluation des acteurs projet (Anderson et Fleming, 1990 ; Greiner & Schein, 1981) afin que les acteurs projet puissent avoir le sentiment que leur contribution aux performances du projet est équitablement prise en compte ;

Ensuite, elles doivent mettre l'accent sur les performances collectives plutôt que sur les performances individuelles car le rôle des acteurs projet est de gérer des interfaces. Lorsque cette règle du jeu n'est pas comprise, cela engendre, entre intégrateurs verticaux et intégrateurs horizontaux, des luttes de pouvoir dont l'enjeu est le contrôle hiérarchique de chaque case de la matrice, ce qui donne lieu à des recours systématiques aux arbitrages de niveau supérieur et une « réunionnité » aiguë (Strategor, 1993).

En troisième lieu, il est préférable d'instaurer une évaluation en temps réel (et non annuelle), c'est-à-dire de faire de l'évaluation des performances un acte banal plutôt qu'une « échéance fatale » et de réduire l'importance de la « postévaluation » au profit de l'évaluation au fil de l'eau (Greiner et Schein, 1981).

En outre, il faut réduire le décalage existant entre le mode d'évaluation des performances du point de vue du projet et le mode d'évaluation des performances du point de vue du métier car, autrement, les agents métier voient la participation des métiers aux processus transversaux comme une charge supplémentaire (Midler, 1993).

Etant donné que la performance projet est collective et que l'horizon pertinent de son évaluation dépasse la durée d'intervention des acteurs, Midler (1993) suggère également de favoriser le brassage des acteurs projet et des acteurs métier selon une politique d'alternance.

2.4. Diffuser la culture projet

De nombreux chercheurs et praticiens s'accordent à dire que la principale cause d'échec de la transversalisation des structures réside dans la difficulté d'obtenir un véritable changement culturel de la part des organisations.

Etudiant l'introduction de la gestion par projet chez les constructeurs informatiques, Cottin et Debas (1993) observent que les difficultés rencontrées dans le contexte des projets proviennent essentiellement du fait que la culture organisationnelle demeure « centralisée » et « hiérarchisée » et que les choix sont encore essentiellement de nature technique. Il faut donc favoriser le développement de la culture projet et aider les chefs de projet à comprendre leurs nouvelles responsabilités.

« Derrière les idées de développement sur la manière de concevoir et d'organiser les projets d'entreprise, il y a les hommes. Dire qu'ils ont pris la mesure de l'évolution du management de projet est prématuré. Les chefs de projet, dont la fonction n'évolue que très lentement, semblent plutôt en quête d'une identité et de responsabilités nouvelles. » (Cottin et Debas, 1993).

Baron (1993) et Muller (1995) pensent aussi que la culture projet est loin d'être acquise dans la plupart des entreprises orientées projet. En effet, la structure projet constitue encore, en général, une perturbation importante dans le fonctionnement des entreprises qui cherchent à transversaliser leur structure.

« Les entreprises changent, avec les projets, grâce aux projets, à cause des projets [mais] la culture et les pratiques n'évoluent pas forcément au rythme du développement des structures de gestion et de la complexité promues par cette innovation » (Baron, 1993).

« L'entreprise n'est pas forcément prête à accepter ce " corps étranger " qui vient perturber le bel ordonnancement mis en place pour répondre à la vocation de l'entreprise. » (Muller, 1995).

Pour Bourichon (1994), le succès des méthodes de management par projet dépend, avant tout, de la façon dont la structure permanente est capable d'intégrer les différents projets en dépassant des solutions organisationnelles traditionnelles à base matricielle *« qui ne remettent finalement en cause ni les découpages fonctionnels ni la prégnance hiérarchique des organisations mécanistes »* pour s'orienter vers des structures plus horizontales.

Il s'agit donc, d'une part, de faire accepter l'effet perturbateur du projet sur le fonctionnement des métiers à tous les niveaux de la hiérarchie et, d'autre part, de diffuser une « culture projet » pour que chaque employé soit convaincu de l'importance que revêt la réussite du projet pour l'entreprise et qu'il privilégie le collectif au détriment de l'individuel dans le cas où les objectifs métier et projet sont contradictoires.

Pour cela, il faut intéresser financièrement les chefs de service métiers à la réussite du projet et/ou les faire siéger dans un comité de pilotage, afin d'éviter qu'ils ne se sentent « court-circuités » (Guérin, 1995). En outre, le directeur de projet doit faire jouer son propre réseau pour pouvoir lever, au sein des différents métiers, les obstacles qui se dressent inévitablement devant lui.

Le déséquilibre existant entre l'influence des fonctions verticales et celle des projets est, en effet, une difficulté majeure qu'il s'agit de résoudre. Atteindre l'équilibre « correct » ne

signifie pas nécessairement égaliser l'autorité et le pouvoir entre le responsable fonctionnel et le responsable de projet, mais plutôt faire correspondre aux objectifs poursuivis le degré d'autorité requis par les deux responsables (Knight, 1976).

Pour diffuser la culture projet, il faut changer le référentiel de chaque employé : l'accent ne doit plus être mis sur l'intérieur de l'entreprise, le pouvoir, la hiérarchie, les règles et les procédures, mais sur l'extérieur - le client, les fournisseurs - et le produit (Jolivet, 1995).

Il s'agit également d'encourager les acteurs projet à accepter de travailler en environnement flou et changeant et à dépasser leurs réflexes corporatistes pour se mobiliser sur chacun des projets auxquels ils participent (Bourichon, 1994).

[Il faut encourager les acteurs projet à] « oeuvrer dans l'ambiguïté et l'incertitude, à voir se modifier constamment leurs points de repère, à modifier leurs valeurs et leur habitus, à se mobiliser à l'occasion de chacun des projets auxquels ils participent, à participer à une dynamique d'apprentissage individuel, de groupe et d'entreprise, à communiquer systématiquement et plus, à renoncer à des solidarités de métiers et de corporations. » (Bourichon, 1994, p. 9-10).

Selon Guérin (1995), la Direction Générale doit témoigner son intérêt pour la démarche projet afin d'éviter toute dérive. Pour lui, l'organisation doit adopter la démarche dans une perspective de méthode globale de management (à long terme) et non dans une perspective de méthode ponctuelle (à court terme).

Jolivet (1995) souligne également le rôle déterminant joué par la Direction Générale dans la diffusion de la culture projet. Celle-ci doit piloter la révolution culturelle que constitue le passage d'une structure verticale rigide à une structure horizontale fluide, multiformes et temporaire. Elle doit, en particulier, gérer les conflits entre les métiers et les projets dans une logique gagnant/ gagnant, entretenir un climat fondé sur la confiance et faire émerger un corps de métarègles, validées par l'expérience comme facteurs de succès. Si la Direction Générale ne se montre pas décidée à donner du pouvoir aux responsables projets, la logique métier continuera à prédominer.

« Les conflits de pouvoirs entre Directions Métier et Directions Projet résultent souvent d'une prise de position ambiguë de la Direction Générale. » (Jolivet, 1995).

D'après Strategor (1993), le « choc culturel » de la double autorité ne peut être accepté que si les membres de l'entreprise y voient un choix légitime, comprennent et acceptent les nouvelles règles du jeu.

« L'organisation matricielle est celle qui pousse le plus loin la vision organique des structures. Elle bouscule, au profit d'une maximisation des capacités d'ajustement mutuel, le principe de l'unicité de la hiérarchie, sur lequel reposent toutes les autres formes d'organisation. Sa mise en oeuvre provoque un choc culturel qui n'est toléré par les membres de l'entreprise que si le choix d'une telle organisation leur paraît légitime. En effet, le concept de hiérarchie comme système stable de codification du pouvoir des individus est doublement remis en cause. Le pouvoir n'est plus une donnée stable, mais une résultante précaire des arbitrages nécessités par la complexité et l'incertitude dans lesquelles se meut l'entreprise. L'efficacité d'une organisation matricielle dépend donc de la compréhension et de l'acceptation par les individus de cette règle du jeu. Celles-ci ne pourront être obtenue que si la dualité des axes stratégiques, qui caractérise l'entreprise, leur apparaît clairement. » (Strategor, p.331-332).

Finalement, l'adoption d'une structure matricielle ne représente pas seulement un changement organisationnel. Il renvoie, plus largement, à la création de systèmes matriciels (informations budgétaires, récompenses, évaluation des performances, gestion des carrières, etc.), au développement d'un comportement matriciel et, finalement, à l'institutionnalisation d'une culture matricielle, qui correspond, essentiellement, à un système de résolution de conflits à travers lequel les ressources sont allouées entre des unités concurrentes (Lawrence et Davis, 1977).

2.5. Clarifier le partage des rôles entre les métiers et les projets

Clarifier le partage des rôles entre la structure métier et la structure projet, c'est répondre à trois questions principales : ces deux structures doivent-elles avoir des rapports fondés sur un consensus informel ou sur un contrat formel ? Quelles sont les missions qui doivent être assignées à chacune d'entre elles ? Doivent-elles entretenir des rapports de force ou de complémentarité ?

2.5.1. Consensus ou contrat ?

Certaines Directions Générales souhaitent que les décisions soient le fruit d'un consensus entre les Directions Métier et les Directions Projet, ce qui soumet les acteurs métier à une double dépendance décisionnelle et induit une rigidification de l'organisation au lieu de la rendre plus flexible.

D'autres cherchent à faire signer un contrat plus ou moins formalisé entre les Directions Métier et les Directions Projet dans une optique de relation client-fournisseur, même si ce type de contrats est généralement moins clair et structuré que celui qui lie deux entreprises.

Jolivet (1993) considère que la contractualisation des rapports entre les métiers et les projets empêche leur coopération dans la mesure où elle les encourage à rester « à leur place ». Elle est contreproductive par l'effet de coupure qu'elle crée, alors que les projets novateurs nécessitent, au contraire, une forte intégration des compétences. Elle est, en outre, difficile à mettre en oeuvre dans la mesure où elle est souvent élaborée comme outil de « recherche des culpabilités » et où les métiers sont très interdépendants.

Pour Jolivet, le pouvoir des directeurs de projet doit être établi sans ambiguïté par la Direction Générale, faute de quoi « *l'entreprise sera transformée en champ de bataille entre directions-projet et directions-métiers (...) et l'affrontement sera stérile, car fondé sur une logique gagnant/perdant.* ».

D'après lui, il faut nommer un seul pilote de l'activité : le métier ou le projet. Lorsque plusieurs métiers doivent contribuer de façon interactive au succès du projet, il propose de constituer une équipe multifonctionnelle, sous le leadership du responsable de projet et, lorsque la mission est peu interactive, elle peut être confiée par la Direction de projet à un prestataire interne ou externe.

Muller (1995) considère, au contraire, que la contractualisation des rapports entre les métiers et les projets permet de réduire l'incertitude et, par conséquent, les conflits politiques.

2.5.2. La structure verticale doit être un réservoir de compétences pour les projets

Pour Middleton (1967), le projet doit reconnaître la responsabilité de la structure fonctionnelle dans le développement et le maintien des compétences de l'entreprise et il ne doit, en aucun cas, remplacer la structure fonctionnelle dans les domaines tels que l'ingénierie ou la production car il faut préserver le savoir-faire industriel. Quant à la structure verticale, elle doit être un support pour le projet.

Jolivet et Navarre (1993) défendent une idée analogue lorsqu'ils affirment que l'organisation par projet doit reposer sur une maîtrise, par les projets, des ressources de l'entreprise et sur une autonomie de la Direction de projet, les métiers devenant un « pôle » d'expertise mis à la disposition des projets et qui peuvent être mis en concurrence avec les ressources externes.

Pour Greiner et Schein (1981), les responsables de projet doivent détenir le pouvoir décisionnel, être responsables de la performance du projet et du contrôle budgétaire ; les responsables métier doivent gérer le recrutement, la formation et le développement des pôles d'expertise ; enfin, la Direction Générale doit fixer les priorités et prendre les décisions relatives à l'allocation des ressources.

La structure métier doit donc redéfinir sa place autour des missions d'expertise, d'innovation, de capitalisation et de maintien d'un savoir-faire technique (ECOSIP, 1993). En effet, l'image qui traduit la relation entre le métier et le projet est généralement celle des « innovations validées sur étagère » ; d'un côté, les métiers mettent au point des solutions et des technologies en dehors de la planification projet, de l'autre, les responsables projet choisissent parmi ces réponses les composantes qu'ils utiliseront dans leur projet (Midler, 1993a). Mais sa mise en oeuvre demeure limitée parce qu'elle réclame des ressources considérables et qu'il est difficile de piloter une recherche sans savoir si elle a une chance d'être utilisée et combinée avec d'autres composantes. La notion de « pilotage par l'aval » développée par les organismes de recherche vise, d'ailleurs, à réintroduire une finalisation dans la logique de recherche. C'est donc l'acteur projet qui prend le risque de l'innovation technique en fonction des enjeux particuliers du projet.

[Il s'agit] « d'accélérer les processus de réponse aux questions qui se posent dans l'amont des projets, au lieu de chercher à y répondre de manière anticipée » (Midler, 1993a, p.142).

2.5.3. Développer le pôle métier et le pôle projet avec la même force

Le "pôle" projet et le "pôle" métier doivent se développer avec la même force et non pas l'un au détriment de l'autre. Il s'agit de sortir des luttes de pouvoir qui agitent ces structures pour favoriser l'intégration de leurs objectifs. En effet, la réussite d'un projet passe nécessairement par l'implication des métiers, qui mettent à la disposition des projets une expertise technique et spécialisée, le développement et la capitalisation des connaissances ainsi que l'innovation technique. La structure projet, quant à elle, a un effet structurant sur le travail des métiers : elle favorise le "réalisme économique", elle induit des effets d'innovation et elle encourage une approche plus globale des problèmes, ainsi qu'une plus grande sensibilité aux besoins des clients.

« Il y a une logique métier et une logique projet qui doivent se développer toutes deux. Il faut que les gens soient structurés par les métiers et les projets. La différence entre les métiers et les projets est une différence de vision : les métiers sont des sous-marins qui vont de plus en plus profond et ont, par conséquent, une vision de moins en moins globale. Ce sont des outils et des ressources à mettre sur des chantiers projet. Les projets, eux, développent une capacité d'intégration. Les deux logiques sont parfois incompatibles, mais il faut les maintenir toutes deux. »²⁹

En effet, il ne s'agit plus de savoir laquelle, de la logique projet ou de la logique métier, va l'emporter et s'il faut « plus » ou « moins » de projet, mais de comprendre comment il faut reconfigurer les pratiques internes des métiers pour qu'elles soient en harmonie avec la logique des projets, tout en conservant la spécificité de leur structure. Les questions qui sont pertinentes sont donc celles de l'autonomie et de la responsabilité des agents, de la relation hiérarchique et de la gestion des compétences et des carrières (Midler, 1993b). Il s'agit donc de maintenir une tension entre une identité projets et une forte métiers pour éviter le gonflement des effectifs et la rigidification, que l'on cherche justement à combattre.

²⁹ A.Cabannes, directeur du projet Twingo (source interne).

« L'apparition de nouveaux acteurs projet puissants, le rapide développement de procédures de développement originales a focalisé les réflexions et les débats sur l'opposition entre logique projet et logique métier (...). Il ne s'agit plus de savoir s'il faut "plus" ou "moins" de projet par rapport au métier, mais de comprendre plutôt quelle redéfinition des pratiques internes des métiers peut être cohérente avec l'existence des projets, sans pour autant perdre de vue la vocation et la spécificité de ces structures. Les impératifs de la conception intégrée rejoignent alors des questions classiques du champ de l'organisation : la relation hiérarchique, l'autonomie et la responsabilité des agents, la gestion de la compétence et des carrières... » (Midler, 1993a, p. 149-150).

Pour Midler (1993a), le développement de la logique projet ne doit pas mettre en danger les compétences métiers car elle se nourrit de ces compétences. Comment concilier la logique projet et le maintien des compétences des métiers dans des domaines techniques en évolution rapide ? La réponse est, aujourd'hui, incertaine.

D'après Strategor (1993), le rôle des responsables de l'axe métier et de l'axe projet n'est pas de donner des ordres aux différents responsables placés à l'intersection des deux axes, mais de définir d'un commun accord les conditions de travail et les objectifs de ces responsables car les objectifs doivent résulter d'un compromis entre les exigences de chacun des axes. Pour cela, il faut équilibrer les pouvoirs du responsable fonctionnel et du responsable de projet et organiser leur confrontation afin de gérer les conflits engendrés par la dualité de leur mission.

Finalement, il semblerait que le fonctionnement "idéal" de la structure matricielle corresponde à une position intermédiaire entre deux extrêmes : d'un côté, un fonctionnement dans lequel le métier démissionnerait (les opérationnels sont alors entièrement détachés auprès du projet, ce qui empêche d'avoir un contrôle des ressources efficace) et de l'autre côté, un fonctionnement dans lequel le métier prédominerait (dans un tel cas de figure, les opérationnels ne poursuivent que les objectifs fixés par la hiérarchie et oublient les spécificités du projet). Il s'agit donc de trouver un juste équilibre entre ces deux positions extrêmes.

Le tableau suivant résume les solutions proposées par la revue de la littérature pour résoudre les difficultés liées à la gestion par projet.

Profil des acteurs projet	Recruter une équipe projet ayant le sens du concret, des facultés d'adaptation, des capacités créatives, des compétences en gestion, la faculté de gérer des conflits et des contradictions, une identité personnelle forte et une curiosité de terrain
Implication des acteurs projet	Favoriser l'implication des acteurs projet grâce à la gestion par le stress et à l'augmentation de l'autonomie accordée aux acteurs projet
Système d'évaluation des performances	Faire évoluer le système d'évaluation des performances en prenant en compte la composante affective des acteurs projet et en instaurant un système de double évaluation métier/projet
Culture projet	Diffuser la culture projet en apprenant aux individus à accepter l'ambiguïté, en mettant l'accent sur l'extérieur (clients et fournisseurs) plutôt que sur l'intérieur et sur le produit plutôt que sur la corporation métier
Partage des rôles métier/projet	Attribuer à la structure verticale la responsabilité de développer les compétences des individus et à la structure horizontale celle d'optimiser les performances économiques du projet, d'une part, et favoriser un équilibre des pouvoirs entre les métiers et les projets, d'autre part.

Tableau 2.4. : Synthèse des solutions proposées pour résoudre les difficultés engendrées par l'organisation projet

3. Synthèse

Notre revue de la littérature a recensé quatre principales difficultés inhérentes à la structure matricielle par projet. D'abord, la cohabitation de deux "systèmes" (structure, logique, horizon, culture, etc.) différents, voire incompatibles, oblige à renoncer à un système de gestion uniforme et unifié. Ensuite, la situation de double rattachement des acteurs projet augmente les coûts individuels en termes de stress et de conflits de rôle. En troisième lieu, l'enrichissement des tâches des acteurs aval est à l'origine d'une augmentation des besoins de qualification. Enfin, les acteurs projet sont confrontés à une mobilité professionnelle incertaine, due au fait que la performance des acteurs projet est évaluée selon des critères propres aux métiers.

Dans ce chapitre, nous avons également décrit les solutions proposées par la revue de littérature pour remédier à ces problèmes, en particulier :

- la redéfinition des pratiques internes des métiers pour qu'elles soient en harmonie avec la logique des projets ;
- le recrutement d'acteurs projet qui parviennent à supporter la dualité, le stress et l'ambiguïté inhérents à la structure matricielle par projet. Les profils recherchés concernent aussi bien les traits de personnalité que les aspects socio-professionnels. Ils doivent se trouver dans le collectif des acteurs projet et doivent évoluer selon les phases du projet ;
- la mobilisation des individus sur le projet grâce à l'accroissement de leur autonomie, à la gestion par le stress et à l'engagement collectif du métier derrière ses représentants dans le projet ;
- l'évolution du système d'évaluation des performances individuelles dans le sens d'une meilleure prise en compte de la dynamique passionnelle liée au projet, des opinions recueillies auprès des différentes personnes gravitant autour du projet et des compétences spécifiques développées tout au long du projet ;
- la diffusion de la culture projet au sein des équipes projet et à l'extérieur du projet, ce qui nécessite de mettre l'accent sur les clients et sur le produit, de remettre en cause les découpages fonctionnels et la prégnance hiérarchique, d'accepter l'ambiguïté et l'incertitude,

de participer à une dynamique d'apprentissage et de renoncer à des solidarités de métiers au profit de la logique collective.

Chapitre 3 . Construction du cadre conceptuel

Nous souhaitons construire notre cadre conceptuel à partir de deux niveaux d'analyse et de réflexion différents : d'une part, la relation entre la structure métier et la structure projet et, d'autre part, l'investissement des individus dans un projet particulier. Ce chapitre vise à élaborer un modèle permettant de décrire chacun de ces niveaux d'analyse à partir de grilles de lecture empruntées au management, à la psychosociologie, à la psychologie sociale et à la sociologie des organisations. Nous obtenons, ainsi, un modèle portant sur les modalités, les antécédents et les conséquences de la coopération entre la structure verticale et la structure horizontale (figure 3.2.) et un modèle portant sur les modalités, les antécédents et les conséquences de la participation des individus à un projet (figure 3.9.), qui sera modifié et enrichi au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche empirique.

1. Vers une typologie des formes de coopération horizontale et diagonale

Nous avons montré, à travers notre revue de la littérature, que si le développement de la gestion par projet constitue, en théorie, l'une des formes les plus efficaces de la coopération inter-fonctionnelle (que nous appellerons coopération horizontale), elle doit, pour remplir cette fonction, s'accompagner d'un certain nombre de dispositifs et de systèmes d'incitation particuliers. Nous avons également montré qu'il est nécessaire de renforcer la coordination entre la structure métier et la structure projet (que nous appellerons coopération diagonale) dans la mesure où il existe un danger d'isolement des équipes projet par rapport au reste de l'entreprise.

L'objectif de cette section est d'élaborer un modèle permettant de comprendre les conditions, les modalités et les conséquences de la coopération « horizontale » et de la coopération « diagonale ». Nous verrons que les antécédents de la coopération « horizontale » sont au nombre de quatre - fixation d'un objectif général, établissement de règles et de procédures,

proximité physique et disponibilité des participants. Les antécédents de la coopération « diagonale », quant à eux, sont au nombre de trois : l'équilibre de pouvoir entre le métier et le projet, la mise en place de mécanismes de résolution de conflits et le développement des capacités des coordinateurs. Nous verrons également que les conséquences de ces deux formes de coopération sont à la fois d'ordre économique et psychosocial.

1.1. La coopération horizontale

Nous souhaitons montrer que si que la notion de gestion par projet et celle de concourance vont généralement de pair (voir chapitre 1), la simple mise en place d'une structure par projet ne suffit pas à encourager la convergence des efforts des différentes fonctions participant à la réalisation d'un projet. C'est pourquoi nous nous sommes interrogé sur les facteurs favorisant cette coordination horizontale.

1.1.1. La gestion par projet ne suffit pas à assurer la coopération inter-fonctions

Contrairement aux affirmations de Davis et Lawrence (1977), on a pu constater que la nature des jeux de pouvoir dans les organisations matricielles était aussi subversive que celle que l'on pouvait observer dans les structures bureaucratiques traditionnelles et que les efforts de communication étaient inaptes à convaincre les acteurs à poursuivre l'intérêt collectif au détriment de leurs intérêts personnels. Ainsi, plusieurs formes de comportement « non coopératif », tels que l'indifférence ou le ritualisme - respect exagéré des normes et procédures - ont été observées dans les organisations matricielles (Laat, 1994).

La théorie systémique affirme, de son côté, qu'au fur et à mesure que les différentes unités d'une organisation se différencient et se développent, des cultures et des normes locales tendent à se développer (March et Simon, 1969 ; Katz et Kahn, 1966), ce qui peut conduire à la création de baronnies soucieuses d'indépendance à l'égard de l'organisation qui les englobe (Morgan, 1989). Or, cette différenciation isolante nuit à tout processus d'adaptation de

l'entreprise à son environnement (Lawrence et Lorsh, 1967) et empêche l'apprentissage organisationnel, conçu comme la création d'un référentiel commun dans l'action.

On en arrive alors au paradoxe suivant : les équipes projet, qui ont été créées pour favoriser le décloisonnement entre métiers, ont souvent elles-mêmes tendance à ériger des barrières communicationnelles avec les différents métiers et les différentes fonctions de l'entreprise.

Zarifian (1993) montre que les groupes de travail projet sont des artifices construits sur une organisation par fonctions qui se maintient. Nicourd (1997) montre également que la valorisation des groupes projets va dans le sens d'une différenciation horizontale plus importante alors que les fondements de ces réformes prônaient davantage l'intégration des fonctions comme moyen d'assurer la performance de l'organisation.

Etudiant le fonctionnement de la gestion par projet au sein de l'entreprise Renault, Moisdon et Weil (1992b) montrent, quant à eux, qu'il existe une difficulté réelle à convaincre les techniciens à coopérer entre eux pour résoudre les problèmes transversaux. Les chercheurs distinguent deux types de coordination transversale : la « transversalité entre métiers », qui fait référence à la coopération entre divers métiers sur un sous-ensemble donné et la « transversalité d'interface techniques », qui renvoie à l'intégration de ces sous-ensembles dans l'environnement du véhicule.

« L'espace problématique du projet n'est pas tant tissé par les conflits que par l'indifférence. Il s'agit d'intéresser les techniciens et de les convaincre de consacrer du temps aux problèmes transversaux. » (Moisdon et Weil, 1992b).

1.1.2. Les conditions de la coopération horizontale

Quels sont les facteurs qui permettent de renforcer la coopération horizontale ? Pinto et Pinto (1991) définissent la coopération inter-fonctionnelle comme le travail en commun de différentes fonctions en vue d'accomplir une tâche organisationnelle. Pour eux, le succès de la mise en œuvre du projet comporte deux volets : les résultats économiques et les résultats psychosociaux.

Les résultats économiques se réfèrent aux mesures traditionnelles de succès des projets et se subdivisent en quatre catégories : le respect du budget, le respect des délais, le niveau de performance atteint et la probabilité d'utilisation du produit par les clients (qu'on pourrait résumer par la notion d'efficacité).

Les résultats psychosociaux se réfèrent à la façon dont les participants ont « ressenti » le déroulement du projet, une fois que celui-ci est abouti. Ils peuvent avoir un impact important sur l'attitude et les activités des participants dans les futurs projets. On peut les classer en deux catégories : la satisfaction des membres de l'équipe projet concernant leurs relations interpersonnelles et l'importance du projet telle qu'elle est « perçue » par les membres de l'équipe projet. Pour ces chercheurs, les membres de l'équipe projet doivent, en effet, avoir une attitude psychosociale positive à l'égard du projet pour pouvoir s'y impliquer : ils doivent éprouver une certaine fierté à travailler dans le projet, apprécier le travail avec les autres membres de l'équipe et percevoir le projet comme une manière valable de passer leur temps. Ce n'est qu'à ces conditions que l'on peut préparer le succès des projets futurs.

Les déterminants de la coopération horizontale peuvent être classés en quatre catégories : la fixation d'un objectif général, la mise en place de règles et procédures, la proximité physique et la disponibilité des individus.

La **fixation d'un objectif général** (que nous nommerons « méta-objectif ») qui dépasse les objectifs locaux de chacune des parties constitue la variable qui détermine le plus la coopération inter-fonctionnelle. Etant donné les sources de conflits potentiels dus à des objectifs divergents, les responsables de projet doivent, en permanence, chercher des moyens de fixer des objectifs généraux qui permettent d'augmenter cette forme de coopération. Les auteurs définissent les objectifs généraux comme étant des objectifs dont l'atteinte requiert les ressources et les efforts de plus d'un groupe et qui viennent compléter plutôt que remplacer les objectifs qu'ont les différents groupes. Ainsi que l'affirme Follett (1960), lorsque les employés se sentent responsables des objectifs de l'ensemble de l'entreprise (ce qu'elle nomme la responsabilité collective), et non seulement de leurs objectifs propres, cela augmente leurs chances de succès.

Les **règles et procédures** constituent le second outil de coopération horizontale dans la mesure où elles indiquent la façon dont on souhaite que les membres des différents départements et fonctions interagissent entre eux et intègrent leurs activités. Etant donné la simplicité d'utilisation des règles comme moyen d'encourager la coopération, certaines entreprises utilisent exclusivement cette technique alors qu'il est recommandé de l'utiliser en même temps que les trois autres.

La **proximité physique** ne peut pas prédire, à elle seule, la force de la coopération inter-fonctionnelle, mais Pinto et Pinto montrent que, lorsque les quatre variables sont prises en compte simultanément, cette variable s'avère être influente. En effet, les individus ont plus de probabilités de communiquer et d'interagir entre eux lorsque les caractéristiques physiques de l'infrastructure qui les accueille les y encourage.

En dehors de la distance géographique, il existe d'autres facteurs qui inhibent l'interaction entre individus : l'emploi du temps, la position dans l'organisation, les engagements extra-professionnels, les divergences de priorités, etc. Ces facteurs créent une perception « d'inaccessibilité » qui est dommageable à la coopération inter-fonctionnelle. La mise en place d'une politique permettant de s'assurer la **disponibilité** des membres de l'équipe dans le cadre, mais aussi en dehors de leurs activités projet permet, par conséquent, de favoriser la coopération entre les différentes fonctions : réunions projet, mise en place de canaux de communication formels, encouragement des prises de contact informelles, etc.

Les auteurs observent que la disponibilité a un impact important sur la coopération lorsqu'elle est utilisée seule, mais qu'elle ne la favorise pas si elle est utilisée en combinaison avec d'autres facteurs.

1.2. La coopération « diagonale »

Etant donné l'existence de conflits politiques entre la structure métier et la structure projet autour de la maîtrise des ressources rares de l'entreprise (voir chapitre 2), nous nous sommes demandé si elles se situaient dans une relation strictement conflictuelle ou s'il existait des zones de coopération entre elles. Pour répondre à cette question, nous ferons appel à la théorie des jeux car elle propose une grille de lecture pertinente pour notre propos. Nous chercherons, ensuite, à identifier les conditions qu'il faut réunir pour encourager la coopération diagonale.

1.2.1. Un jeu à somme non nulle

La théorie des jeux, fondée par Von Neumann et Morgenstern (1967) et développée depuis par d'autres, est utilisée dans les situations où il existe plusieurs centres d'intérêt et de décision. Les modèles théoriques sont souvent bâtis à partir de deux joueurs, ce qui correspond à une situation peu fréquente en entreprise, mais ils peuvent nous servir comme base théorique pour comprendre les situations de négociation plus complexes.

On distingue, généralement, trois types de situation dans la théorie des jeux :

- les jeux de coopération pure, dans lesquels il existe une coalition autour d'un intérêt général,
- les jeux d'opposition pure, dans lesquels les intérêts des différentes parties sont strictement contradictoires,
- les jeux à somme non nulle, dans lesquels cohabitent coopération et opposition.

Dans le cadre des structures matricielles par projet, nous pensons que les relations entre la structure métier et la structure projet s'inscrivent dans un jeu à somme non nulle dans la mesure où elles ont des intérêts qui sont à la fois contradictoires et convergents. En effet, si les métiers et les projets ont des orientations différentes en matière d'horizon temporel et de logique d'action, elles ont pour objectif commun de concevoir et de fabriquer un produit performant sur le plan technique et économique. Pour cela, les projets ont besoin des

compétences et des ressources des métiers et les métiers ont besoin des projets pour orienter leurs conduite dans le sens d'une meilleurs prise en compte des demandes faites par les clients. Cette situation « mixte » justifie, par conséquent, qu'on consacre un chapitre à la question de savoir où se situe la frontière entre la zone de coopération et la zone d'opposition potentielles entre les métiers et les projets.

1.2.2. Combiner différenciation et intégration entre projets et métiers

Nous souhaitons utiliser le canevas théorique initialement développé par Lawrence et Lorsh (1986) dans le cadre des structures fonctionnelles traditionnelles en l'appliquant au contexte des projets et, plus spécifiquement, à la coopération entre la structure métier et la structure projet.

Pour Lawrence et Lorsh (1986), la performance d'une entreprise dépend de la cohérence entre la différenciation et l'intégration de sa structure. La **différenciation**, qui correspond à la diversité organisationnelle créée par les différences environnementales, s'exprime selon quatre dimensions :

- le formalisme de la structure,
- la nature des objectifs, qui peuvent être mesurés en termes quantitatifs (coût, rendement et délai) ou qualitatifs (qualité de service et innovation),
- l'horizon temporel du travail (court, moyen ou long terme),
- la nature de l'orientation des individus (ceux-ci peuvent être centrés sur la tâche qu'ils ont à réaliser ou sur leurs relations avec les autres).

La différenciation entre unités permet de mieux s'adapter à chaque sous-environnement spécifique avec lequel elles entretiennent des relations privilégiées. Lawrence et Lorsh (1986) distinguent trois sources de pressions externes : le marché, la technologie et la recherche, qui évoluent en fonction du taux de développement, de la vitesse du transfert de connaissance et de la durée du feed-back pour mesurer les conséquences d'une innovation.

Mais la différenciation accroît les barrières naturelles à la communication et engendre une dynamique centrifuge dans la mesure où chaque unité tend à voir le problème posé en fonction de son sous-environnement et de ses contraintes propres. Il faut donc mettre en place des mécanismes de révélation et de résolution des conflits, ce que Lawrence et Lorsh (1986) nomment l'**intégration**. La force et la qualité de l'intégration requise dépendent de l'intensité de la différenciation et des caractéristiques de l'environnement : plus l'environnement impose d'aléas et de pressions allant dans le sens d'une différenciation des réponses adaptatives de l'entreprise, plus il faut développer des structures complexes d'intégration interne.

Le schéma suivant illustre l'adéquation nécessaire entre le degré de pression à la différenciation émanant de l'environnement et le type de structure organisationnelle visant l'intégration des réponses à l'environnement.

<i>Degré de pression à la différenciation de l'environnement</i>	Fort	Organisation hiérarchique et rigide	Organisation de type matriciel participatif
	Faible	Organisation pyramidale	Organisation utopique
		Simple	Complexe

Type de structure d'organisation visant à l'intégration des réponses de l'environnement

Tableau 3.1. : L'adaptation de la structure organisationnelle aux caractéristiques de l'environnement (d'après Lawrence et Lorsh, 1967)

Nous souhaitons appliquer le modèle de Lawrence et Lorsh (1967) aux organisations matricielles par projet pour affirmer que si la différenciation et l'intégration doivent se développer entre les différentes unités de l'entreprise, elles doivent également se développer entre les métiers et les projets lorsque le degré de pression de l'environnement concurrentiel est élevé. En effet, la structure matricielle cherche à obtenir le meilleur - et à éviter le pire - de la structure fonctionnelle et de la structure transversale en répondant simultanément aux besoins de spécialisation et de coordination de l'entreprise (Graham, 1985).

1.2.3. Combiner routine et innovation

Walker et Lorsh (1968) ont constaté que les organisations mettent en place des équipes transverses, des intégrateurs à temps plein (en particulier les responsables de projet) et des organisations matricielles parce qu'elles ont besoin de faire un compromis entre routine et innovation. En effet, en faisant coopérer les métiers - porteurs de routine et de reproduction - et les projets - porteurs d'innovation - à travers une organisation par projet, l'entreprise peut plus facilement atteindre ses objectifs de performance.

Alter (1993) suggère également que l'entreprise est tiraillée entre la logique d'organisation, qui vise à stabiliser les pratiques, et la logique d'innovation, qui consiste à créer de nouvelles combinaisons des ressources pour l'entreprise. Le rapport de force entre les tenants de l'innovation et les tenants de l'institution résulte dans un désordre porteur de créativité. L'innovateur n'est pas caractérisé par « l'appartenance à un corps de métier », mais par sa capacité à contester l'esprit d'entreprise, à trouver les bonnes informations et à nager à contre-courant des normes.

Aussi la coopération entre le métier et le projet permet-elle à l'organisation d'allier la stabilité et le désordre créateur, la routine et l'innovation, le respect des normes en vigueur et l'esprit de contestation.

1.2.4. Les conditions de la coopération diagonale

Les conditions de la coopération entre la structure métier et la structure projet sont au nombre de trois. D'abord, il s'agit de faire signer un contrat plus ou moins formalisé entre les deux structures pour pouvoir établir le partage de leurs responsabilités. Ensuite, il faut mettre en place des mécanismes de résolution de conflits qui permettent d'organiser une confrontation réelle entre les deux structures. Enfin, il s'agit d'accroître la volonté et la capacité des

coordinateurs, c'est-à-dire des individus qui se trouvent à l'intersection du métier et du projet, à encourager le dialogue entre les deux structures.

Equilibre de pouvoir entre le métier et le projet

Brown et Agnew (1982) identifient quatre cas de figure concernant la répartition du pouvoir entre les métiers et les projets, selon le degré de clarté des objectifs organisationnels, d'une part, et le degré de maîtrise des moyens qui permettent de les atteindre, d'autre part.

Lorsque les objectifs sont clairs et que les moyens de les atteindre - ce que les auteurs nomment "technologie" - sont connus, on aboutit à une situation d'équilibre de pouvoir entre la structure métier et la structure projet. Lorsque les objectifs sont clairs et que la technologie est mal connue, on a une situation de déséquilibre de pouvoir en faveur du projet. Lorsque les objectifs sont flous et que la technologie est connue, on a une situation de déséquilibre de pouvoir en faveur du métier. Enfin, lorsque les objectifs sont flous et que les moyens de les atteindre sont mal maîtrisés, on aboutit à une situation de conflits politiques relevant davantage d'opinions personnelles que d'aspects organisationnels, les responsables fonctionnels tirant vers leurs technologies préférées et les responsables de projet tirant vers leurs objectifs préférés. Dans ce cas de figure, l'intervention d'un arbitre est nécessaire.

Le schéma ci-après résume ces quatre situations.

Objectifs/ Technologie	Clairs	Vagues
Claire	Equilibre de pouvoir	Domination projet
Vague	Domination métier	Conflits

Tableau 3.2. : Facteurs de contingence déterminant la répartition du pouvoir entre les métiers et les projets (d'après Thompson, 1967)

Développer des mécanismes de résolution de conflits

D'après Follett (1960), la faiblesse des entreprises est liée à un système de coopération déficient. En effet, la plupart d'entre elles considèrent la coopération comme une question managériale et organisationnelle et créent, de ce fait, des départements dont la fonction est la coordination des autres départements. Or, d'après Follett, la coordination et l'unification de l'entreprise doivent être fondées sur le principe de la gestion des différences d'opinion qui émergent au quotidien. Il existe trois façons de le faire : la domination, le compromis et l'intégration (ou la « troisième voie »). Dans la première, une seule partie obtient ce qu'elle souhaite ; dans la seconde, aucune partie n'obtient ce qu'elle désire puisqu'il faut renoncer à quelque chose ; dans la troisième, on peut satisfaire les deux parties sans qu'aucune d'entre elles ne fasse de sacrifices.

Si la domination et le compromis tuent la motivation, l'intégration engendre le progrès car elle requiert l'invention de nouvelles valeurs. L'intégration est donc, avant tout, un état d'esprit et une façon constructive de gérer la différence.

Pour Boltanski et Thevenot (1991), lorsque les controverses surgissent entre différents « mondes »³⁰, il existe trois façons de les résoudre : la clarification dans un monde, l'arrangement et le compromis. Dans la logique de clarification, l'opposant se conforme au principe supérieur commun au monde qui n'est pas le sien. Dans la logique de l'arrangement, chacun reste dans son monde, mais les partenaires parviennent à un accord à

³⁰ Les mondes décrits par Boltanski et Thevenot (1991) sont au nombre de six :

- le monde de l'inspiration, qui ne se préoccupe ni de la critique que l'on portera à son oeuvre ni de sa valeur marchande et qui renvoie au monde de la création ;
- le monde domestique, dont les figures de référence sont la famille et la tradition, dans lequel la hiérarchie domestique repose sur la subordination et dans lequel la « grandeur » des êtres dépend de la position qu'ils occupent dans la lignée ;
- le monde de l'opinion, dans lequel la grandeur est liée à la réputation qu'une action peut procurer à son auteur et à la reconnaissance d'un large auditoire ;
- le monde civique, dans lequel l'intérêt collectif prime sur l'intérêt particulier et qui repose sur les principes d'équité, de liberté et de solidarité ;
- le monde marchand, dont les principes correspondent à ceux qui servent à définir les lois du marché : être concurrentiel, capter la clientèle, réussir une affaire, obtenir le meilleur prix, etc. ;
- le monde industriel, dont les figures de référence sont la performance technique et les sciences et qui mesure l'excellence à travers la maîtrise des outils et les compétences techniques des professionnels.

travers une transaction informelle (il n'a y pas de recours à un principe commun), provisoire et non généralisable. Dans la logique du compromis, enfin, les protagonistes visent un « bien commun » qui dépasse les grandeurs en présence et établit une interpénétration entre elles. Pour devenir stable, le compromis peut être consolidé par deux types de dispositifs : on peut construire un objet innovant associant les deux logiques ou prendre des objets relevant des différents mondes et les doter d'une identité propre. On peut, par exemple, créer des groupes de projet susceptibles de créer une logique commune à partir des deux principes supérieurs communs.

Les auteurs précisent que certains dispositifs ne peuvent être fondés que sur la prééminence acceptée d'un monde tiers par rapport aux deux mondes en conflit (par exemple, la satisfaction d'un marché) et que la construction de ce compromis peut être facilitée par l'existence d'un acteur qui, par ses origines et ses compétences, est considéré comme légitime dans les deux mondes d'origine.

En résumé, il s'agit d'éviter la résolution des conflits à travers la logique de clarification dans un monde ou de domination pour lui préférer la logique de compromis ou d'intégration dans la mesure où c'est la seule qui permet de satisfaire toutes les parties en présence.

Faire reposer l'intégration diagonale sur les capacités des coordinateurs

Pour de nombreux chercheurs, la réussite de la structure matricielle est conditionnée par la capacité qu'ont les acteurs d'interface à intégrer la perspective de chacun des deux axes (objectifs, système de reporting, système de sanction/ récompense, etc.).

D'après Galbraith et Kazanjian (1986) et Strategor (1993), l'individu qui se trouve à l'intersection du métier et du projet joue un rôle clé dans la coordination entre les deux structures dans la mesure où il doit s'adapter aux exigences propres de chacun des deux univers et où l'allocation de son temps est le fruit d'une négociation entre lui-même, les responsables de l'axe métier et les responsables de l'axe projet.

« Le responsable qui se trouve à l'intersection entre les exigences fonctionnelles et les exigences produit joue un rôle capital. Les causes de dysfonctionnements doivent être détectées à son niveau. C'est lui qui doit prendre l'initiative d'alerter les coordinateurs des deux lignes, lorsqu'il pressent une difficulté dont la résolution n'est plus de son ressort. Pour que la structure matricielle fonctionne bien, il doit assumer une double appartenance : au service fonctionnel, qui attend de lui une compétence technique sur laquelle il sera jugé, et à l'équipe produit, qui attend de lui une solidarité et une implication dans le résultat d'ensemble (...). Dans une telle optique, le rôle du responsable placé à l'intersection ligne/colonne ne peut être interprété comme celui d'un simple exécutant soumis à des injonctions contradictoires. Il est le seul qui puisse déclencher un arbitrage de niveau supérieur s'il sent, en fonction des informations qui lui sont fournies, qu'il risque de ne pas atteindre le niveau de performance requis. » (Strategor, 1993, p. 330 -332).

Cette intégration passe par le développement de procédures de liquidation de conflits faisant davantage confiance à la confrontation et à la négociation qu'à la contrainte, d'une part, et par la compétence et les informations parvenant aux coordinateurs et leur capacité à régler les problèmes à un niveau large et pas seulement individuel, d'autre part (Lawrence et Lorsh, 1986).

Gruère et Jabes (1991)³¹ affirment, quant à eux, que la capacité à s'affirmer et à coopérer modifie le nombre mais aussi la qualité de ces négociations, même si elle n'explique pas à elle seule la totalité du phénomène.

Le schéma suivant résume les cinq situations qui découlent de la combinaison de ces deux facteurs.

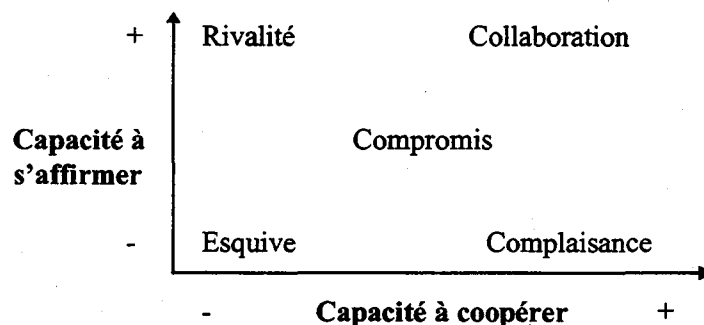


Figure 3.1. : Capacités personnelles influençant la qualité des négociations (d'après Gruère et Jabes, 1991)

³¹ Voir Aubert et ali (1991).

Enfin, la coordination horizontale vise à assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un projet (objectif d'efficacité) tandis que la coordination diagonale vise à améliorer les conditions de travail et, partant, la satisfaction, des acteurs d'interface. La coopération diagonale vise également à fixer à ces responsables des objectifs qui résultent d'un compromis entre les exigences de chacun des axes afin d'encourager l'individu se trouvant à l'intersection entre les exigences fonctionnelles et les exigences « produit » à avoir une appartenance équilibrée au projet et au service fonctionnel.

Ainsi, les responsables fonctionnels sont chargés d'assurer un rôle d'intégrateur vis-à-vis des responsables de projet qui mobilisent leurs ressources, les responsables de projet sont chargés d'assurer un rôle d'intégrateur entre les responsables fonctionnels en intervenant lorsque l'écart de performance d'un service fonctionnel risque d'avoir des répercussions en chaîne sur le processus de développement de leur produit et les acteurs projet sont chargés d'alerter les coordinateurs des deux lignes, lorsqu'il pressentent une difficulté dont la résolution n'est plus de leur ressort.

Le schéma suivant résume les déterminants et les conséquences de la coopération horizontale et diagonale.

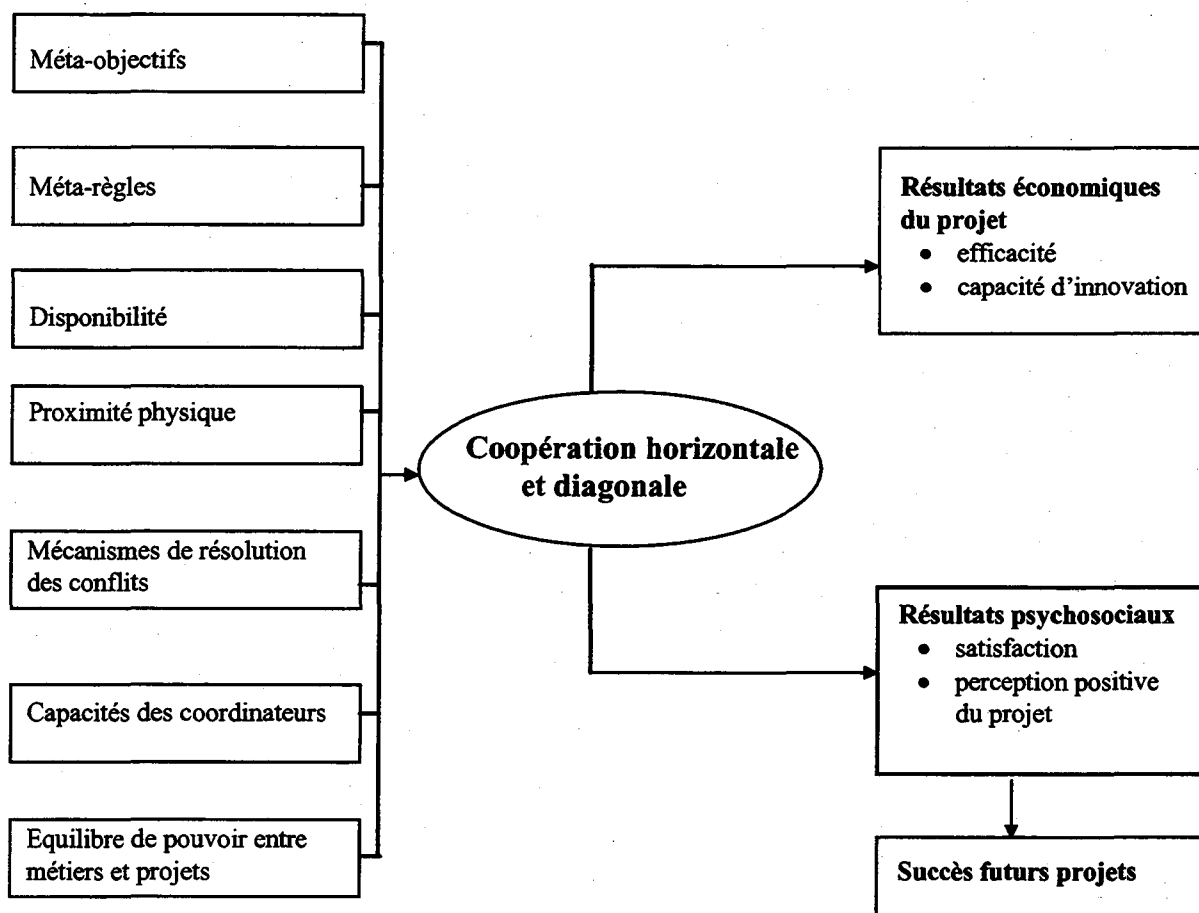


Figure 3.2. : Synthèse des déterminants et des conséquences de la coopération horizontale et diagonale

2. Vers une typologie des attitudes et comportements des acteurs d'interface

Après avoir déterminé, grâce à la littérature managériale, les antécédents et les conséquences de la coopération horizontale et diagonale, nous voulons, dans cette section, identifier les antécédents et les conséquences des modalités de participation des individus dans le projet afin de construire un modèle de participation qui sera confronté, par la suite, à nos investigations empiriques. Pour comprendre les diverses facettes de la notion de « participation », nous avons emprunté le regard de la psychologie sociale, de la psychosociologie et de la sociologie des organisations.

Plus précisément, nous allons développer trois grilles de lecture relatives à la participation organisationnelle, que nous souhaitons appliquer au contexte des projets. La première grille de lecture, qui est essentiellement d'origine anglo-saxonne, renvoie aux modalités, aux antécédents et aux conséquences de l'implication dans un projet. La seconde grille de lecture, qui puise principalement sa source dans les travaux de Sainsaulieu, se réfère à la dynamique « identitaire » qui se développe à travers l'investissement dans un projet. La dernière grille de lecture, qui se fonde sur les travaux de Crozier et Friedberg, renvoie à la dimension stratégique de la participation à un projet.

2.1. Le comportement relationnel au projet : antécédents et conséquences

Dans cette section, nous souhaitons identifier les différentes modalités selon lesquelles un individu peut participer à un projet. Nous aborderons donc les notions d'implication (degré et nature), d'appartenance à un groupe et d'attitude socio-dynamique, avant de chercher à en comprendre les déterminants et les conséquences.

2.1.1. Les différentes dimensions de l'implication organisationnelle

Selon Morrow (1983), on compte trente définitions différentes de la notion d'implication organisationnelle dans la littérature, chacune d'elles couvrant un aspect particulier de la relation entre l'individu et sa situation de travail : l'orientation sur les valeurs, sur la carrière, sur le poste occupé, sur l'organisation, etc.

De façon générale, l'implication organisationnelle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu à l'organisation dans son ensemble, par opposition à l'implication dans des constituants intérieurs à l'organisation tels que la Direction (Reichers, 1985) ou le groupe de travail (Zaccaro et Dobbins, 1989). Ainsi, Hall et *ali* (1970) considèrent que l'implication organisationnelle est le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu s'intègrent de plus en plus.

Mais la définition qui a été la plus utilisée dans les recherches de la dernière décennie sur l'implication, est sans doute celle de Mowday et *ali* (1982).

«L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins:

- une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation*
- la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation*
- une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation. » (Porter et Steers, 1982, p. 114-115).*

Cette définition suppose l'existence d'un sentiment d'appartenance et comporte, comme l'indique Thevenet (1992), plusieurs dimensions :

- attitude et comportement : les deux notions sont distinctes, mais se renforcent mutuellement dans la mesure où un individu qui est lié à son organisation de façon calculée cherche à justifier sa situation en s'attachant à elle sur le plan affectif ;
- implication morale et calculée : la définition de Mowday et *ali* prend en compte les mécanismes d'identification, qui renvoient à l'implication morale, et suppose une convergence des buts entre l'individu et l'organisation ;

- implication active et passive : adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation relève plutôt de la passivité, mais faire des efforts dans le sens de l'organisation constitue un comportement actif.

La figure suivante résume les six dimensions que revêt la notion d'implication.

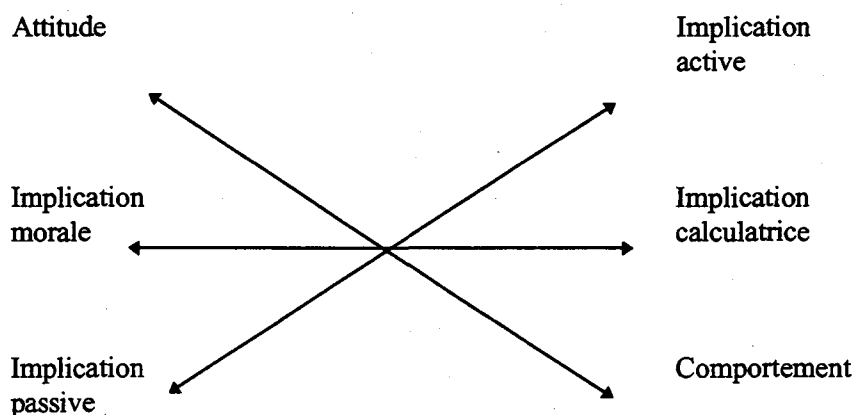


Figure 3.3. : Les six dimensions de l'implication (d'après Mowday et ali, 1982)

Thevenet (1992) précise qu'un individu peut s'impliquer dans plusieurs entités à la fois : l'organisation, les tâches, les relations avec les collègues, la carrière, la valeur-travail, la profession d'appartenance, etc.

« Si l'implication représente un mode d'identification, c'est à dire un sentiment d'appartenance intégré à la définition de soi, il peut concerner différents lieux d'investissement ou groupes de référence : l'organisation, bien sûr, mais aussi la fonction occupée. » (Thevenet, 1992, p. 91).

Ainsi, l'étude qu'il fait sur les banquiers lui permet de relever cinq formes d'implication qui ne constituent pas des lieux d'investissement concurrents :

- l'implication dans les valeurs du travail,
- l'implication dans les valeurs de l'entreprise et ce qu'elle représente en tant qu'institution,
- l'implication dans l'environnement immédiat de travail, en particulier dans le groupe primaire (c'est à dire les collègues),

- l'implication dans le métier, c'est à dire dans le contenu du job ou le métier exercé,
- l'implication dans le produit ou l'activité même (par exemple, un employé s'implique dans une entreprise de construction de voiture parce qu'il est amateur de voitures).

Obéissance, loyauté, implication et engagement

Un courant de recherche important a développé une réflexion sur l'implication à travers la notion de loyauté envers l'organisation. Selon Kanter (1968), par exemple, l'implication correspond à la volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux. Selon Hirschman (1972), le développement de la loyauté envers l'organisation permet aux employés d'exprimer leur insatisfaction de manière constructive et d'aider, ainsi, l'institution à progresser. En effet, un individu insatisfait peut, soit prendre la parole (« voice »), soit quitter l'organisation (« exit »). Pour que les salariés aient recours à la parole plutôt qu'à la démission, l'entreprise doit développer leur loyauté. La loyauté, dans le raisonnement de Hirschman (1972), est un donc facteur exogène qui amène l'individu à rester et à exprimer son point de vue au lieu de quitter l'organisation, même si les gains à court terme sont plus faibles. Le degré de loyauté a donc une influence majeure sur le choix qui sera fait entre « exit » et « voice ».

Appliquant le modèle de Hirschman (1972), Cannings (1989) affirme que seul l'attachement dérivant de la prise de parole permet une performance supérieure parce qu'elle reflète l'implication dans l'organisation. L'attachement qui est lié aux barrières qui empêchent de quitter l'organisation, telles que l'âge ou le manque d'éducation, reflète uniquement la troisième dimension de la définition de Mowday et *ali* (c'est à dire la loyauté envers l'organisation), et non les deux autres. Or, les trois facteurs sont nécessaires pour améliorer la performance organisationnelle.

Le modèle proposé par Matejka et Liebowitz (1989) distingue quatre niveaux de relation entre l'individu et l'organisation :

- **L'obéissance**, lorsque le manager utilise le pouvoir que lui confère sa position pour se faire entendre : le subordonné obéit, mais n'a pas de sentiment d'appartenir à son entreprise ;
- **La loyauté**, que les auteurs assimilent au sentiment d'appartenance : les employés ont la volonté de faire ce qui est demandé ; en échange, l'entreprise traite ses employés comme des membres de la « famille ». Néanmoins, les auteurs précisent que la loyauté n'encourage pas automatiquement l'esprit d'indépendance, d'initiative ou de créativité ;
- **L'implication** : les personnes impliquées ont un sentiment de responsabilité par rapport à leur travail ; elles sont consciencieuses et cherchent à atteindre les standards qu'elles se fixent à elles-mêmes en termes de qualité et de productivité. Néanmoins, ces salariés peuvent facilement quitter l'entreprise et passer à la concurrence ;
- **L'engagement**, qui est moral et affectif. Etre engagé envers quelque chose, c'est lui donner la priorité. L'engagement s'accroît avec la prise de responsabilités et le partage du pouvoir car les salariés sentent, alors, que leur travail leur appartient.

Le schéma suivant résume ces niveaux de relation existant entre l'individu et l'organisation.

+	Loyauté	Engagement
-	Obéissance	Implication
	Autorité/responsabilité	

Figure 3.4. : La matrice de l'engagement (d'après Matejka et Liebowitz, 1989)

L'implication affective, calculée et morale

Allen et Meyer (1990) distinguent trois formes d'implication organisationnelle : l'implication affective (« affective commitment »), l'implication calculée (« continuance commitment ») et l'implication morale ou normative (« morale commitment »).

Dans le premier cas, l'individu s'identifie à l'organisation et cherche, par conséquent, à maintenir sa relation avec elle pour poursuivre ses objectifs. Il s'agit d'un attachement à l'organisation pour elle-même, indépendamment de sa valeur calculée.

Dans le second cas, l'individu est lié par les intérêts tangibles que lui procure l'organisation et les coûts que représente le fait de quitter celle-ci. L'implication calculée se subdivise elle-même en deux composantes : la première est fondée sur la perception qu'a le salarié d'avoir peu d'alternatives en dehors de son organisation ; la seconde repose sur la perception qu'a le salarié de devoir faire des sacrifices personnels importants s'il quittait l'organisation.

Dans le troisième cas, l'employé ressent une obligation morale de rester au sein de l'organisation car il se sent responsable vis-à-vis d'elle. Wiener (1982) définit ainsi l'implication normative comme l'ensemble des pressions morales intériorisées qui poussent à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation. D'après lui, ce type d'engagement est influencé par l'expérience qu'a eu l'individu avant d'entrer dans l'organisation (socialisation familiale et culturelle) et après y être entré (socialisation organisationnelle). Conceptuellement, l'implication morale renvoie au désir de rester, qui est présent à la fois dans la dimension affective et dans la dimension calculée de l'implication, mais également à l'éthique du travail (Neveu et Peyrat-Guillard, 1998).

Dit autrement, l'engagement affectif implique que les individus restent parce qu'ils le *veulent* ; l'engagement calculé implique que les individus restent parce qu'ils *en ont besoin* ; l'engagement moral implique que les individus restent parce qu'ils le *doivent* (Thevenet, 1992).

Les employés peuvent expérimenter ces trois états psychologiques en même temps, à des degrés divers. L'engagement d'un individu reflète chacune de ces trois composantes, qui d'après Allen et Meyer (1990), se développent de façon indépendante les unes des autres en

fonction de divers facteurs. L'étude statistique menée par les chercheurs montre, en effet, que ces trois composantes mesurent des phénomènes différents, même si des corrélations existent entre elles - en particulier entre l'engagement affectif et l'engagement moral.

La figure suivante renvoie aux trois dimensions de l'implication organisationnelle.

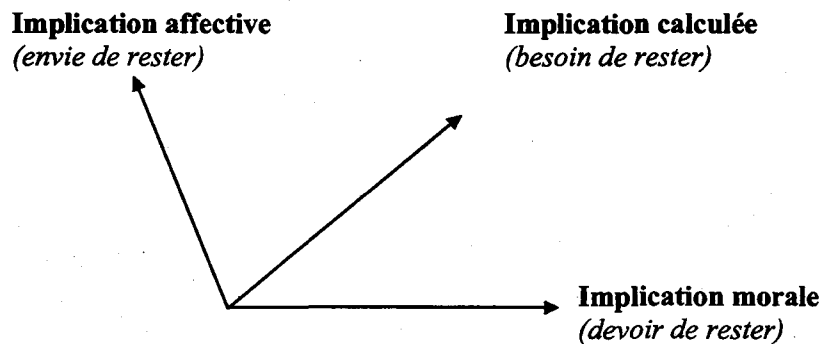


Figure 3.5. : Les trois formes d'implication organisationnelle (d'après Allen et Meyer, 1990)

Fait intéressant, Meyer et *ali* (1989) ont montré que les notes que donnaient les managers quant à la performance globale de leurs subordonnés et leurs possibilités de promotion étaient positivement corrélées avec les scores en terme d'engagement affectif et négativement corrélées avec les scores concernant l'engagement calculé des subordonnés.

Appartenance affective et appartenance cognitive à un projet

La participation des individus à un projet peut prendre deux orientations différentes selon que l'équipe projet représente un groupe primaire ou un groupe secondaire.

Le groupe primaire représente, pour Cooley (1909), le groupe auquel l'individu **sent** qu'il appartient, à l'intérieur duquel il développe des relations fréquentes, chaleureuses, interpersonnelles et chargées d'émotion. Le groupe secondaire se réfère au groupe auquel l'individu **sait** qu'il appartient, à l'intérieur duquel les relations sont impersonnelles, formelles, distantes, contractuelles et rationnelles. L'appartenance à un tel groupe fait partie du savoir et non du vécu émotionnel.

Dans la même logique, on peut dire que l'équipe projet peut représenter, pour l'individu qui y participe, un groupe d'appartenance ou un groupe de référence.

Le groupe d'appartenance est le groupe auquel l'individu appartient de fait, dans lequel il joue un rôle, concrètement et physiquement. Le groupe d'appartenance rassure en cas de danger, même sans signe tangible de soutien de sa part. Avant de quitter un groupe d'appartenance (parce qu'il ne procure plus les gratifications attendues, par exemple), on adopte déjà, par anticipation, les normes et valeurs du groupe dans lequel on postule son entrée.

Le groupe de référence est défini par Hyman (1942) comme « la façon dont un individu se fait une idée de son statut dans la société », le statut se définissant par rapport à la position qu'il occupe face aux autres. C'est à l'aune de ces groupes de référence que chacun peut évaluer sa destinée et le sort qui lui est réservé. Le groupe de référence peut être imaginaire puisqu'il s'agit d'une représentation personnelle, d'une simple catégorie mentale. Il est à la fois le produit et le déclencheur d'une motivation puissante de mutation ou de stabilisation sociale (Castellan, 1970). C'est le groupe auquel on désire s'identifier.

Kelley (1965) assigne deux fonctions principales au groupe de référence : une fonction de comparaison - le groupe constitue un point de comparaison utilisé pour établir des jugements - et une fonction normative - les évaluations du groupe, ainsi que la distribution de récompenses et de punitions dépendent du degré de conformité de l'individu à ces règles de comportement ou d'attribution.

Groupe d'appartenance et groupe de référence ne coïncident pas forcément. Il existe trois cas de figure concernant la compatibilité entre l'auto-affiliation d'un individu et son appartenance réelle :

- une compatibilité intégrale,
- une compatibilité relative (une partie seulement des modèles socio-culturels affecte le sujet),
- une incompatibilité absolue, qui entraîne des tensions, de la culpabilité et de l'angoisse.

En résumé, les individus peuvent, soit avoir le sentiment d'appartenir et/ou d'être soutenu par l'équipe projet (ce que nous nommons appartenance affective), soit savoir qu'ils en font partie et/ou désirer s'identifier à elle (ce que nous nommons appartenance cognitive).

La position socio-dynamique des individus participant à un projet

D'Herbemont et Cesar (1996) suggèrent de s'affranchir des grilles d'analyse de la sociologie des organisations, ainsi que de la psychologie des individus pour se concentrer sur la quantité et la nature d'énergie consacrée par les individus au projet, c'est-à-dire sur leur « position socio-dynamique ». Il s'agit donc, pour eux, d'identifier ces positions socio-dynamiques afin de pouvoir adopter une attitude appropriée à l'égard de chacun des acteurs projet. En effet, les individus peuvent dépenser peu ou beaucoup d'énergie pour faire avancer le projet, d'une part, et dépenser de l'énergie pour faire aboutir le projet (synergie) ou pour faire aboutir un projet concurrent (antagonisme), d'autre part. Les auteurs précisent qu'un même individu peut être à la fois synergique et antagoniste et qu'il existe deux catégories d'acteurs synergiques : ceux qui prennent des initiatives et ceux qui n'en prennent pas.

Les chercheurs identifient, au total, huit grands types d'attitude socio-dynamiques :

- Le triangle d'or correspond à une synergie forte et à un certain antagonisme. Il fait avancer le projet, mais garde du recul par rapport à lui, ce qui lui permet de proposer des améliorations ;
- L'engagé a une synergie forte, mais aucun antagonisme : il adhère au projet sans retenue ;
- L'hésitant a une assez forte implication et un antagonisme équivalent. Selon les circonstances, il soutient ou non le projet ;
- Le passif a une synergie et un antagonisme faibles, voire nuls. Il n'adhère pas au projet, mais n'en a pas d'alternatif. Cette catégorie d'acteurs, qu'on appelle également la « majorité silencieuse », correspond à la typologie la plus répandue³² ;
- Le râleur a une synergie très faible et un petit antagonisme ;
- L'opposant correspond à l'image renversée de l'engagé puisqu'il est beaucoup plus antagoniste que synergique ;
- Le déchiré est à la fois très synergique et très antagoniste. Il est très favorable au projet, mais considère qu'il faut s'y prendre autrement ;

³² Comme l'affirment D'Herbemont et Cesar (1996, p. 40), « les passifs sont l'enjeu du projet » car s'ils adhèrent au projet, le projet est un succès et s'ils suivent les opposants ou ne font rien, le projet échoue.

- Le révolté a un très fort antagonisme et une faible synergie. Il préfère tout perdre plutôt que de laisser une chance au projet de réussir.

Mais, une fois ces positions socio-dynamiques repérées au sein du projet, quelle attitude le responsable de projet doit-il adopter pour transformer les engagés, les hésitants, les passifs, les râleurs, les opposants, les déchirés et les révoltés en autant de « triangles d'or », dont la synergie est forte et l'antagonisme raisonnable, et qui savent faire progresser le projet tout en gardant un recul salvateur par rapport à lui ?

Les auteurs suggèrent d'adopter une stratégie de motivation avec les engagés, les triangles d'or et les déchirés, une stratégie de négociation avec les hésitants et les râleurs et une stratégie d'autorité avec les passifs, les opposants et les révoltés.

Ils rejettent la stratégie « Samouraï », qui consiste à lancer le projet comme s'il n'y avait pas d'opposition (« ça passe ou ça casse ») et la stratégie participative, qui part du principe qu'en associant les individus au changement, on diminue les risques de les voir s'opposer à lui. La stratégie dite « Arche de Noé », qui consiste à ne faire participer au projet que les alliés du projet, doit également être écartée dans la mesure où on a rarement la possibilité de ne jouer qu'avec eux. Enfin, ils suggèrent de renoncer à la stratégie machiavélique, qui consiste à repérer des alliés, à les mobiliser un par un et à tisser un réseau en silence. Cette stratégie est invalide dans la mesure où l'enjeu d'un projet est de créer une dynamique collective incluant les passifs.

En revanche, ils suggèrent au responsable de projet de partir d'un noyau dur d'alliés représentatif du terrain considéré et à inciter ce noyau à (re)conquérir la totalité des acteurs (ce qu'ils nomment la stratégie du « gardian »). Plus précisément, le responsable de projet doit identifier ses alliés potentiels, les mobiliser, les organiser pour qu'ils agissent de concert et leur donner les moyens de convaincre. Il s'agit donc de s'occuper des alliés avant de s'occuper des récalcitrants dans la mesure où c'est l'action des alliés qui va concrètement « faire » le projet.

2.1.2. Les antécédents de l'implication

Thevenet (1992) considère que l'implication ne peut se développer que quand il y a à la fois adhésion et opportunités, ces deux aspects étant liés dans un processus de renforcement mutuel. L'adhésion renvoie à la cohérence entre les buts et valeurs de l'individu, d'une part, et ceux de l'organisation, d'autre part. Elle suppose de connaître ces buts, d'y être sensible et de comprendre comment ils s'ancrent dans la pratique de l'entreprise. L'adhésion est donc un processus d'auto-définition.

Les opportunités renvoient à ce que l'individu peut (pense) gagner à travers sa participation à l'organisation, c'est-à-dire à ce que l'entreprise peut lui offrir qui réponde ou non à ses attentes.

« L'adhésion ne suffit pas parce qu'elle est essentiellement passive, elle représente un état de la personne vis-à-vis de l'organisation mais elle est nécessaire parce qu'elle traduit la durée, la pérennité du lien arrimé sur des valeurs. Les opportunités ne suffisent pas parce qu'elles suggèrent une évaluation permanente des récompenses possibles mais elles sont nécessaires parce que la personne doit retirer quelque chose de sa relation à l'organisation, c'est cela qui va déclencher cette dimension active de l'implication. » (Thevenet, 1992, p. 165).

Thevenet (1992) dégage quelques profils de non-implication qui aident à mieux comprendre, à contrario, le profil des employés « impliqués » :

- le missionnaire : c'est l'individu qui adhère fortement à l'entreprise sans y chercher d'opportunités,
- le mercenaire : c'est celui qui, à l'inverse, ne s'intéresse qu'aux opportunités financières, sociales ou statutaires,
- le démissionnaire : c'est quelqu'un qui n'adhère pas et ne perçoit pas d'opportunités,
- l'impliqué : c'est celui qui adhère à l'entreprise et y perçoit des opportunités.

Le schéma suivant représente ces quatre profils.

+	Missionnaire	Impliqué
- <i>Adhésion</i>	Démissionnaire	Mercenaire
	-	+ <i>Opportunités</i>

Figure 3.6. : Profil d'implication et de non-implication (Thevenet, 1992)

Les déterminants de l'implication peuvent être classés en trois catégories de facteurs (Allen et Meyer, 1990; Mowday et *ali*, 1974) :

- Les déterminants culturels, relatifs à l'histoire personnelle et à la culture du sujet ;
- Les déterminants individuels, en particulier le besoin de développement³³ (plus il est fort, plus l'individu tend à s'impliquer dans son travail) et l'« attribution de causalité » (« locus of control ») : l'individu a-t-il tendance à se considérer comme la source des événements qu'il vit ou, au contraire, à en attribuer l'origine à l'extérieur ? Les individus qui se considèrent comme à l'origine des événements qu'il vivent tendent à s'impliquer davantage dans le travail ;
- Les déterminants organisationnels, qui concernent la relation de l'individu à son travail dans le cadre d'une organisation. Cette relation peut faciliter ou inhiber l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à disposition, le système de récompense et l'autonomie sont autant de facteurs liés à l'implication.

³³ Le besoin de développement correspond au besoin de définir ce qu'on est au sein d'une organisation et ce qu'on y fait, de voir où on en est et d'exercer toute la créativité et la responsabilité dont on est capable (Levinson, 1971).

2.1.3. Les conséquences de la tenue d'un rôle frontalier

A présent, nous souhaitons aborder la problématique de la participation à un projet dans le cadre de la structure matricielle, c'est-à-dire en tenant compte du fait que les participants à un projet occupent, généralement, une position frontalière entre l'axe vertical (le métier) et l'axe horizontal (le projet). La question qui nous préoccupe, ici, est de mesurer les conséquences de la tenue de ce rôle frontalier pour les individus et l'organisation dans laquelle ils travaillent. Nous en verrons deux : la dynamique de coopération qu'ils génèrent dans l'organisation, d'une part, et les tensions de rôle qu'ils peuvent être amenés à ressentir, d'autre part.

Les individus qui appartiennent à plusieurs entités en même temps³⁴ (ici, la structure métier et la structure projet) subissent de multiples socialisations dans les différents groupes auxquels ils appartiennent au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. C'est en cela qu'ils constituent de potentiels acteurs du changement horizontal : ils sont à l'origine d'une dynamique de coopération qui permet aux structures dans lesquelles ils s'impliquent d'évoluer les unes grâce aux autres, même si les changements qu'ils peuvent initier grâce à leur position ne peuvent concerner l'ensemble de l'entreprise.

Mais, d'après la revue de la littérature, la tenue d'un rôle frontalier apparaît également comme l'une des principales variables explicatives de fortes tensions de rôle (Miles, 1976).

On peut définir le **conflit de rôle** comme l'existence, à l'intention d'une personne, de plusieurs demandes qui sont incompatibles entre elles, de sorte que la satisfaction de l'une d'entre elles conduit à ignorer les autres. Khan et *ali* (1964) distinguent quatre formes de conflit de rôle :

- le conflit de rôle intra-émetteur : une même personne envoie des demandes contradictoires à la personne focale ;

³⁴ Crozier et Friedberg (1977) les nomment « marginaux sécants ». Le marginal sécant est celui qui connaît le langage et les règles de deux univers différents et qui détient du pouvoir du fait qu'il est en mesure de faire la synthèse de ces deux mondes lorsqu'ils sont amenés à travailler ensemble.

- le conflit de rôle inter-émetteur : plusieurs personnes d'un même sous-système envoient des demandes incompatibles à la personne focale ;
- le conflit interpersonnel : des demandes incompatibles provenant de sous-groupes différents sont envoyées à la personne focale ;
- le conflit de rôle personnel : il existe une inadéquation entre les valeurs de la personne focale et les demandes qu'implique la tenue de son rôle.

L'ambiguïté de rôle est définie, quant à elle, comme un manque d'informations rendant difficile la tenue d'un rôle. Si la détermination des composantes de l'ambiguïté de rôle ne fait pas l'objet d'un consensus, il apparaît qu'un accord se dégage autour de trois notions :

- l'ambiguïté liée aux critères de performance,
- l'ambiguïté liée aux méthodes de travail,
- l'ambiguïté liée à la programmation du travail.

Nous résumerons les idées développées dans cette section de la façon suivante :

En nous fondant sur le degré et la nature du sentiment d'appartenance, du sentiment de responsabilité, de la synergie et de l'antagonisme développés à l'égard du projet, nous pouvons dégager plusieurs profils de participation à un projet : l'obéissance, la loyauté, l'engagement, l'implication affective, l'implication morale et l'implication calculée.

Les déterminants de ces modalités de participation sont à la fois d'ordre individuel, culturel et organisationnel et leurs conséquences sont à la fois d'ordre organisationnel (dynamique de coopération) et individuel (tensions de rôle).

2.2. La dynamique identitaire dans les projets

Dans cette section, nous nous concentrerons sur les processus identitaires qui affectent les individus participant à un projet. Pour cela, nous souhaitons, d'une part, comprendre les phénomènes psychologiques qui sont à l'œuvre dans le processus d'identification et, d'autre part, dessiner les contours des modèles d'identité professionnelle décrits par Sainsaulieu : le modèle réglementaire, le modèle communautaire, le modèle professionnel, le modèle de la mobilité et le modèle entrepreneurial.

2.2.1. L'identification repose sur des processus affectifs

En sciences sociales, l'identité a été étudiée selon deux perspectives différentes : la psychologie privilégie les caractéristiques individuelles en étudiant les modalités de constitution de soi tandis que la sociologie privilégie les caractéristiques collectives.

S'inspirant des apports de la psychanalyse, la psychologie assimile **l'identité individuelle** au Surmoi en tant que lieu où sont intériorisés les normes et les interdits à travers le processus de socialisation de la personne. Ainsi, Freud (1987) décrit l'identification comme un processus qui rend possible l'expérience d'une pluralité de personnes psychologiques. Cette approche souligne l'importance du regard d'autrui et de ses interactions dans la conscience du moi. L'identité n'est donc pas une entité aux frontières bien définies car autrui est présent de toute part.

L'identité sociale renvoie, quant à elle, à la connaissance qu'a un individu de son appartenance à un ou plusieurs groupes sociaux et à la signification émotionnelle et évaluative qui en résulte. Elle se crée au contact avec un autre groupe, qui rend l'appartenance à son propre groupe saillante et qui provoque alors chez l'individu un processus d'identification. La psychologie sociale montre, en effet, que le sentiment d'appartenance à un groupe conduit à exagérer les différences par rapport aux individus des autres groupes et à minimiser les différences entre les individus d'un même groupe.

Le groupe constitue donc une scène sociale majeure de la transformation culturelle car l'individu y vit des relations durables et différentes de la vie quotidienne. En ce sens, on peut l'assimiler à un espace transitionnel (Winnicott, 1971) où peuvent s'opérer des déplacements, des jeux d'identification et des projections qui aident à "risquer" le changement de représentation. Les psychosociologues considèrent, en effet que la vie des groupes inter-services et inter-fonctions permet de faire changer les représentations de soi, des autres et des rapports de travail, ce que Pagès (1967) nomme le changement par la dynamique de groupe.

Pour Anzieu (1984), la constitution d'un groupe centré sur une tâche spécifique donne lieu à une réalité psychique trans-individuelle qu'il nomme "illusion groupale". Cet état particulier du psychisme apporte une sorte de sécurité, une capacité fondatrice d'autres représentations dans la mesure où la vie des groupes entraîne des phénomènes émotionnels intenses, des angoisses de séparation, d'exclusion, des périodes de transferts collectifs sur un leader, des sentiments d'égalité et de fusion, de joies spécifiques. Cette illusion complémentaire à la vie quotidienne, qui est suivie de phases de désillusion par redécouverte de la réalité et de ses différences, est une condition fondamentale d'un nouveau regard sur le réel, une porte d'accès au changement des représentations.

Un travail de changement des représentations et des valeurs ne peut donc s'opérer que si l'individu peut vivre des processus affectifs d'identification. Dans la scène d'une thérapie, c'est le transfert affectif sur l'analyste qui permet à l'individu de déplacer les identifications antérieures aux images parentales.

Par la suite, la scène sociale imitant une telle évolution est celle d'une relation thérapeutique suffisamment durable pour que le sujet puisse vivre les mouvements de transferts affectifs et d'identification, dans un travail de retour sur soi.

Les relations hiérarchiques, d'équipe et de confrontation d'idées sont porteuses de ce travail d'analyse si elles permettent ces processus de transfert. Seuls certains lieux et certains moments permettent de "jouer à l'autre" et, par conséquent, de changer de perception sur les autres et sur soi-même.

Mais si la construction identitaire repose sur des processus affectifs, quelles sont les différentes formes d'identité que l'on peut observer dans le cadre de la vie professionnelle ?

2.2.2. Les identités professionnelles

Sainsaulieu et *ali* (1995) ont décrit cinq formes d'identités professionnelles à partir de trois axes d'interprétation des modes de socialisation au travail. La première dimension étudiée concerne **l'espace d'identification**, qui peut concerner quatre surfaces de projection différentes : le travail, l'entreprise, la trajectoire professionnelle ou la société externe. Dans le premier cas, c'est l'identification au contenu du travail qui confère à l'individu du sens. Dans le second cas, l'enjeu est l'intégration à un collectif et la protection individuelle. L'identification à la trajectoire professionnelle relève, quant à elle, d'une dynamique en termes de projet personnel. Enfin, lorsque l'individu s'identifie à la société externe, ses valeurs proviennent de la sphère civique.

La seconde dimension étudiée par Sainsaulieu et *ali* concerne **le système de représentations** relatif aux fondements et principes de légitimation de l'autorité, aux finalités du travail (constitution d'une expertise, réalisation et épanouissement, insertion dans un tissu professionnel, etc.) et aux finalités de l'entreprise.

La dernière dimension analysée par les auteurs concerne **les comportements d'ajustement collectif**, c'est-à-dire les comportements relationnels et les attitudes face au travail. Les comportements relationnels sont observés à travers les relations hiérarchiques, les relations entre collègues, les relations à un leader informel et les relations avec les autres membres de l'entreprise, tandis que les attitudes face au travail sont étudiées à travers le degré d'attachement et d'implication des individus dans l'organisation.

A partir de ces trois dimensions, les auteurs présentent cinq modèles d'identité collective au travail, c'est-à-dire cinq manières de se définir par rapport aux situations de travail.

Ces cinq modèles, que nous allons à présent décrire, sont le modèle réglementaire, le modèle communautaire, le modèle professionnel, le modèle entrepreneurial et le modèle de la mobilité³⁵.

Le modèle réglementaire

Le modèle réglementaire est caractérisé par un rapport instrumental au travail, une implication partielle des individus au travail, des sociabilités de proximité et un désir d'appropriation du travail par l'individu. Il est également caractérisé par la maîtrise du travail accompli et par la reconnaissance des savoir-faire engagés. Dans ce modèle, l'environnement de travail revêt une importance considérable : les conditions d'exécution des tâches (charge de travail, horaires) et le contexte organisationnel (ambiance de travail, variété des tâches) jouent un rôle important aux yeux des salariés.

La seconde caractéristique de ce modèle est une faible socialisation par le travail. Les cloisonnements dominent, les relations oscillent entre retrait véritable et relations sélectives de convivialité. Les individus ont des difficultés à se représenter l'organisation comme un tout cohérent et articulé. Mais la distance sociale avec la hiérarchie a pour corollaire une grande autonomie laissée aux individus.

Enfin, le modèle réglementaire est marqué par le choix de s'investir de manière mesurée dans l'espace de travail - d'où une faible construction identitaire par le travail - et un investissement plus marqué hors du travail que dans le travail, ce qui conduit à un désintérêt pour les perspectives d'avenir et un refus de la mobilité géographique.

³⁵ Les auteurs développent un sixième modèle - celui du service public - mais nous le présentons pas car il n'est pas adapté aux entreprises privées qui constituent le cadre de référence de notre thèse.

Le modèle communautaire

Dans le modèle communautaire, les individus sont attachés à l'entreprise et à son histoire. Ils entretiennent des relations affectives intenses avec les collègues. On y observe également une forte hiérarchisation et un ordre social fondé sur la tradition. Ici, la sphère professionnelle et la sphère privée sont fortement imbriquées.

De nos jours, ce modèle est caractérisé par un écart entre des valeurs héritées du passé - garantie de l'emploi, convivialité, soutien d'un chef - et la réalité actuelle - atomisation des relations, menace sur l'emploi. La mémoire collective se trouve circonscrite au service, voire à l'équipe de travail. Les employés ont du mal à se représenter l'entreprise dans sa globalité et les sociabilités sont restreintes à des micro-collectifs de travail. On observe, enfin, une forte proximité avec la hiérarchie et une responsabilisation des employés.

Le modèle professionnel

Dans le modèle professionnel, le contenu du travail constitue le vecteur essentiel d'intégration des individus à un collectif. Les professionnels manifestent un fort intérêt pour l'activité exercée, éprouvent de la fierté pour le travail bien fait et de la satisfaction à détenir une qualification. Ils s'identifient fortement au corps de métier auquel ils appartiennent ou à la spécialité technique. Les relations hiérarchiques sont placées sous le signe de l'échange et de la proximité. Ils développent une forte implication dans le travail et un attachement affectif à l'entreprise.

On observe, dans ce modèle, un ordonnancement symbolique des activités selon le niveau de compétences mobilisé (on distingue, dans le discours, les activités nobles et les activités viles et peu qualifiées). La socialisation est centrée sur l'apprentissage et la transmission des connaissances. La dynamique d'apprentissage s'appuie sur les rapports hiérarchiques, de sorte que la reconnaissance professionnelle est directement liée à la progression dans l'échelle hiérarchique. L'accès à la promotion signifie une correspondance entre le statut, l'expertise (c'est-à-dire la compétence professionnelle comme critère de progression) et le métier (c'est-à-

dire la transmission des règles de la profession). La confrontation est valorisée car elle est source d'apprentissage, de mise en commun d'expériences différentes et de renforcement de l'appartenance collective. Ce modèle est également marqué par l'existence de rites qui renforcent la cohésion d'équipe et accentuent le sentiment d'appartenance à un « collectif qui dépasse les individus ».

Le modèle de la mobilité

Dans le modèle de la mobilité, le processus de socialisation est foncièrement individuel et fondé sur la définition d'un projet socio-professionnel. L'aspiration à la promotion et à l'élévation dans l'échelle sociale apparaît comme un élément central dans la plupart des discours, doublée d'un désir d'intégration à l'entreprise. Les individus ont un rapport instrumental à l'entreprise, qui est utilisée comme un lieu d'acquisition d'expériences en vue de la mise en œuvre d'une ascension interne ou externe à l'entreprise. Ces individus ont un goût développé pour la découverte de milieux de travail différents et sont prêts à répondre au plus offrant en termes de salaire, de promotion ou de contenu de travail.

« Ces ambitieux prennent appui sur les changements intervenus dans l'entreprise pour avancer un projet de promotion rapide en échange de leur forte implication (...). Cette population recherche un équilibre, dans le contrat passé avec l'entreprise, entre l'intérêt du travail, qui permet de capitaliser des compétences, l'attention accordée à l'emploi et à la formation, et les statuts et niveaux de rémunération proposés. La réalisation de soi consiste à optimiser ce tryptique. » (Sainsaulieu et alii, 1995, p. 257-258).

Ce modèle est également caractérisé par une faible insertion dans les collectifs de travail. Les relations se développent sur le mode affinitaire, en fonction des rencontres survenues au cours de la trajectoire professionnelle : elles ne sont pas recherchées pour elles-mêmes.

Si l'on retrouve certaines caractéristiques de la logique professionnelle - en particulier, le désir d'autonomie et de progression - l'accent est mis sur le caractère individuel du projet, dont le métier est l'instrument, et non la finalité.

Dans ce modèle, le contrat tacite passé avec l'entreprise est d'échanger une forte implication au travail et une intériorisation des finalités de l'entreprise contre un parcours professionnel valorisant.

Le modèle entrepreneurial

Le modèle entrepreneurial fait apparaître des individus qui se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise. Ici, l'intériorisation des objectifs économiques de l'entreprise et son désir d'intégration vont de pair. Dans ce modèle, on observe une identification des individus à l'entreprise et un phénomène d'intégration à un collectif, à la fois par le contenu du travail et par une adhésion aux valeurs de l'entreprise. On constate également que les individus sont profondément attachés à l'entreprise, c'est-à-dire à ses produits et à ses métiers, et ont un sentiment de valorisation personnelle à l'idée d'en faire partie. L'entreprise représente l'espace dans lequel chacun peut évoluer dans son métier et dans son statut.

Les individus ont une conception entrepreneuriale du travail. Ils s'approprient les contraintes du marché, c'est-à-dire la dimension économique de l'entreprise, et se définissent par rapport à un environnement extérieur (le marché) qu'il s'agit de dominer.

Ils s'impliquent fortement dans le travail et ont un sentiment de responsabilité vis-à-vis de l'entreprise. Ils sont pris dans une spirale de perfectionnement et de dépassement de soi, ce qui est générateur de stress et crée des difficultés à conserver ses repères identitaires.

Ce modèle est, enfin, caractérisé par des sociabilités intenses, orientées vers la réalisation des objectifs économiques. Les relations entre collègues sont vécues sur le mode instrumental (coopération pour un objectif commun de réussite de l'entreprise) tout en étant marquées par une convivialité intense qui dépasse le cadre professionnel. Le « chef-leader » s'appuie sur ses capacités d'animation autant que sur son expertise : pour être légitime, il doit avoir une autorité naturelle.

L'entreprise est vécue comme le lieu de construction d'une expertise, de développement de la carrière et de dépassement de soi, mais aussi comme le lieu de vie d'une communauté d'individus.

Ce modèle constitue donc un compromis entre un esprit maison, qui se nourrit de valeurs de loyauté et de désir de protection et d'intégration, et un esprit d'entreprise, forme plus moderne et offensive de culture d'entreprise.

Retrait, fusion, négociation et séparatisme

Les modèles de retrait, de fusion, de négociation et de séparatisme constituent une reprise et une adaptation de modèles de relations au travail proposés par Sainsaulieu (1980) : le modèle de retrait (qui a été repris dans le modèle réglementaire), le modèle de fusion (qui a été repris dans le modèle communautaire), le modèle de négociation (qui a été repris dans le modèle professionnel et dans le modèle entrepreneurial) et le modèle de séparatisme (qui a été repris dans le modèle de la mobilité).

Dans le modèle de **retrait**, les relations entre collègues sont superficielles et peu recherchées ; il n'existe pas de dynamique de groupe, de sorte que, en cas de désaccord, chacun agit de façon autonome. Ce modèle est marqué par la passivité, la désimplication, la dépendance et la stricte application des règles. Sainsaulieu constate une montée de l'attitude de retrait de la plupart des niveaux hiérarchiques vers la fin des années soixante.

Dans le modèle de **fusion**, les relations entre collègues sont nombreuses et affectives, mais peu axées sur le débat d'idées. Le travailleur n'est ni autonome ni responsable. Les décisions sont prises à l'unanimité. L'autoritarisme du chef est d'autant mieux admis qu'il permet de préserver la communauté, mais le leader informel est également recherché en tant qu'il a le pouvoir d'assurer l'unité collective. Ici, le groupe est valorisé comme un refuge et une protection contre les clivages.

Dans le modèle de la **négociation**, les relations sont nombreuses et intenses à la fois sur le plan cognitif et affectif. Elles sont diminuées par l'esprit d'équipe mais elles sont fondées sur l'acceptation des différences. Si le chef hiérarchique est mal ressenti, le leader informel est recherché et choisi en fonction de sa capacité à manager un groupe aux affinités diversifiées. Ce modèle a trouvé des conditions favorables à son élargissement à d'autres catégories d'individus à travers l'introduction de pratiques managériales dites participatives.

Dans le modèle du **séparatisme** (ou des affinités), les relations sont peu nombreuses et sélectives, mais fortes sur le plan affectif et cognitif. Le groupe de travail est évité en ce qu'il représente une menace à la mobilité professionnelle. Le chef occupe une place considérable : on lui demande soutien et attention. Le commandement hiérarchique doit être libéral ; le leader informel est rejeté car il évoque trop le groupe. Ce modèle se réfère à des autodidactes qui visent une constante promotion au sein de leur entreprise et qui ont l'esprit-maison. Ce modèle évolue vers une simplification des lignes hiérarchiques et, par conséquent, une réduction des opportunités de promotion pour les acteurs.

S'inspirant des travaux de Crozier (1963) qui avait identifié quatre zones d'incertitude productrices de pouvoir - le savoir, le rapport à l'environnement, les flux de communication et l'utilisation de la règle - Sainsaulieu distingue quatre types de ressources organisationnelles : le savoir, le contrôle des règles, le contrôle des informations et le contrôle des moyens (qui constitue un point particulier du contrôle des règles).

Le tableau suivant indique les types de ressources détenues dans chacun des modèles de relation au travail décrits par Sainsaulieu. Il montre que ce sont les individus qui se situent dans le modèle de la négociation et, dans une moindre mesure, dans le monde affinitaire, qui détiennent le plus de ressources.

Modèle de relation/Ressources	Retrait	Fusion	Négociation	Affinités
Savoir	-	-	+	+
Contrôle des règles	-	+/-	+	+
Contrôle des informations	-	+/-	+	+
Contrôle des moyens	-	-	+	-

Tableau 3.3. : Ressources détenues par les acteurs en fonction de leur relation au travail (d'après Sainsaulieu, 1980)

Néanmoins, pour Sainsaulieu, l'analyse des atouts des acteurs ne permet d'expliquer que partiellement la façon de vivre les relations dans la mesure où, à ressources équivalentes, deux modèles de relations apparaissent : le retrait ou la fusion dans un cas, le séparatisme ou la négociation dans l'autre. En fait, ces stratégies d'acteurs ne valent que par le sens qu'elles ont pour eux. L'utilisation qu'ils comptent faire de leurs ressources n'étant pas uniforme, il faut tenir compte de leurs "projets possibles".

2.2.3. Identité et modalités d'expérience du pouvoir

La définition de l'identité renvoie à une dualité entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui, même si ces deux notions sont inséparables (nous comptons, en effet, sur nos communications avec autrui pour nous renseigner sur l'identité qu'il nous attribue et, donc, pour nous forger une identité pour nous-mêmes).

L'identité de soi renvoie à la continuité temporelle entre l'expérience passée et l'expérience présente ; ce sont les processus biographiques qui concourent à sa production.

L'identité pour autrui renvoie à l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir, ce qui permet de se situer par rapport aux autres.

Pour Sainsaulieu, l'identité est également le résultat d'un rapport à l'autre, dans l'ici et maintenant où s'expérimente le risque du pouvoir, et à soi-même dans des circonstances de relations antérieures similaires ou différentes.

*« L'identité au travail est la résultante d'un processus d'apprentissage culturel en rapport intime avec la pratique du pouvoir dans l'exercice quotidien du travail en organisation. »
(Sainsaulieu, 1980).*

Les quatre types de culture évoqués par Sainsaulieu traduisent quatre modalités d'expérience du pouvoir par le travail et, par conséquent, quatre formes de représentations différentes.

Dans la culture fusionnelle, les employés ont un accès limité au pouvoir car ils sont enfermés dans une spécialisation ou une lente filière d'avancement à l'ancienneté. Ils éprouvent des difficultés à rendre compte des différences interpersonnelles ou collectives et s'identifient nécessairement aux règles formelles du travail et aux structures les plus officielles de l'autorité. C'est une culture massifiée, autoritariste et réglementaire, fondée sur une stratégie de protection des individus.

Dans la culture affinitaire, les normes se constituent progressivement autour de ce qui permet d'édifier une stratégie de défense ou d'action dans le contexte économique et technique.

A l'inverse de la culture fusionnelle, la culture de négociation met l'accent sur les débats avec les collègues mais aussi avec les chefs. Ici, l'identification se fait plutôt par opposition que par imitation. Quand les situations de mobilité professionnelle par le travail engendrent des évolutions sociales accélérées, le sujet doit compenser la perte de ses groupes d'identification antérieurs par d'autres formes d'adhésion aux relations interpersonnelles. L'identification est alors reportée au niveau de l'intégration-maison.

Enfin, la culture de la mobilité est marquée par des relations personnalisées avec les chefs et les collègues, par des effets de double rejet des milieux de départ et d'arrivée, par la crainte des relations de groupe qui peuvent freiner l'ascension et par l'intégration à l'entreprise qui offre un milieu de récupération face à l'abandon des groupes d'origine.

Le tableau suivant présente les variables retenues par Sainsaulieu (1980) et par Sainsaulieu et *ali* (1995) pour décrire les cinq modèles d'identité professionnelle que nous avons présentés.

Modèle identitaire/ Variables	Réglementaire	Communautaire	Professionnel	Mobilité	Entrepreneurial
Espace d'identification	La société externe	L'entreprise et son histoire	L'activité de travail	La trajectoire professionnelle	L'entreprise, le produit et la trajectoire professionnelle
Implication au travail	Faible	Soit minimum, soit forte	Forte	Forte	Forte
Relations avec le chef	Descendantes	Descendantes	Echanges	Echanges	Echanges
Relations avec les collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles relations • Internes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusionnelles • Affectives • Internes et externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation • Cognitives • Internes 	<ul style="list-style-type: none"> • Affinitaires • Affectives et cognitives • Internes et externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation • Affectives et cognitives • Internes
Sens du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire • Statut 	<ul style="list-style-type: none"> • Tissu relationnel • Salaire • Statut 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Relationnel • Réalisation de soi 	Réalisation de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Réalisation de soi
Finalité de l'entreprise	Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Communauté • Emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des métier • Formation • Promotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité • Formation • Promotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité • Formation • Promotion
Figure légitime de l'autorité	<ul style="list-style-type: none"> • Gardien des règles • Décideur 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader • Porte-parole • Détenteur de savoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Détenteur de savoir • Leader • animateur • Décideur 	<ul style="list-style-type: none"> • animateur • Leader • Décideur 	<ul style="list-style-type: none"> • Décideur • Leader • Garant d'autonomie • animateur
Ressources stratégiques	Faibles	Contrôle des règles et des informations	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir • Contrôle des règles, des informations et des moyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir • Contrôle des règles et des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir • Contrôle des règles, des informations et des moyens
Cohérence identitaire	Variable	Assez faible	Assez forte	Assez forte	Forte

Tableau 3.4. : Les modèles d'identité professionnelle (adapté de Sainsaulieu, 1980 et Sainsaulieu et ali, 1995)

2.3. La participation dans la sociologie des organisations

Après avoir abordé les enjeux identitaires de la participation à un groupe de travail, nous souhaitons en étudier les enjeux stratégiques à travers la théorie développée par Crozier et Friedberg.

2.3.1. La grille de l'analyse stratégique

Des objectifs à la stratégie

L'analyse stratégique oscille d'une étude des incertitudes économique-techniques, organisationnelles et socio-culturelles à une étude des sources de pouvoir qui peuvent s'en dégager au plan des acteurs.

En effet, pour Crozier et Friedberg (1977), un groupe est une construction sociale qui s'appuie sur des mécanismes d'intégration des stratégies de chacun des membres du groupe et de régulation de leurs conduites et de leurs interactions. Il ne peut perdurer que s'il se soumet aux contraintes et aux règles qui lui assurent la survie (force centrifuge) tout en permettant à ses différents membres de poursuivre leurs objectifs propres (forces centripètes). Dit autrement, il y a différenciation et intégration simultanée entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels, de sorte que la convergence des buts entre l'individu et l'organisation ne peut être que partielle.

Pour se défendre contre la tentative de ses membres de négocier leur participation, l'organisation cherche à leur faire intégrer au maximum ses objectifs propres. Elle tente alors de développer la loyauté des individus afin de rejeter dans l'illégitimité les relations de pouvoir et les comportements stratégiques des individus et d'obtenir, ainsi, un degré plus élevé de prévisibilité de leur comportement.

Dans le raisonnement organisationnel, l'indice clé qui permet de comprendre le degré de centralité d'un système est le degré d'autonomie dont disposent les membres à l'égard du système dont ils font partie : plus la centralité est forte, plus les acteurs dépendent du système. Ainsi, Crozier (1963) a montré que les relations ont d'autant plus de teneur affective qu'elles portent à conséquence, c'est-à-dire qu'elles sont ancrées dans l'interdépendance. Lorsqu'une situation organisationnelle est défavorable à un individu, il minimise son engagement. Ainsi, ce que l'individu perd en capacité d'initiative, il le récupère en protection et en sécurité.

Pour Friedberg (1993), les jeux politiques ne nécessitent nullement que les acteurs partagent des valeurs ou des convictions ; ils peuvent parvenir à un accord en ayant des postures antagonistes et en gardant leurs engagements et convictions antérieurs. Autrement, dit, si la communauté, le projet et l'accord fondateur existent, ils ne sont pas premiers, c'est-à-dire qu'ils ne conditionnent pas l'existence d'un système d'action³⁶.

Les valeurs et normes communes ne sont donc pas à l'origine du comportement des acteurs, mais la conséquence de ces jeux stabilisés autour du compromis qui a été construit, comme le montre le schéma suivant.

³⁶ Vincens (1990) montre également que l'action collective peut exister sans qu'il y ait besoin de faire l'hypothèse d'un sentiment d'appartenance à un groupe ou de la représentation commune d'une identité collective ; au contraire, elle peut combiner des aspects de coalition et de concurrence.

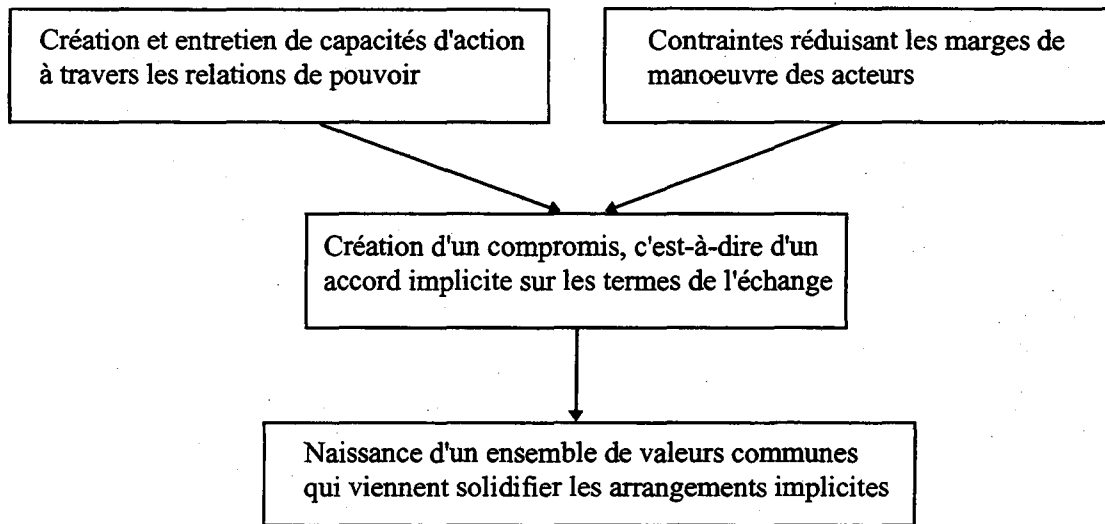


Figure 3.7. : La création de normes communes dans l'analyse stratégique (d'après Crozier et Friedberg, 1977)

Cet accord n'exige des contractants ni fidélité ni renoncement à toute ruse, ni confiance aveugle. Il s'agit davantage d'un "accord de guerre froide" que d'une "union profonde" puisqu'il s'agit d'un contrat implicite et semi-inconscient, qui fournit le cadre à l'intérieur duquel les jeux de pouvoir vont se développer et canalise les volontés de changement dans une certaine direction, tant qu'il n'est pas remis en cause.

En résumé, l'analyse stratégique affirme que les acteurs - qu'il s'agisse d'un individu ou d'un collectif - ont des objectifs à court terme qu'ils n'ont pas intérêt à dévoiler et dont ils n'ont, d'ailleurs, pas nécessairement conscience. Ils détiennent des ressources dont ils peuvent avoir intérêt à se servir et sont soumis à des contraintes. Ces ressources et ces contraintes varient en fonction des objectifs qu'ils se fixent, sont réversibles et peuvent concerner des règles ou d'autres acteurs. Pour parvenir à satisfaire leurs objectifs, les acteurs font un calcul rationnel en fonction de l'évaluation de leurs ressources et de leurs contraintes.

Le schéma suivant reprend les différentes composantes de la grille de l'analyse stratégique.

Acteurs	Objectifs	Ressources	Contraintes	Stratégie
Individuel ou collectif	Ce que vise l'acteur à court terme	Ce dont l'acteur a intérêt à se servir	Ce que l'acteur doit affronter	Calcul rationnel que fait l'acteur pour parvenir à son objectif

Tableau 3.5. : Grille de l'analyse stratégique des organisations (adapté de Crozier, 1963)

Le pouvoir provient des « zones d'incertitudes », c'est à dire des zones d'ombre et d'indétermination devant lesquelles les différents acteurs sont plus ou moins bien armés. Ainsi, chaque individu cherche à maîtriser une zone d'incertitude (par exemple à travers la détention d'une expertise difficile à trouver) afin de devenir un acteur incontournable et d'accéder à une certaine autonomie. Mais il doit également intégrer les zones d'incertitude des autres acteurs pour construire une stratégie efficace.

Crozier et Friedberg (1977) dénombrent quatre types de pouvoir qui découlent de quatre zones d'incertitude pertinentes. D'abord, ils citent le pouvoir résultant de la compétence, c'est-à-dire d'une « spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable ». En effet, toute personne au sein d'une organisation possède un minimum d'expertise dont elle se sert pour négocier : il lui suffit donc de tirer parti de la difficulté qu'on aurait à la remplacer.

Ensuite, ils citent le pouvoir issu des relations entre l'organisation et l'environnement dans la mesure où l'environnement et l'adaptation de l'organisation à celui-ci suscitent en permanence des zones d'incertitude. Ainsi, les acteurs qui disposent d'un réseau de relations à l'extérieur de l'organisation sont susceptibles de les contrôler au moins partiellement.

Une troisième source de pouvoir est conférée par la transmission (ou la rétention) des informations pertinentes.

La dernière source de pouvoir est le pouvoir lié à l'utilisation des règles organisationnelles. En effet, l'existence des trois types de pouvoir précédents montre que les règles organisationnelles ne peuvent pas supprimer toutes les sources d'incertitude et peuvent devenir elles-mêmes sources d'incertitude, même si elles sont édictées pour rendre prévisibles les comportements : les subordonnés peuvent l'utiliser à des fins de contre leur supérieur hiérarchique. On voit donc apparaître autour de la règle des relations de marchandage et de chantage dans lesquelles les

subordonnés peuvent utiliser la zones d'incertitude qu'ils contrôlent : jusqu'à quel point vont-ils utiliser la règle à des fins de protection ?

« L'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques (...) constituent la ressource fondamentale dans toute négociation. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 16).

Les postulats de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique se fonde sur trois postulats principaux. D'abord, la stratégie de l'agent est toujours rationnelle, mais d'une rationalité limitée. Un individu, doté de sa personnalité propre, enserré dans les contraintes multiples qui pèsent sur lui, ne peut pas rechercher ou trouver la « solution optimale » : il doit se contenter d'une solution satisfaisante lui permettant de tirer son épingle du jeu. Selon qu'un individu supporte plus ou moins facilement une situation conflictuelle, par exemple, son choix sera différent.

Ensuite, les conduites des membres d'une organisation ne sont que partiellement définies par les règles officielles : il subsiste toujours une zone de relations qu'on n'arrive pas à réglementer. L'homme n'est pas seulement une « main » (comme dans l'Organisation Scientifique du T) ou un « cœur » (comme dans l'Ecole des Relations Humaines), mais également une « tête », c'est-à-dire qu'il a des projets, qui peuvent être de nature diverse, mais ne coïncident jamais totalement avec les buts de l'organisation.

Enfin, l'individu est solidaire de la survie de l'organisation et intériorise donc au moins en partie les buts de celle-ci. C'est pourquoi l'organigramme et la réglementation intérieure deviennent contraignants pour les participants. Ils forment un cadre, tracent les limites dans lesquelles les individus peuvent jouer et négocier le lieu de jeux stratégiques où des comportements apparemment irrationnels sont en fait stratégiquement lisibles comme une volonté d'accroître leur pouvoir.

On constate que l'approche organisationnelle fait l'économie de la réflexion sur les mobiles d'action des acteurs et des valeurs fondatrices partagées par tous pour se centrer sur le processus par lequel se créent et s'entretiennent les capacités d'action des individus et qui leur permettent d'honorer leurs objectifs, voire de restructurer leur contexte d'action de sorte à entraîner d'autres acteurs dans la poursuite de leurs mobiles.

Cette création de capacités d'action est opérée à travers des relations de pouvoir qui génèrent à court terme un certain nombre de règles du jeu qui viennent contraindre la liberté des participants, notamment leur liberté de sortir de la relation, et contribuent à figer un compromis pouvant s'analyser comme un accord implicite sur les conditions d'un marché.

Vers une typologie des sources de pouvoir dans les projets

Le projet met en présence trois acteurs principaux : le directeur de projet, le responsable de tâche et son responsable hiérarchique (ce que Muller, 1995, nomme le « triangle infernal »). Le responsable de projet a un lien de nature fonctionnelle avec le chef de service et de nature opérationnelle avec le responsable de tâche tandis que le chef de service a un lien à la fois technique et hiérarchique avec le responsable de tâche, comme le montre le schéma suivant.

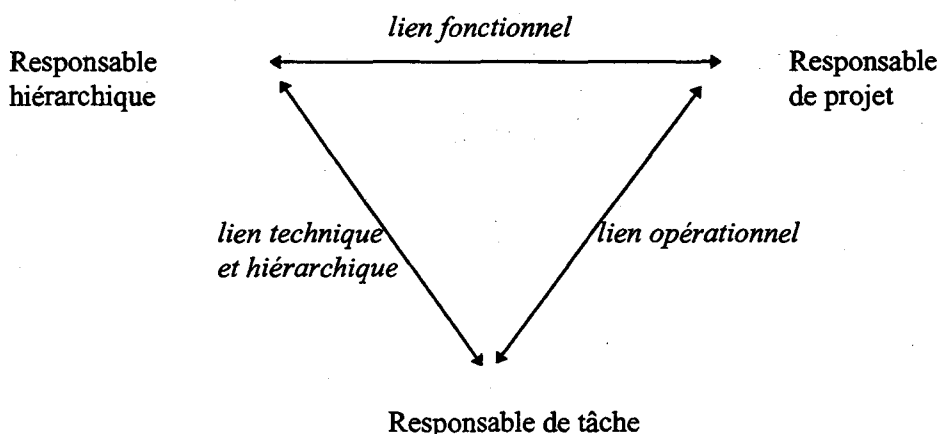


Figure 3.8. : Le triangle infernal dans les structures par projet (adapté de Muller, 1995)

Pour mieux comprendre les enjeux politiques de la participation à un projet, nous souhaitons identifier les sources de pouvoir qui lui sont rattachées. Muller (1995) les regroupe en trois catégories principales :

- le pouvoir lié à la **position** : on distingue le pouvoir lié au statut de l'individu et sa place dans la hiérarchie de l'entreprise (possibilité de sanctionner les subordonnés), d'une part, et le pouvoir d'appui (possibilité d'être en contact avec des personnes situées plus haut dans la hiérarchie), d'autre part ;
- le pouvoir lié à l'**aura personnelle** : on distingue les capacités individuelles (innées ou développées au cours du temps), le pouvoir de persuasion (qui est très utile pour le directeur de projet, dans la mesure où celui-ci est sans cesse confronté à d'autres pouvoirs détenus par les chefs de services, du fait de la structure matricielle), le pouvoir d'expertise technique et le pouvoir d'information - encore appelé le pouvoir de l'aiguilleur car celui qui le détient peut choisir de communiquer ou de passer sous silence l'information détenue ;
- le pouvoir lié à la **configuration du projet** : l'enjeu du projet pour l'entreprise est source de pouvoir dans la mesure où plus le projet est stratégique, plus le directeur de projet peut faire entendre sa voix en matière de méthodes de travail, de pilotage ou d'organisation. Le directeur de projet a également un pouvoir d'interface dans la mesure où il permet à deux compétences différentes de communiquer entre elles. Le projet offre également un pouvoir d'autonomie dans la mesure où chacun a une responsabilité de résultat liée au projet. Le projet donne, enfin, un pouvoir d'intérêt, qui consiste à avoir la possibilité de proposer des contreparties intéressantes, par exemple en soulignant les compétences d'un acteur de projet auprès de son chef de service.

Les relations qui se nouent entre le responsable hiérarchique, le responsable de projet et le responsable de tâche génèrent de nombreuses zones d'incertitude dans lesquelles chaque acteur essaie d'imposer son pouvoir, l'un des principaux points de concentration des conflits se trouvant dans la gestion des priorités. Muller (1995) décrit les pouvoirs détenus par chacun des acteurs du triangle infernal de la façon suivante :

- *Le pouvoir du chef de projet.* Les pouvoirs dont dispose le responsable de projet sont importants puisqu'il détient un pouvoir de statut et d'autonomie, un pouvoir de persuasion,

un pouvoir d'information (qui lui permet de mobiliser son équipe autour du projet), un pouvoir d'interface, un pouvoir d'appui, un pouvoir d'enjeu et un pouvoir d'intérêt ;

- *Le pouvoir du chef de service.* Avec l'avènement du management par projet, le chef de service peut avoir le sentiment (erroné, d'après l'auteur) de perdre une partie du pouvoir hiérarchique qu'il exerce sur ses subordonnés et cherche à opposer, par conséquent, un contre-pouvoir au responsable de projet. Ses sources de pouvoir sont au nombre de quatre : pouvoir hiérarchique, pouvoir de sanction, pouvoir d'appui (externe) et pouvoir de réussite ;
- *Le pouvoir du responsable de tâche.* Le responsable de tâche a une position difficile car il est pris entre une autorité hiérarchique et une autorité fonctionnelle qui peuvent se disputer le contrôle qu'ils veulent avoir sur lui. Il détient trois formes de pouvoir : le pouvoir d'expertise, le pouvoir d'autonomie (si sa mission a été bien délimitée) et le pouvoir d'information.

On observe que les sources de pouvoir du responsable de projet découlent essentiellement de l'enjeu du projet, que celles du responsable hiérarchique découlent, pour l'essentiel, de sa position et que celles du responsable de tâche découlent de ses capacités personnelles, comme le montre ce tableau suivant.

Pouvoir lié à :	Pouvoir de :	Responsable de projet	Responsable hiérarchique	Responsable de tâche
Position	Sanction Appui externe	X	X X	
Capacités personnelles	Réussite Persuasion Expertise Information	X X	X	X X
Configuration projet	Enjeu Interface Autonomie Intérêt	X X X X		X

Tableau 3.6. : La distribution des sources de pouvoir dans le "triangle infernal " (adapté de Muller, 1995)

2.3.2. La participation s'inscrit dans une conduite stratégique

L'une des conditions qui permet la coopération interindividuelle, en général, semble être la convergence des intérêts des individus. Ainsi, Reynaud (1989) affirme que la culture normative d'un groupe sur la coopération et l'autorité sont d'autant plus solides qu'elles s'auto-entretiennent, c'est-à-dire qu'elles convergent avec les intérêts individuels des membres du groupe.

Friedberg (1993) affirme, quant à lui, que l'action collective est fondée sur des processus d'échange inégal et de coopération conflictuelle. Par conséquent, il s'agit, pour obtenir les contributions dont on a besoin de la part des autres, d'avoir un comportement rare et pertinent à proposer. L'autonomie est ainsi définie comme la capacité réelle d'un individu à ne pas faire ce qu'on attend de lui - ou à le faire différemment.

Pour Friedberg (1988, 1993), la participation est un comportement qui s'inscrit dans une conduite stratégique, c'est-à-dire qui est orientée vers la réalisation d'un objectif. Les individus adaptent leur comportement à leur situation, aux atouts dont ils disposent et aux contraintes qui pèsent sur eux. La participation est donc instable car elle est déterminée par une situation locale et ponctuelle.

« Il n'y a pas une façon de participer, mais plusieurs. Cela n'est pas étonnant ; car dans ce domaine, comme dans tous les autres, les individus adoptent une conduite stratégique, c'est-à-dire orientée vers la réalisation d'un objectif. Selon leur situation, selon les atouts dont ils disposent et les contraintes qui pèsent sur eux, les individus se comporteront différemment en cette matière. La "participation" n'est donc pas un comportement immuable, mais au contraire toujours provisoire et changeant, dicté par l'intérêt du moment de l'individu. » (Friedberg, 1988).

Pour Friedberg (1993), le problème n'est donc pas d'encourager la participation (puisqu'elle existe de toute façon) mais de s'interroger sur ses différentes modalités, sur les conditions qui y conduisent et sur les conséquences qu'elles induisent.

Laissant de côté ce qu'il appelle les « formes extrêmes » de participation telle la participation forcée ou la participation affective (par l'identification à un leader ou à une idéologie), il distingue deux formes de participation : la participation par assimilation et la participation critique.

La **participation par assimilation** est celle que cherchent généralement à susciter les chefs d'entreprise chez leurs salariés. Il s'agit d'amener les individus à prendre conscience qu'au delà de leurs intérêts particuliers, ils ont un intérêt commun plus fondamental pour la poursuite duquel ils doivent étouffer leurs divergences et les conflits qui les opposent les uns aux autres. Cette participation doit être « désintéressée » dans la mesure où l'affrontement entre les intérêts particuliers est inévitable, ce qui rend impossible la création d'un consensus autour de l'intérêt commun supérieur. Les conséquences de ce modèle de participation est que les parties intéressées s'impliqueront, certes, mais n'apporteront rien : elles adoptent un comportement de retrait en transférant leurs investissements stratégiques là où elles pensent pouvoir faire avancer leurs objectifs. Enfin, le coût émotionnel - en termes de frustration, de déception, etc. - est élevé dans cette forme de participation.

La **participation critique** correspond à un mode de participation dans lequel les individus acceptent de « jouer le jeu » non parce qu'ils croient plus que d'autres dans le projet à réaliser ou parce qu'ils ont une vue plus claire que d'autres de l'intérêt général, mais parce qu'ils y voient la possibilité de faire passer leurs objectifs personnels et, de ce fait, peuvent contribuer de façon positive à l'avancement du projet en créant un jeu plus riche et plus dynamique.

2.3.3. Les conditions d'une participation constructive

Etant donné que la participation est coûteuse en termes de liberté de manoeuvre, un certain nombre de conditions doivent être réunies, d'après Friedberg (1993), pour que les individus participent de façon critique et que l'expérience puisse aboutir à des résultats plus riches que ce qu'on y a mis au départ. Ces conditions sont au nombre de six.

D'abord, les individus ou groupes concernés doivent disposer d'une indépendance suffisante pour pouvoir garder leurs distances vis-à-vis de l'expérience, voire se retirer si cela leur est préférable.

Ils doivent, ensuite, disposer d'atouts suffisants pour pouvoir réellement peser sur le processus de décision, ce qui leur permettra d'assumer les risques encourus et de s'engager dans l'expérience sans être d'avance des perdants.

En outre, les ressources qu'ils peuvent mobiliser doivent être pertinentes par rapport aux enjeux créés par la participation, c'est-à-dire qu'elles doivent être utilisables dans le processus de négociation auquel celui-ci donne lieu.

Ensuite, les procédures de participation doivent être suffisamment claires et précises pour que chacun perçoive nettement les limites du jeu qu'elles visent à instaurer et les possibilités de gain qu'elles offrent.

En cinquième lieu, les institutions et procédures doivent créer de véritables enjeux autour desquels les individus ont intérêt à mobiliser leurs ressources.

Enfin, les entreprises doivent faire connaître à l'avance les modalités par lesquelles on se propose de régler les conflits qui surgiront.

La participation n'est donc pas liée à la motivation psychologique ou affective car il n'est pas possible de motiver quelqu'un à faire quelque chose contre son intérêt. Il n'y a pas, d'un côté, des individus qui « participent » et, de l'autre, des individus « qui ne participent pas », mais des individus qui jugent préférable et possible de s'engager consciemment dans la vie de leur organisation (étant donné leurs atouts par rapport à la situation) et d'autres qui préfèrent ne pas s'engager.

Friedberg affirme que l'attachement porté par les acteurs à leur organisation est, par conséquent, un mauvais indicateur de leur capacité et de leur volonté de participer car la participation, tel qu'il l'entend, est le fruit d'un calcul rationnel. Par conséquent, une organisation ne peut permettre à ses membres de participer davantage, de s'engager plus fortement dans son fonctionnement qu'en leur fournissant des atouts supplémentaires - par exemple à travers la formation - et en leur garantissant une marge de manoeuvre suffisante puisque les individus ne peuvent réellement participer à une expérience que si leur engagement

est réversible et qu'ils détiennent les atouts qui permettent à la négociation de leur être favorable. En leur fournissant des ressources qui sont utilisables à l'extérieur de l'organisation, la formation accroît leur indépendance vis-à-vis de l'organisation, ce qui leur permettra de s'intéresser davantage au fonctionnement de celle-ci, mais également d'être beaucoup plus critique et revendicatif. Friedberg (1993) formule ce paradoxe de la façon suivante :

« La participation est, en fin de compte, le contraire de l'intégration et de la dépendance. Plus un individu dispose d'atouts monnayables ailleurs, plus il est libre et indépendant à l'égard de l'organisation (...) et plus il sera capable d'assumer les risques inhérents à une telle expérience et d'apporter une contribution réelle. » (Friedberg, 1993, p. 55).

Le cadre-maison qui a gravi les différents échelons hiérarchiques et qui dispose d'un grand nombre d'avantages annexes qu'il ne retrouverait pas ailleurs est moins capable d'assumer des risques qu'un cadre qui dispose d'une formation solide, qui change facilement d'emploi et qui ne se sent pas particulièrement attaché à son entreprise car c'est celui-là qui est le plus indépendant. En cas de désaccord, il lui reste la possibilité de partir... Ce sont donc les individus qui s'identifient le moins aux objectifs de l'organisation qui sont prêts à assumer de nouvelles fonctions car ce sont les moins intégrés.

On peut en déduire que le fait, pour un individu de s'impliquer dans l'organisation parce qu'il n'a pas suffisamment d'atouts pour se permettre de la quitter (ce qui correspond à une des facettes de l'implication calculée) ne va pas de pair avec une contribution positive à l'organisation puisqu'elle n'encourage ni le changement ni la prise de risques.

Le schéma suivant représente le cadre conceptuel dans lequel nous souhaitons inscrire notre travail de recherche. C'est ce modèle que notre étude empirique cherchera à valider à travers l'architecture méthodologique que nous allons décrire dans le prochain chapitre.

Ce modèle résume les modalités, les antécédents et les conséquences de la participation à un projet à travers les trois grilles de lecture retenues : l'implication organisationnelle, la dynamique identitaire et la participation stratégique.

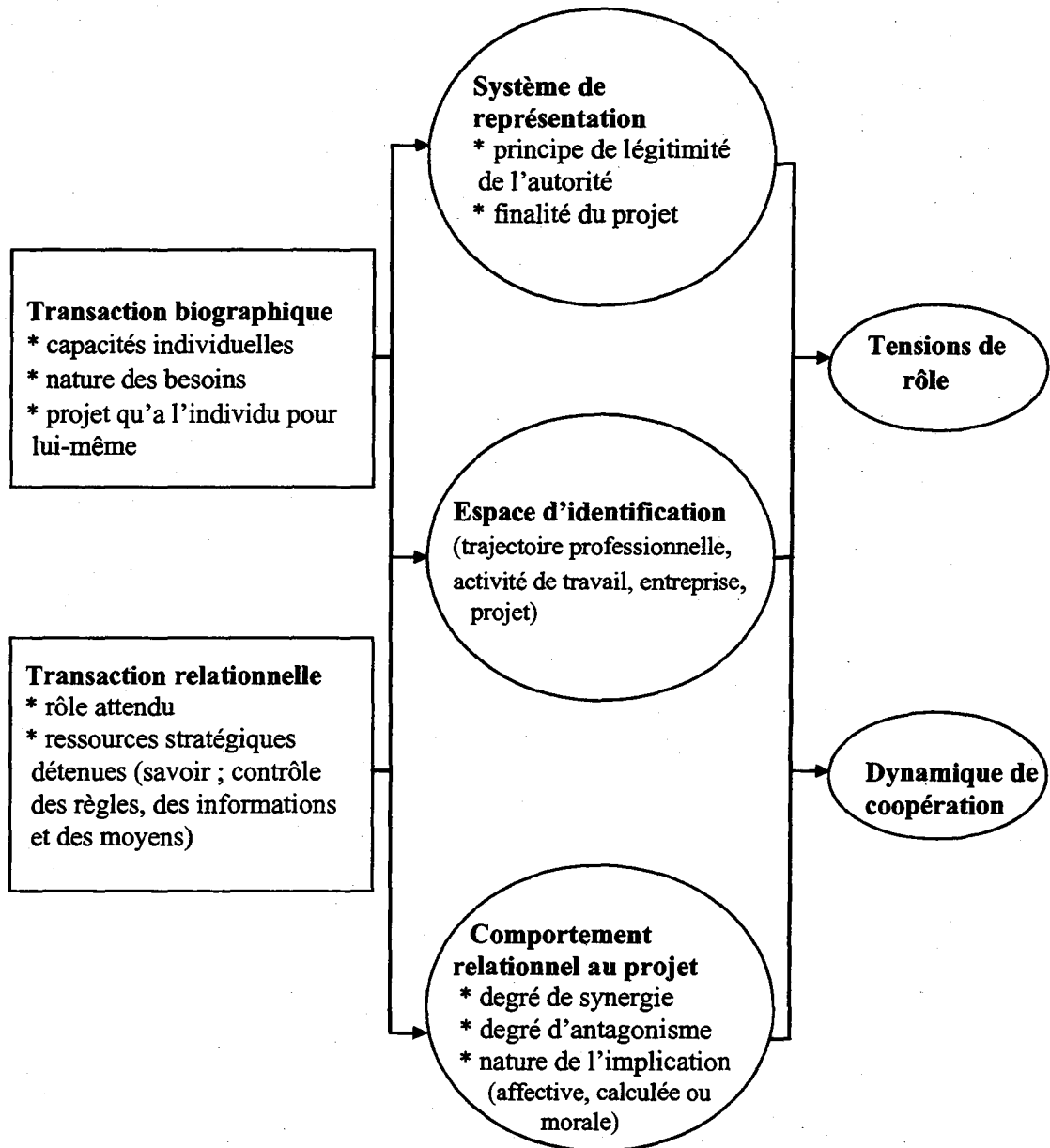


Figure 3.9. : Synthèse de notre cadre conceptuel (modalités, antécédents et conséquences de la participation à un projet)

3. Synthèse

En croisant les champs théoriques de la psychosociologie et de la sociologie des organisations, ce chapitre a permis d'élaborer deux modèles de coopération.

Le premier modèle porte sur la coopération « horizontale » et sur la coopération « diagonale ». Il montre que les antécédents de ces deux formes de coopération sont au nombre de sept : la fixation d'un objectif général, l'établissement de règles et de procédures, la proximité physique, la disponibilité des participants, l'équilibre de pouvoir entre le métier et le projet, la mise en place de mécanismes de résolution de conflits et le développement des capacités des coordinateurs à s'affirmer et à coopérer. Il montre également que ces formes de coopération ont des conséquences sur le plan économique (efficacité du projet et capacité d'innovation) et sur le plan psychosocial (satisfaction et perception positive du projet). Ce modèle montre, enfin, que les résultats psychosociaux ont une incidence sur le succès des projets à venir.

Le second modèle que nous avons élaboré, et qui constitue le cœur de notre cadre conceptuel, porte sur les attitudes psychosociales des individus par rapport au projet. Par « attitude psychosociale » nous entendons à la fois le système de représentation, l'espace d'identification et le comportement relationnel des individus au projet. Ce modèle montre que les principaux déterminants des attitudes psychosociales des acteurs projet sont, d'une part, leur transaction biographique (c'est-à-dire leurs capacités individuelles, la nature de leurs besoins et le projet qu'ils ont pour eux-mêmes) et, d'autre part leur transaction relationnelle (c'est-à-dire le rôle qui est attendu d'eux et leurs ressources stratégiques). Il montre également que les conséquences de ces attitudes peuvent être analysées en termes de tensions de rôle et de dynamique de coopération.

Chapitre 4 . Problématique et perspectives méthodologiques

L'objectif de ce chapitre est double. D'abord, il vise à préciser notre problématique de recherche et à présenter les postulats sur lesquels repose notre travail. Ensuite, il vise à décrire la perspective et les outils méthodologiques que nous avons retenus pour fournir les éléments de réponse à cette problématique.

1. Problématique et questions de recherche

1.1. Les champs inexplorés de la gestion par projet

Nous avons souhaité faire porter notre travail sur des champs de la gestion par projet qui ont été peu explorés par d'autres chercheurs. C'est ce qui explique pourquoi nous avons centré notre recherche sur les aspects psychosociologiques de la gestion par projet et que nous avons étudié, outre la participation des chefs de projet, celle des individus ayant un rôle plus opérationnel dans le projet (dénommés "pilotes de groupes fonctions" chez Renault).

1.1.1. Les aspects psychosociologiques de la gestion par projet

Ford et Randolph (1992) soulignent l'orientation essentiellement académique des études portant sur la gestion par projet. En effet, rares sont les chercheurs qui ont étudié la gestion par projet dans un secteur particulier parce qu'ils la considèrent comme quelque chose de générique.

Analysant les articles parus dans les principales revues anglo-saxonnes portant sur la gestion par projet (« Project Management Journal » et « International Project Management Journal »), ces chercheurs constatent que les écrits relatifs aux techniques et outils de planification et d'aide à la décision dans les projets représentent 47% de la totalité des thèmes abordés, que les articles relatifs à la stratégie et aux facteurs de succès et d'échec représentent 27%, que les

27%, que les articles portant sur la stratégie et la structure organisationnelle représentent 15% et, enfin, que les thèmes relatifs au comportement et aux ressources humaines dans les projets représentent 11% de ces écrits³⁷.

Le tableau ci-après résume ces données.

Techniques et outils de planification et d'aide à la décision dans les projets	47%
Stratégie et facteurs de succès et d'échec	27%
Stratégie et structure organisationnelle	15%
Comportement et ressources humaines dans les projets	11%

Tableau 4.1. : Thèmes traités dans les revues portant sur la gestion par projet (d'après Ford et Randolph, 1992)

Pour eux, la croyance selon laquelle les principes de la gestion par projet sont largement généralisables à toutes les organisations qui souhaitent les adopter afin de gérer des changements est largement répandue. Par exemple, Sharad (1986) affirme que l'approche projet est une « percée idéologique » et tente d'expliquer en quoi cette approche peut être appliquée à toute « activité de business ». Citons également Cleland (1984) qui parle de « champ d'application illimité » à propos de la gestion par projet.

Pinto et Pinto (1991) affirment, quant à eux, que la réussite d'un projet comporte un volet économique, qui est lié au succès des projets (respect du budget, respect des délais, niveau de performance atteint et probabilité d'utilisation du produit par les clients) et un volet psychosocial, qui se réfère à la façon dont les participants ont « ressenti » le déroulement du projet, une fois que celui-ci est abouti. Or, les responsables de projet ignorent ou diminuent l'importance des résultats psychosociaux du projet dont ils ont la charge alors qu'ils peuvent

³⁷Nous avons fusionné les résultats obtenus par les auteurs pour chacune des deux revues.

avoir un impact important sur l'attitude et les activités des participants dans les futurs projets³⁸. Ces résultats psychosociaux peuvent être classés en deux catégories : la satisfaction des membres de l'équipe projet concernant leurs relations interpersonnelles et l'importance du projet telle qu'elle est « perçue » par les membres de l'équipe projet. En effet, les membres de l'équipe projet doivent avoir une attitude psychosociale positive à l'égard du projet pour pouvoir s'y impliquer ; ils doivent éprouver une certaine fierté à travailler dans le projet, apprécier le travail avec les autres membres de l'équipe et percevoir le projet comme une manière valable de passer leur temps.

Mais il nous semble qu'il existe une autre raison pour laquelle les aspects psychosociologiques doivent être développés dans le contexte du passage d'une structure verticale à une structure matricielle par projet. Tout changement correspond à un processus socio-politique dans la mesure où il engage des acteurs qui ont des objectifs contradictoires, qui attendent des résultats incertains et qui exercent du pouvoir. En effet, l'innovation génère de l'incertitude³⁹ et l'incertitude est source de pouvoir. On peut dire, en référence à Crozier et Friedberg (1977), que l'innovation permet aux acteurs de « reconstruire l'organisation selon leurs propres règles. »

Ainsi, si les changements organisationnels découlent de la sphère économique, ils font également intervenir les aspects psychologiques et sociaux (Fernex-Walch, 1995).

Le comportement des acteurs est lié aux autres éléments de l'organisation (structures, décisions, outils) : les logiques locales des acteurs influencent le design organisationnel qui lui-même est source de certains comportements locaux, comportements qui risquent de diminuer l'efficacité de la gestion de l'innovation de produit. » (Fernex-Walch, 1995, p. 369).

Les formes organisationnelles doivent donc être étudiées à trois niveaux différents, qui sont à la fois contradictoires et complémentaires : le niveau technico-économique, le niveau

³⁸ Il existe deux raisons expliquant cette attitude : d'abord, les résultats économiques sont plus faciles à mesurer que les résultats psychosociaux ; ensuite, les responsables de projet sont orientés vers le court terme et négligent, par conséquent, les effets à long terme du projet sur les membres de l'équipe.

³⁹ L'incertitude est définie par Rojot et Bergman (1989) comme un élément qui est important aux yeux d'un acteur, mais qu'il ne maîtrise pas.

psychologique et le niveau sociologique. La compréhension des contraintes technico-économiques permet de fixer le cadre normatif de l'action collective ; l'analyse sociologique permet de comprendre les interactions interindividuelles et les jeux de pouvoir ; enfin, la psychologie permet d'analyser la façon dont les individus peuvent se dégager des contraintes de l'action.

Or, comme l'affirme D'Iribarne (1992)⁴⁰, la dimension relationnelle de la gestion par projet a beaucoup moins été étudiée que les dimensions technique et organisationnelle.

« Tout ce qui relève de l'administration des choses a connu des progrès importants : définition et répartition des tâches ; organisation des décisions ; circulation des données ; reporting ; mise au point des outils (...). En même temps (...), la gestion par projet soulève des questions de relations, d'ajustements interpersonnels, de cohésion sociale, de nouveaux équilibres entre les acteurs, d'appropriation par chacun de la finalité de son travail, qui relèvent du gouvernement des hommes. » (D'Iribarne, 1992).

C'est pourquoi nous avons pris le parti de laisser de côté les aspects techniques de la gestion par projet pour nous concentrer sur sa composante psychologique et sociologique.

1.2.2. L'attitude des pilotes de groupes fonctions

Les problèmes relatifs à la structure par projet sont généralement perçus à travers l'une des quatre perspectives suivantes : le rôle du responsable de projet, la dynamique de l'équipe projet, la problématique motivationnelle ou celle de la gestion des ressources humaines.

Rares sont les chercheurs qui s'intéressent aux problèmes créés par la structure matricielle pour les individus qui se trouvent à l'intersection entre la structure métier et la structure projet et au rôle que peuvent jouer ces individus dans le rapprochement de ces deux structures. Notre recherche vise donc à enrichir la connaissance des problèmes que crée ce double rattachement

⁴⁰ D'Iribarne P., "Les pratiques Renault de gestion par projet", séminaire du 8 et 9 décembre 1992, dossier établi par C. Martin, Direction de la Recherche de Renault (document interne).

pour les acteurs projet, d'une part, et de leur attitude par rapport à ces deux structures, d'autre part.

Si les aspects psychosociologiques ont été moins abordés que les aspects technico-économiques de la gestion par projet et que les difficultés engendrées par la structure matricielle ont davantage été analysées du point de vue du projet que du point de vue des individus qui y participent, on observe également que la population généralement étudiée par les chercheurs est celle des membres de l'équipe projet au sens strict (c'est-à-dire le responsable de projet et les chefs de projet). Mais les niveaux plus opérationnels, en particulier celui des pilotes de groupes fonctions transversaux⁴¹, ont rarement été étudiés, la recherche menée par Moisdon et Weil (1992a et 1992b) sur l'entreprise Renault faisant figure d'exception à cet égard. Or, leur rôle est déterminant puisque ce sont eux qui définissent l'équilibre du triangle QCD (Qualité/Coûts/Délais).

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons étudier, outre la population des responsables et des chefs de projet, celle des pilotes de groupes fonctions.

En résumé, nous cherchons à investir certains « creux » laissés par la revue de littérature sur la gestion par projet, en particulier en ce qui concerne les conséquences psychosociologiques de son développement pour les pilotes de groupes fonctions.

1.2. Nos postulats

Nous souhaitons brièvement préciser la façon dont nous nous représentons l'organisation et la mise en œuvre d'un changement organisationnel car nos postulats influent sur le choix de notre problématique de recherche, d'une part, et sur la méthodologie employée pour y répondre, d'autre part.

⁴¹ Il s'agit d'individus dont le rôle est d'assurer la cohérence technique et l'atteinte des objectifs de qualité, de coûts, de délais et de poids du périmètre (ou du groupe fonction transversal) dont ils sont responsables.

1.2.1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

Nous envisageons l'organisation comme un système culturel, symbolique et imaginaire (Enriquez, 1992) : culturel dans la mesure où elle offre un système de valeurs et de normes, de pensée, de représentation et d'action ; symbolique parce qu'elle offre des mythes unificateurs, des rites d'initiation ou de passage, des héros et une mémoire collective ; imaginaire, enfin, car elle tend à occuper une grande part de l'espace psychique des individus.

Nous l'envisageons également comme un système humain structuré dans lequel l'individu trouve des réponses à ses pulsions, à son désir de dépendance, à son besoin d'action, à son besoin de pouvoir, ainsi qu'à ses préoccupations d'identité (Reiter et Ramanaantsoa, 1986).

Nous considérons, enfin, l'organisation comme une surface de projection, un lieu où chacun tente de conjurer l'angoisse mais aussi de réaliser ses projets et ses désirs et de poursuivre ainsi sa quête d'identité. En effet, l'organisation constitue un lieu fondamental dans le processus de construction de l'identité de l'individu dans la mesure où les images qui lui sont renvoyées de lui-même à travers son travail et ses relations avec les autres - collègues, supérieurs ou subordonnés - sont innombrables et sources constantes de différence, de cohérence, de valorisation... toutes dimensions essentielles de l'identité personnelle (Sainsaulieu, 1977).

1.2.2. Comment mettre en oeuvre un changement organisationnel ?

Nous inscrivons notre recherche dans l'approche développée par Sainsaulieu (1977) concernant la mise en oeuvre de changements organisationnels. Pour lui, tout changement met en jeu trois niveaux interdépendants d'une même réalité sociale : celui des structures (S), celui des interactions (I) et celui des cultures (C). Ainsi, l'évolution d'une structure S à une structure S' passe successivement par la sphère I et la sphère C, ce qu'on peut schématiser de la façon suivante : $S \rightarrow I \rightarrow C \rightarrow S'$.

Il faut, par conséquent, intervenir sur les positions de pouvoir et sur les systèmes de relations plutôt que sur les valeurs et la culture directement, comme le montre la figure ci-après.

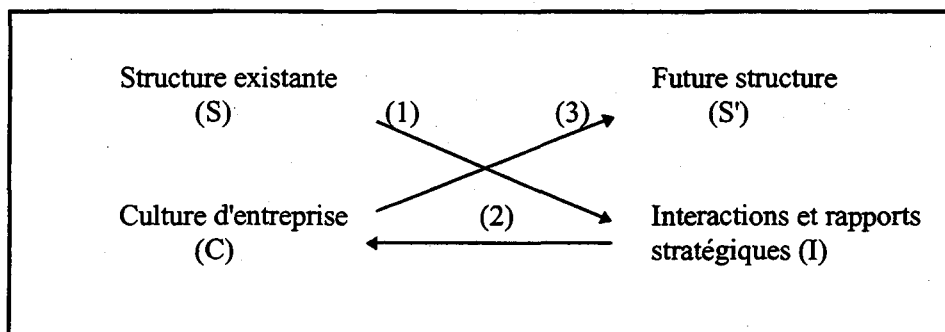


Figure 4.1. : La mise en œuvre d'un changement organisationnel (d'après Sainsaulieu, 1977)

1.3. Vers une formulation de notre problématique

A l'origine, l'objet de notre recherche était d'étudier un processus de changement particulier au sein de l'entreprise Renault : le passage d'un contexte organisationnel de type fonctionnel à un contexte organisationnel de type matriciel, organisé selon un axe vertical « métier » et un axe horizontal « projet »⁴².

Par la suite, notre revue de la littérature a montré que si la gestion par projet permet, en général, d'améliorer les performances économiques des organisations qui l'adoptent, elle engendre également des « coûts psychosociaux » non négligeables pour les individus qui y participent, au premier rang desquels la frustration due à la soumission à une double autorité, les tensions de rôle et les craintes concernant l'avenir professionnel.

⁴² Nous entendons par « contexte organisationnel » l'ensemble des paramètres qui orientent les attitudes et les comportements des individus dans une organisation donnée : structure de l'organisation, système de décisions politique, pratiques de gestion du personnel, etc.

Par ailleurs, l'élaboration de notre cadre conceptuel a mis en évidence le rôle central joué par les acteurs d'interface. Elle a également montré qu'il existe plusieurs modalités d'implication dans le projet, à la fois en termes de degré et de nature d'investissement. Elle a, en outre, mis en évidence le fait que la participation à un projet dépend, en partie, des ressources stratégiques dont disposent les acteurs, leur degré d'investissement étant une composante parmi d'autres de leur stratégie d'action⁴³. Elle a souligné, enfin, que ces modalités de participation ont des conséquences en terme d'identité professionnelle pour les individus concernés.

Ainsi en sommes-nous progressivement venu à nous intéresser à l'ensemble des acteurs projet, qu'il s'agisse des niveaux fonctionnels ou des niveaux opérationnels, et à considérer trois espaces d'analyse : les modalités d'implication dans le projet, la dimension stratégique de la participation à un projet et la dynamique identitaire générée par l'investissement dans un projet.

Pour étudier l'ensemble de ces dimensions, nous avons eu recours au concept d'attitude (psychosociale). En effet, la définition classique de la notion d'attitude reprise par Fischbein et Ajzen (1975) montre qu'elle repose sur une trilogie interactive qui comporte une composante cognitive, émotive et comportementale. La composante cognitive ou évaluative, se réfère à nos croyances concernant l'objet de cette attitude. Ces croyances peuvent être simplistes ou argumentées, vraies ou fausses. La composante émotive renvoie à des émotions caractérisées par leur tonalité favorable ou défavorable et par leur intensité faible ou forte. Enfin, la composante comportementale ou conative, se réfère à la prédisposition à agir, c'est-à-dire à la mobilisation physique et psychique des individus.

Précisons que le concept d'attitude est une construction hypothétique et non une donnée brute observable. C'est un « instrument conceptuel intégratif, élaboré à titre d'hypothèse » (Aubert et *ali*, 1991, p. 70), qui permet de rendre compte d'une structure relativement stable chez un individu.

⁴³ Dit autrement, si leur "dédicace objective", c'est-à-dire le temps qu'ils sont censés consacrer au projet et au métier, est une donnée de départ, leur "dédicace psychologique", c'est-à-dire le degré avec lequel ils veulent s'investir dans le métier et dans le projet, dépend de leurs objectifs, de leur ressources et des contraintes qui pèsent sur eux.

A présent que nous avons précisé l'objet de notre recherche et défini la population cible que nous souhaitons étudier, nous formulerons notre problématique de la façon suivante :

Quelles sont les modalités, les déterminants et les conséquences des attitudes psychosociales adoptées par les individus participant à un projet ?

Cette problématique comporte un volet descriptif, un volet explicatif et un volet prescriptif puisqu'elle vise à :

- décrire les croyances, représentations et comportements des acteurs par rapport au métier et au projet (nature et degré d'implication des acteurs projet, sentiment d'appartenance primaire ou secondaire, etc.),
- identifier les déterminants de ces attitudes psychosociales (ressources stratégiques détenues, caractéristiques individuelles, relation tripolaire entre les acteurs projet, la hiérarchie métier et la Direction Projet) et en mesurer les conséquences (en termes de satisfaction, de tensions de rôle, de perception du projet, de dynamique de coopération, etc.),
- avancer un certain nombre de suggestions permettant aux acteurs projet de mieux vivre la dualité métier/projet et de maintenir leur « employabilité » dans un projet futur.

2. Architecture méthodologique

Cette section vise à présenter la façon dont nous avons construit l'architecture méthodologique de notre recherche. Après avoir présenté nos choix méthodologiques, nous les justifions, puis nous nous efforçons d'en cerner les limites et, enfin, nous décrivons, de façon plus concrète, les différentes phases de notre recherche empirique.

2.1. Présentation de nos choix méthodologiques

Nous avons choisi de fonder notre méthodologie sur des études de cas longitudinales et transversales et nos outils de recueil et d'analyse des données sur des techniques qui sont à la fois de nature qualitative et quantitative afin d'avoir une vision aussi large que possible des phénomènes étudiés et de générer un modèle descriptif et explicatif de la participation des individus à un projet.

2.1.1. Une stratégie de recherche fondée sur des études de cas longitudinales et transversales

Notre recherche vise à répondre au manque d'études empiriques dans le contexte des structures matricielles par projet et à aller au-delà des conceptualisations existantes en la matière. Elle correspond à une démarche dite « abductive » dans la mesure où nous cherchons à faire des conjectures à partir de l'observation, puis à les confronter aux construits théoriques existants.

Elle se fonde sur trois études de cas au sein de l'entreprise Renault :

- Une **étude de cas longitudinale**, qui se déroule sur une période totale de **trois ans**, et qui porte sur un projet véhicule en cours de développement (le projet X74, remplaçante de la Laguna). Cette étude repose sur deux phases d'enquête avant la constitution du plateau projet et deux phases d'enquête après la mise en place du plateau projet.

- Deux études de cas transversales qui portent sur des projets achevés - le projet Twingo et le projet Laguna - et qui visent essentiellement à comprendre la façon dont les individus vivent « l'après-projet ».

Les études de cas correspondent, d'après Yin (1989) à un mode d'investigation empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas faciles à établir (ce qui est le cas de notre terrain d'étude). Ce mode d'investigation concerne les situations dans lesquelles on est en présence de nombreuses variables d'intérêt car il existe alors plusieurs sources de preuve et que l'étude de cas bénéficie du développement de propositions théoriques antérieures permettant de guider l'accumulation et l'analyse de données.

La recherche longitudinale, quant à elle, vise à identifier et à décrire les processus sous-jacents à des phénomènes organisationnels (Kimberly, 1976).

[La recherche longitudinale correspond à] « l'ensemble des techniques, méthodologies et activités permettant l'observation, la description et/ou la classification de phénomènes organisationnels de telle sorte que les processus puissent être identifiés et documentés de façon empirique. » (Kimberly, 1976, p. 329, traduit par nous).

Les avantages de la recherche longitudinale par rapport à la recherche transversale sont au nombre de quatre (Miller et Friesen, 1982) :

- elle facilite la mise en évidence d'erreurs dans les modèles dues à l'insuffisance du nombre de variables étudiées (parce qu'elle examine des processus),
- elle permet de faire une analyse fine des relations entre les variables dans différents contextes,
- elle permet de connaître le rythme de changement des variables, ce qui facilite l'analyse causale et augmente, par conséquent, la cohésion des modèles,
- elle permet d'avoir une connaissance intime d'une ou de plusieurs organisations particulières et, par conséquent, de faire des inférences sur ce qui s'est passé.

Ainsi, la recherche longitudinale permet d'étudier des relations causales, de prendre en compte les variables les plus importantes et de s'assurer que l'on ne fait pas de généralisations abusives.

2.1.2. Des techniques qualitatives et quantitatives de recueil et d'analyse des données

D'après Yin (1989), les études de cas peuvent inclure (et même se limiter à) des preuves quantitatives. En effet, ce n'est pas la nature des données - qualitative ou quantitative - qui permet de faire la distinction entre les différentes stratégies de recherche, mais la nature des questions auxquelles on cherche à répondre. Ainsi, on ne doit pas confondre les études de cas et les recherches qualitatives.

Yin distingue trois types d'études de cas, selon la nature des objectifs poursuivis par la recherche : les études de cas exploratoires, les études de cas descriptives et les études de cas explicatives, dont l'objet est d'expliquer des liens causaux complexes.

Dans notre recherche, nous utiliserons ces trois formes d'études de cas : la première phase de notre étude empiriques se fonde sur une étude de cas exploratoire ; la seconde phase se fonde sur une étude de cas descriptive et la dernière phase se fonde à la fois sur une étude de cas descriptive et sur une étude de cas explicative.

Les recherches longitudinales peuvent reposer sur des techniques quantitatives ou qualitatives de recueil de données. Miller et Friesen (1982) classent ce type de recherche selon le nombre de variables observées, le nombre d'organisations étudiées et, enfin, le degré d'utilisation de procédures statistiques. On obtient, ainsi, un continuum allant des méthodes purement quantitatives aux méthodes purement qualitatives, en passant par les études utilisant des données quantitatives et des données anecdotiques riches, mais utilisant des méthodes d'analyses intuitives.

Plus précisément, Miller et Friesen distinguent cinq grandes catégories de recherches longitudinales :

- les recherches qualitatives sur une seule organisation étudiant de nombreuses variables,
- les recherches quantitatives sur une seule organisation étudiant de nombreuses variables,
- les recherches quantitatives sur plusieurs organisations étudiant peu de variables,
- les recherches qualitatives sur plusieurs organisations étudiant de nombreuses variables,
- les recherches quantitatives sur plusieurs organisations étudiant de nombreuses variables.

Pour notre part, nous avons mené des recherches qualitatives et quantitatives sur une seule organisation étudiant de nombreuses variables. Les avantages que procure ce type de recherches sont au nombre de trois : la capacité à établir des liens de causalité, la capacité à identifier des variables critiques et la capacité à fonder une nouvelle théorie et de nouvelles hypothèses.

En effet, pour les trois projets étudiés, nous avons utilisé des outils de recueil de données qui sont de nature qualitative et quantitative :

- des entretiens semi-directifs à partir d'une grille de questions préétablies (pour les trois phases de notre enquête),
- l'administration de questionnaires fermés à l'issue de l'entretien semi-directif (pour les deux dernières phases de notre enquête),
- l'observation participante, essentiellement à travers les réunions bimensuelles de l'équipe projet (pour les deux premières phases de notre enquête).

L'intérêt de cette triple « entrée » est de recueillir un matériau qualitatif riche mais plus facile à interpréter et à objectiver que si on se limitait à une enquête par entretiens. En effet, plus la recherche est de nature qualitative et étudie un faible nombre d'organisations et/ou de variables, moins on a de difficultés d'interprétation et d'analyse, mais plus on a de difficultés liées à l'aspect non généralisable et non cumulatif des résultats obtenus.

La méthode d'analyse des données recueillies est également à la fois de nature qualitative et quantitative. Si l'analyse qualitative des données se fonde sur « l'intuition », l'analyse quantitative combine des calculs de moyennes et de pourcentages, d'une part, et des études statistiques de corrélations et de régression linéaire⁴⁴, d'autre part. Les calculs de moyennes, les calculs de pourcentages et les études de corrélations visent, essentiellement, à tester les hypothèses qui seront développées sur la base de notre revue de littérature et des deux dernières phases de notre étude empirique, tandis que les études de régression linéaire visent à tester le modèle de causalité, qui sera également développé à partir de notre revue de littérature et des deux dernières phases de notre étude empirique (ces hypothèses et ce modèle se trouvent au chapitre 8, section 1).

Le tableau suivant résume nos choix méthodologiques.

Stratégie de recherche	Nature de la recherche	Recueil des données	Méthode d'analyse
Etudes de cas (exploratoire, descriptive et explicative)	Longitudinal	Qualitatif <ul style="list-style-type: none"> • entretiens ½ directifs • observation participante 	Qualitatif (intuitif)
	Transversal	Quantitatif (questionnaires fermés)	Quantitatif <ul style="list-style-type: none"> • régression linéaire • études de corrélation • calculs de moyennes

Tableau 4.2. : Synthèse de nos choix méthodologiques

2.2. Motifs

Nous verrons que nos choix méthodologiques peuvent être justifiés par la nature de notre problématique de recherche (qui est du type « pourquoi » et « comment ») et par le fait que la gestion par projet renvoie à un champ théorique mal délimité.

⁴⁴ Les études statistiques visent, en général, à tester des hypothèses préalablement établies. Les études de corrélation visent à établir l'existence ou l'absence de lien entre deux variables tandis que les études de régression linéaire cherchent à établir des liens de causalité entre une variable dépendante (ou à expliquer) et des variables indépendantes (ou explicatives).

D'après Yin (1989), il existe cinq grandes stratégies d'enquête : les expériences, les enquêtes, les sondages, les analyses de données historiques, les études historiques et les études de cas. Le choix de la stratégie d'enquête doit être dicté par le type de question de recherche qui est posé :

- les questions de recherche du type « quoi » donnent lieu à des stratégies d'exploration (enquêtes ou à analyses de données historiques) ;
- les questions de recherche du type « pourquoi » et « comment » donnent lieu à des expériences, à des études historiques ou à des études de cas⁴⁵.

Or, notre question de recherche est du type « pourquoi » (les individus participent au projet selon des modalités fort différenciées les unes des autres ?) et « comment » (les individus s'impliquent-ils dans le projet ?). C'est pourquoi nous avons choisi de fonder notre recherche sur des études de cas.

En outre, il est difficile de se référer à un champ théorique cohérent dans le domaine des projets car, ainsi que l'affirme Leroy (1995), les recherches développées jusqu'à ce jour n'ont pas conduit à la création d'un corpus théorique homogène.

« Si essentielle qu'elle soit, la notion de projets n'a finalement fait l'objet que de développements partiels, juxtaposés, et n'a pas donné lieu à un véritable corpus théorique unifié. » (Leroy, 1995).

C'est pourquoi il est nécessaire, d'après Leroy (1995, 1996), de mener des études de cas longitudinales dans différents secteurs, dont l'accumulation pourra faire avancer la connaissance scientifique. En effet, l'analyse d'une entreprise "orientée projet" doit tenir compte de son historique et de ses spécificités.

« Le management par projet est interpellé par trois types d'interrogation⁴⁶ dont les amorces de réponse ne peuvent être trouvées qu'au travers d'études de cas longitudinales réalisées dans les secteurs les plus divers (...) ; La mise en oeuvre du management par projet ne peut s'apprécier que dans le contexte d'une entreprise particulière avec ses spécificités de

⁴⁵ Les études de cas utilisent les mêmes techniques que les études historiques, mais intègrent, en plus, les techniques d'observation directe et d'interviews systématiques.

⁴⁶ Il s'agit de la problématique hommes métier/hommes projet, du management par projet comme vecteur d'apprentissage organisationnel et du management par projet comme objet et sujet d'étude de la transformation organisationnelle.

stratégie, de structure, d'identité, d'environnement, d'histoire, de personnel (...) Il est clair que ces composantes génétiques et historiques jouent un rôle fondamental dans la nature que revêtira le management par projet. » (Leroy, 1995)

[La recherche ne peut être menée] « qu'au travers d'études de cas dont la réplication pourra faire avancer la connaissance scientifique. » (Leroy, 1996)

2.3. Limites de l'étude et précautions méthodologiques

Nous allons, à présent, voir dans quelle mesure notre méthodologie permet de répondre aux critères de validité scientifique et à identifier les précautions méthodologiques que nous devons prendre pour répondre à ces objectifs de validité et de généralisation.

2.3.1. Notre méthodologie permet-elle de répondre aux critères de validité scientifique ?

Mucchielli (1991) considère qu'il n'existe pas de hiérarchie entre les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives en termes de validité scientifique dans la mesure où les recherches qualitatives ont des méthodes de validation qui lui sont propres. Ces critères de validité sont au nombre de quatre :

- La **reconnaissance** : les résultats de la recherche doivent être reconnus comme pertinents par les personnes sur lesquelles porte la recherche ;
- La **cohérence interne et externe** : la première se réfère à l'expression de la logique interne propre au phénomène décrit, qui est rendu compréhensible à travers la prise en compte d'une totalité en tant que système cohérent ; la seconde correspond à l'acceptabilité des résultats par les experts de la question ;
- La **complétude** : il s'agit de la qualité de la synthèse proposée qui doit restituer la globalité du phénomène observé à travers le recoupement des techniques de recueil et d'analyse ;
- La **saturation** : ce critère, qui remplace celui de représentation dans la méthode statistique, est satisfait quand les techniques de recueil et d'analyse des données ne fournissent plus aucun élément nouveau à la recherche.

Si notre recherche vise à satisfaire les exigences de reconnaissance, de cohérence et de complétude, nous considérons, en revanche, que le critère de saturation est difficile à satisfaire dans la mesure où la quantité de données recueillies est trop importante pour être analysée de façon exhaustive.

2.3.2. Peut-on procéder à des généralisations à partir d'études de cas ?

On reproche souvent aux études de cas leur faible potentiel de généralisation. Or, s'il est vrai que les études de cas ne sont pas généralisables à des populations différentes de celles étudiées, elles peuvent, en revanche, être généralisées à des propositions théoriques (Yin, 1989). En d'autres termes, les études de cas ne peuvent pas donner lieu à une généralisation statistique (énumération de fréquences), mais peuvent donner lieu à une généralisation analytique, c'est-à-dire qu'elles peuvent permettre de généraliser et d'étendre des résultats particuliers à une théorie plus large.

Dans notre recherche, les projets véhicule que nous avons choisi d'étudier sont, a priori très différents en terme d'orientation de leurs objectifs. En outre, nous pensons que le projet Twingo disposait d'un « capital sympathie »⁴⁷ et encourageait, de ce fait, davantage l'implication affective que le projet Laguna ou le projet X74⁴⁸.

Par le choix des cas étudiés, nous avons cherché à faciliter la généralisation des résultats à l'ensemble des projets développés par Renault. Par le choix de la méthode des cas, nous renonçons à la généralisation statistique pour favoriser la généralisation analytique.

⁴⁷ L'appartenance de la Twingo à la gamme « inférieure » de Renault et le fait qu'il s'agissait d'un projet dont la viabilité était, à l'origine, peu probable, expliquent, en partie, ce phénomène.

⁴⁸ L'appartenance de ces deux projets à la gamme « moyenne-supérieure » (M2S) de Renault et le fait qu'il s'agit de projets « incontournables » expliquent, en partie, ce phénomène.

2.3.3. Peut-on éviter l'illusion holiste et le biais de surestimation dans les études longitudinales ?

Le principal biais qu'il s'agit d'éviter lorsque l'on réalise une étude longitudinale est le **bias de surestimation**, c'est-à-dire le fait de perdre sa propre vision de la situation par la contamination des perceptions et/ou des analyses des acteurs locaux. Etant donné que le chercheur est présent dans la durée sur le terrain, il doit éviter d'être « coopté » (Miles et Huberman, 1991, p. 416) par les personnes interrogées et d'échanger ses analyses au fur et à mesure de leur élaboration.

Le second biais qu'il s'agit d'éviter est l'**illusion holiste**. Pour cela, nous avons procédé à une **triangulation** des données, c'est-à-dire que nous avons évité de fonder l'analyse uniquement sur le discours des acteurs projet pour utiliser davantage de filières d'informations. C'est pourquoi nous avons cherché à interviewer d'autres personnes gravitant autour du projet (comme, par exemple, les membres de la Direction du personnel, de la Direction de l'Organisation ou des Directions Métier).

La tableau suivant résume les limites de notre étude et les précautions méthodologiques que nous avons prises.

Objectifs visés par la recherche	Précautions méthodologiques à prendre
Généralisation analytique (non statistique) Reconnaissance Cohérence interne et externe Complétude	Choisir des projets véhicule différenciés Procéder à des restitutions auprès des personnes interrogées Procéder à des restitutions auprès des « experts » du domaine Procéder à une triangulation des données et éviter la cooptation

Tableau 4.3. : Précautions méthodologiques à prendre pour répondre à nos objectifs de validité scientifique

2.4. Les différentes phases de notre recherche et les grilles d'entretien utilisées

Nous allons brièvement décrire les quatre phases de notre recherche, ainsi que l'orientation des grilles d'entretien et des questionnaires fermés que nous avons élaborés en vue de répondre à nos questions de recherche (les grilles d'entretien et questionnaires se trouvent en annexe de ce chapitre). Nous ne présentons, ici, que les outils que nous avons utilisés pour obtenir des informations de la part des acteurs projet et des chefs de service, et non des individus appartenant à des fonctions support parce que ces derniers ont été approchés à travers des entretiens ouverts.

2.4.1. Etude exploratoire

Notre étude exploratoire, qui s'est déroulée de janvier à mars 1996, visait essentiellement à dessiner les contours du travail en projet, à comprendre la façon dont les acteurs vivent leur double appartenance à la structure métier et à la structure projet, à percevoir les difficultés qui sont rattachées à cette situation et à faire émerger des questions de recherche pertinentes, c'est-à-dire proches des préoccupations des acteurs de terrain.

Nous avons mené vingt-cinq entretiens semi-directifs avec les acteurs du projet X74 (dix chefs de projet, dix pilotes GFE et cinq responsables de zone), cinq entretiens semi-directifs avec des acteurs du projet Twingo (le directeur de projet et quatre chefs de projet), cinq entretiens semi-directifs avec des acteurs du projet Laguna (le directeur de projet et quatre chefs de projet) et cinq entretiens avec des membres de la Direction du personnel.

La grille d'entretien utilisée pour les acteurs du projet X74 dans cette phase exploratoire de notre recherche a été construite autour de sept grandes questions :

- le contenu du travail et fonction au sein du projet,
- la représentation de la relation métier/projet,
- les modalités d'entrée dans le projet,

- les relations avec le projet,
- les sources de motivation,
- la carrière envisagée au sein de l'entreprise,
- les pistes d'amélioration du fonctionnement du projet.

La grille d'entretien utilisée pour interroger les acteurs des projets achevés (Twingo et Laguna) était, quant à elle, construite autour de trois items « chronologiques » - l'entrée dans le projet, le déroulement du projet et la sortie du projet - et des questions d'intérêt général, dont nous présentons les thèmes principaux :

- les modalités d'affectation sur le projet,
- la motivation pour entrer sur le projet,
- la double autorité et les tensions de rôle,
- l'existence de « tournants » en matière d'implication, de motivation, d'anxiété par rapport à l'évolution de carrière durant le projet,
- l'autonomie accordée par la hiérarchie,
- l'évaluation des performances et le système de sanction/récompense
- l'après-projet,
- les compétences spécifiques développées/perdues au titre de l'expérience projet.

2.4.2. Seconde phase de notre étude

La seconde phase de notre étude, qui s'est déroulée de novembre 1996 à janvier 1997, s'est développée à partir des résultats de la première. Observant qu'un certain nombre d'items prenaient le devant de la scène dans les propos des acteurs projet durant notre étude exploratoire - en particulier, les relations avec la hiérarchie, le système d'évaluation des performances et de sanction/récompense et le faible sentiment d'appartenance au projet - nous avons cherché, lors de notre seconde étude, à approfondir ces questions.

Pour cela, nous avons mené vingt-huit entretiens semi-directifs - et administré autant de questionnaires - avec les acteurs du projet X74 (quatorze pilotes GFE, cinq responsables de zone et neuf chefs de projet) et vingt-six entretiens semi-directifs avec des membres de fonctions support (dix-huit membres de la Direction du personnel, six membres de la Direction de l'Organisation, deux membres de la Direction de la Recherche), ce qui nous a permis d'avoir une meilleure compréhension du contexte dans lequel les acteurs projet inscrivent leur action (règles de gestion du personnel, conflits de pouvoir entre le métier et. et d'observer des modalités d'implication très différenciées dans le projet.

Durant cette seconde phase de notre étude, nous avons conjointement utilisé une grille d'entretien et un questionnaire fermé (administré en notre présence à la fin de l'entretien.

Notre grille d'entretien s'articulait autour des thèmes suivants :

- la motivation et les modalités de recrutement dans le projet X74,
- la différenciation entre l'activité « projet » et les activités effectuées auparavant par les individus dans l'entreprise,
- la convergence et la divergence de logique entre le métier et le projet,
- le sentiment d'appartenance à l'équipe projet,
- l'articulation des responsabilités entre le métier et le projet,
- l'attitude développée envers la hiérarchie et la Direction Projet,
- les compétences nécessaires au travail en projet,
- la démarche de contrat métier/projet,
- les perspectives d'avenir à l'issue du projet.

Les questionnaires fermés⁴⁹ renvoyaient, quant à eux, aux thèmes suivants :

- le profil socioprofessionnel,
- le degré de satisfaction sur un certain nombre de sujets (processus décisionnel, relations entre la hiérarchie et la Direction Projet, autonomie, charge de travail, reconnaissance, etc.),

⁴⁹ Tous les questionnaires utilisés pour notre recherche de terrain se fondent sur une échelle de Likert en cinq points.

- le degré de proximité relationnelle avec l'équipe de travail métier et avec l'équipe projet (implication, sentiment d'appartenance, etc.),
- les jugements portés sur la structure métier et sur la structure projet (fiabilité, convivialité, créativité, prise d'initiative, etc.).

2.4.3. Troisième phase de notre étude

Lors de la troisième phase de notre recherche, qui s'est déroulée d'octobre à décembre 1997, nous avons cherché à répondre aux questions issues de notre seconde étude empirique et à tester des hypothèses découlant de notre revue de littérature et des données qualitatives de notre recherche. Pour cela, nous avons mené des entretiens et administré des questionnaires fermés à l'ensemble des acteurs du projet X74 (soit les quarante-cinq participants au projet), ainsi qu'à cinq chefs de service⁵⁰, ce qui nous a permis d'identifier les variables clés qui permettaient d'expliquer les attitudes psychosociales des acteurs projet.

Notre grille d'entretien et notre questionnaire fermé contenaient un grand nombre de questions communes afin d'augmenter la validité des réponses obtenues. Ils reprenaient, en outre, des questions posées dans la phase d'enquête précédente et qui se rapportaient principalement à la nature et au degré d'implication développé dans le projet, afin d'en mesurer l'évolution entre les deux dernières phases de notre recherche.

Notre grille d'entretien se concentrait sur les thèmes suivants :

- le sentiment de proximité relationnelle avec le métier et avec le projet,
- le sentiment de responsabilité à l'égard du projet,
- la préférence pour une fonction mono-projet ou multi-projets,
- le goût développé pour les aspects techniques et économiques du travail,

⁵⁰ Nous n'avons pas pu obtenir une entrevue avec l'ensemble des chefs de service de la Direction de l'Ingénierie Véhicule (qui sont au nombre de huit). Néanmoins, nous avons vu les chefs de service qui avaient le plus de pilotes de groupes fonctions sous leurs ordres. En outre, nous avons pu voir des chefs de service qui appartenaient aux trois directions de la Direction de l'Ingénierie Véhicule (la DICAP, la DIECS et la DIECM).

- la représentation du rôle du projet,
- la capacité de prise de risque par rapport à l'évolution de carrière,
- le partage des responsabilités entre le métier et le projet (désirée et réelle), en particulier en matière d'évaluation des performances.

Notre questionnaire fermé cherchait, quant à lui, à mesurer un peu moins de cinquante variables, afin de pouvoir tester le modèle explicatif des modalités de participation développées à partir de notre revue de littérature et des phases qualitatives de notre étude empirique. Nous avons classé ces variables en quatre catégories :

- les variables liées à l'individu (profil socio-professionnel et psychologique) ;
- les variables liées à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet (articulation entre l'individu et le projet, relations entre l'acteur projet et sa hiérarchie métier, relations entre la structure métier et la structure projet et triangle métier/projet/acteur projet) ;
- les sentiments, attitudes et comportements des individus par rapport au projet et au métier ;
- le produit de l'expérience projet pour les individus qui y participent.

Nous avons jugé utile de décrire l'ensemble de ces variables car elles n'apparaissent pas de façon explicite dans le questionnaire se trouvant en annexe de ce chapitre.

1. Variables liées à l'individu

Profil socio-professionnel

- âge
- statut : ETAM, cadre 1, cadre 2, cadre 3a, cadre 3b, cadre 3c ;
- ancienneté dans l'entreprise : moins de deux ans ; entre deux et cinq ans ; entre cinq et dix ans ; entre dix et vingt ans et plus de vingt ans ;
- ancienneté dans le service de rattachement : moins de deux ans ; entre deux et cinq ans ; entre cinq et dix ans ; entre dix et vingt ans et plus de vingt ans ;
- existence ou non d'une fonction projet antérieure.

Profil psychologique

- attitude par rapport aux conflits : contrainte ; éludation ; confrontation ; compromis ou fuite⁵¹ ;
- intérêt pour les aspects techniques et économiques du travail : préférence pour l'un ou l'autre de ces aspects ou égalité ;
- besoins d'assistance, qui se décomposent en : besoin de soutien, besoin d'affiliation et besoin de protection contre les conflits de travail⁵² ;
- besoins de développement, qui se décomposent en : besoin de réussite professionnelle, besoin d'autonomie et priorité accordée à l'intérêt du travail par rapport à la composante affective du travail⁵³ ;
- capacité à prendre des risques par rapport à la structure de récompense pour pouvoir accéder à un travail plus intéressant ;
- degré de tolérance pour l'ambiguïté (note de 1 à 5) ;
- type de contrôle préféré : le contrôle des résultats du travail ou le contrôle du processus de travail ;
- mode de performance : « starter » (qui aime faire avancer les choses), « finisher » (qui aime les détails et leur traduction en pratique) ou « persistant-consistent » (qui aime voir un projet se dérouler de A à Z)⁵⁴ ;
- principaux éléments de motivation dans le cadre du travail : le salaire direct ; les avantages sociaux ; les avantages matériels accordés par l'entreprise ; la promotion sur l'échelle hiérarchique de l'entreprise ; la sécurité de l'emploi ; les résultats de l'entreprise ; la reconnaissance ; l'intérêt du travail ; le développement des compétences ; l'épanouissement sur le plan relationnel.

2. Variables liées à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet

Articulation entre l'individu et le projet

- ancienneté de l'individu dans le projet : moins d'un an ; entre un et deux ans ; entre deux et trois ans ; plus de trois ans ;
- modalité de participation au projet : mono-projet, mono-programme ou multi-projets ;
- temps moyen passé sur le plateau projet par semaine : moins de deux jours, entre deux et quatre jours, plus de quatre jours ;
- motivation qui présidait à l'entrée dans le projet : goût personnel, goût de l'aventure ; prolongement naturel de la fonction antérieure ; choix de carrière raisonné.

⁵¹ Nous avons utilisé la grille développée par Blake et Mouton (1972).

⁵² Nous avons circonscrit et opérationnalisé la définition donnée par Levinson (1971) sur la notion de « besoin d'assistance ».

⁵³ Nous avons circonscrit et opérationnalisé la définition donnée par Levinson (1971) sur la notion de « besoin de développement ».

⁵⁴ Rappelons que ces modes de performance ont été décrits par Shainis et McDermott (1972).

Relation entre l'acteur projet et sa hiérarchie métier

- degré d'autonomie accordé par la hiérarchie à l'individu (note de 1 à 5) ;
- degré de contrôle exercé par la hiérarchie sur le subordonné (note de 1 à 5) ;
- fréquence des contacts entretenus avec la hiérarchie métier (note de 1 à 5).

Relations entre la structure métier et la structure projet

- degré de frictions entre la structure projet et la structure métier (note de 1 à 5) ;
- cause des conflits existant entre le projet et le métier ;
- état des relations entre le métier et le projet : coordination totalement réalisée ; unité d'action réalisée presque complètement ; relations moyennes, avec des difficultés assez nombreuses à surmonter ; un certain insuccès des relations ; insuccès presque complet.

Le triangle métier/projet/acteur projet

- nature des pièces sur lesquelles l'individu travaille : pièces ouvrées internes (POI) et/ou pièces ouvrées externes (POE) ;
- modalité de recrutement des individus dans le projet : demandé par la hiérarchie/accepté à contre coeur ; prolongement naturel de la fonction antérieure ; demandé par la hiérarchie/accepté avec plaisir ; initiative personnelle ;
- degré d'implication demandé par la hiérarchie métier par rapport au projet (note de 1 à 5) ;
- degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation des performances (note de 1 à 5) ;
- lien existant entre les performances dans le cadre du projet et les chances de promotion (note de 1 à 5) ;
- critères d'évaluation des performances : critères techniques ; critères QCD ; critères managériaux ; résultats de vos subordonnés, résultats d'ensemble du (des) projets pour le(s)quel(s) l'individu travaille ; relations avec les collègues de travail au sein de votre service/direction et/ou relations avec les collègues des autres services/directions ;

3. Sentiments, attitudes et comportements des individus par rapport au projet et au métier

Etat des sentiments éprouvés à l'égard de la structure métier et de la structure projet

- sentiment d'appartenance au projet (note de 1 à 5) ;
- sentiment de proximité relationnelle avec le projet (note de 1 à 5)⁵⁵ ;
- sentiment de proximité relationnelle avec le métier d'origine (note de 1 à 5) ;
- degré d'implication affective, calculée et morale dans le projet (note de 1 à 5) ;
- évolution des sentiments éprouvés à l'égard du projet dans le temps (note de 1 à 5).

⁵⁵ Nous avons utilisé l'échelle développée par Aron et *ali* (1991) pour aborder cette dimension.

Attitude et comportement adoptés à l'égard de la structure métier et de la structure projet

- identité auto-proclamée : ambassadeur métier, ambassadeur projet ou double ambassadeur
- attitude adoptée devant un conflit métier/projet : se tourne systématiquement vers le métier, se tourne systématiquement vers le projet ou adapte sa conduite en fonction du problème
- attitude adoptée lorsque les objectifs métier et les objectifs projet sont contradictoires : priorité donnée aux objectifs métier, priorité donnée aux objectifs projet ou effort de conciliation des deux types d'objectifs
- efforts de coordination exercés pour renforcer les relations entre le métier d'appartenance et le projet (note de 1 à 5)

Représentations par rapport à la gestion par projet en général

- les projets permettent de dépasser les querelles inter-métiers (note de 1 à 5) ;
- le travail en projet empêche d'approfondir la technique (note de 1 à 5) ;
- le développement des Directions Projet risque de faire disparaître le savoir-faire de Renault (note de 1 à 5) ;
- qui devrait être responsable de la gestion des ressources humaines, de la coordination inter-métiers, de la qualité des produits, du contrôle des coûts et des délais, des relations avec le client final et des choix techniques : le métier, le projet ou les deux à la fois ?

4. Produit de l'expérience projet pour les individus qui y participent

- nature des compétences développées grâce au passage projet : compétences technico-économiques ; compétences relationnelles ; compétences de négociation et/ou pluridisciplinarité ;
- tensions de rôle : manque de temps ; manque de clarté des objectifs à poursuivre ; inadéquation entre les objectifs assignés et les moyens accordés ; manque de clarté des règles de promotion ; incompatibilité entre les demandes métier et les demandes projet ;
- sentiment de reconnaissance de la part du projet (note de 1 à 5) ;
- satisfaction à travailler en projet (satisfait ou insatisfait) ;
- sentiment de « réalisation » procuré par l'expérience projet (note de 1 à 5) ;
- pouvoir procuré par le travail en projet : pouvoir d'information, pouvoir de légitimité, pouvoir d'expertise.

Comme dans la seconde phase de notre étude, les questionnaires fermés ont été remplis en notre présence, à la fin de l'entretien semi-directif, afin de garantir un taux de réponse de 100%, ce qui était indispensable pour mener une étude statistique fiable⁵⁶ et de nous assurer que tous les répondants avaient la même interprétation des questions qui leur étaient posées.

⁵⁶ En effet, étant donné que le nombre d'individus participant au projet étudié est faible du point de vue statistique (45 personnes), il était important de bénéficier de la participation de la totalité des ces acteurs.

2.4.4. Etude complémentaire

Enfin, nous avons mené, une étude complémentaire en mars 1998, afin d'étudier le processus décisionnel à l'œuvre lors de la définition technique de la roue de secours (le cas « roue de secours galette »). Pour cela, nous avons mené trois entretiens semi-directifs avec des membres de la Direction du produit, trois entretiens semi-directifs avec des membres de la Direction du marketing et trois entretiens semi-directifs avec des membres de la Direction de l'Ingénierie Véhicule. Nous avons également procédé à une étude documentaire (échanges de courrier, documents officiels, etc.).

Le tableau ci-après résume les grandes étapes, les outils et la population cible de notre recherche empirique.

Phase d'enquête	Outils d'investigation	Population cible
Etude exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs • Observation participante 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 acteurs du projet X74 • 5 acteurs du projet Laguna • 5 acteurs du projet Twingo • 5 membres de la Direction du personnel
Seconde étude	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs • Questionnaires fermés • Observation participante 	<ul style="list-style-type: none"> • 28 acteurs du projet X74 • 25 fonctions support
Troisième étude	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs • Questionnaires fermés 	Ensemble des acteurs du projet X74 (45 pers.)
Etude complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs • Etude documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 chefs de service • 3 entretiens semi-directifs avec le Marketing • 3 entretiens semi-directifs avec le Produit • 3 entretiens semi-directifs avec la Direction de l'Ingénierie Véhicule

Tableau 4.4. : Synthèse des différentes phases de notre étude de terrain

3. Synthèse

Nous avons montré, dans ce chapitre, que notre problématique de recherche avait pour intérêt d'enrichir le corpus théorique de la gestion par projet en remplissant les « creux » laissés par les chercheurs précédents, en particulier l'étude des acteurs projet « opérationnels » et l'investigation des aspects psychosociologiques de la structure matricielle par projet. Cette problématique, qui comporte un volet descriptif, un volet explicatif et un volet prescriptif, peut être formulée de la façon suivante : quels sont les modalités, les déterminants et les conséquences des attitudes psychosociales adoptées par les individus participant à un projet ?

Nous avons précisé que nous envisageons l'organisation comme un système culturel, symbolique et imaginaire et que nous abordons les changements organisationnels comme un processus mettant en jeu trois niveaux de réalité : celui des structures, celui des interactions et celui des cultures.

Enfin, nous avons présenté et justifié nos choix méthodologiques. Notre architecture méthodologique est fondée sur une étude de cas longitudinale et deux études de cas transversales et fait appel à des outils de recueil et d'analyse des données qui sont à la fois de nature qualitative et quantitative. Pour pouvoir répondre aux critères de validité scientifique et procéder à des généralisations analytiques, nous avons pris un certain nombre de précautions méthodologiques : nous avons choisi des projets véhicule différenciés, nous avons procédé à des restitutions auprès des personnes interrogées et des « experts » du domaine et nous avons effectué, autant que possible, une triangulation des données recueillies.

**ANNEXES : GRILLES D'ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRES ADMINISTRES AUX
ACTEURS DES PROJETS X74, TWINGO ET LAGUNA**

Annexe 1 : Grille d'entretien utilisée pendant la première phase de notre étude (projet X74)

1/ En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous m'en décrire les aspects principaux ?

- Avez-vous une définition de fonction précise ?
- Pouvez-vous me donner une description de votre tâche (au sein du métier et/ou projet) ?
- Quels sont les aspects les plus difficiles, les plus intéressants de votre tâche ?
- Quels sont les acteurs avec qui vous êtes plus particulièrement amené à travailler ? Quelles sont les personnes qui interfèrent sur votre performance et votre fonctionnement ?

2/ Comment décririez-vous la relation métier/projet ?

- Sur quoi portent les principaux points de friction entre les métiers et les projets ?
- Les actions métier/projet sont-elles complémentaires ou redondantes ?
- Dans quel(s) domaine(s) considérez-vous que votre hiérarchie puisse être une aide pour vous ? Dans quel(s) domaine(s) considérez-vous que la Direction Projet puisse être une aide pour vous ?
- Selon vous, quel type de liens devrait-il y avoir entre les hommes métiers et la Direction Projet : fonctionnelle, hiérarchique, contractuelle, informelle... ?
- En quoi les objectifs du projet se différencient-ils des objectifs des métiers ?
- Est-ce le métier ou le projet qui décide sur les aspects technico-économiques (QCDP) et les aspects managériaux (nomination des acteurs projet, formations, etc.) ? Qui devrait décider sur ces aspects, selon vous ?
- Qu'attendez-vous de la Direction Projet ?

3/ Comment êtes-vous entré sur le projet ?

- Avez-vous été nommé par votre supérieur hiérarchique ou par la Direction Projet ?
- Pour quelle raison coopérez-vous sur le projet ?

4/ Comment appréciez-vous votre fonction au sein du projet ?

- Les objectifs qui vous sont assignés vous semblent-ils clairs ?
- Y a-t-il adéquation entre les objectifs qui vous ont été assignés et les moyens qui vous sont accordés ?
- Votre fonction vous permet-elle d'accomplir l'essentiel de vos attentes professionnelles ?
- Votre fonction vous permet-elle de développer vos compétences et votre savoir-faire ?
- Vos responsabilités dans le cadre du projet vous motivent-elles ?
- Avez-vous le sentiment d'appartenir à votre métier, au projet, aux deux ou ni à l'un ni à l'autre ?

5/ Avez-vous suffisamment d'informations sur les acteurs de votre environnement et sur le projet ?

- Existe-t-il des prédécesseurs qui ont eu la même fonction que vous et dont vous pourriez vous inspirer ?
- Quelles sont vos ressources ou vos carences d'informations à ce sujet ?
- Quels sont les relais d'informations à privilégier ?
- Quelles sont les principales incertitudes (par rapport au projet) qui rendent difficiles l'atteinte de vos objectifs ?

6/ Quelles actions passées ou actuelles vous semblent avoir réussi/échoué en matière de motivation et de responsabilisation ? Pour quelles raisons ?

- Quelles sont les modalités d'implication qui sont mises en action ? Contrats d'objectifs ? Entretiens d'évaluation ?
- Auriez-vous des propositions à faire ?
- Par qui vos performances sont-elles évaluées ?
- De qui/quoi dépend l'évolution de votre carrière ?
- Qui est votre « chef » : votre hiérarchie métier ou le directeur de projet ?

7/ Comment envisagez-vous votre carrière au sein de Renault ?

- Que pensez-vous faire après le projet ? Quelles sont vos perspectives d'avenir ?
- Etes-vous prêt à travailler de nouveau sur un autre projet à l'issue de celui-ci ?
- Quels sont les éléments qui vous motivent le plus au travail ? Quelles sont les valeurs auxquelles vous tenez en matière professionnelle ?

8/ A votre avis, que faudrait-il changer pour améliorer le fonctionnement du projet ?

- Comment pourrait-on augmenter l'efficacité/utilité de votre travail ?
- Que faudrait-il faire pour s'organiser au mieux, quelles réunions vous semblent inutiles/redondantes ?

Annexe 2 : Grille d'entretien utilisée pendant la première phase de notre étude (projets Twingo et Laguna)

Entrée

- Comment êtes-vous entré sur le projet ? Qui a décidé de votre affectation ?
- Pourquoi et comment êtes-vous entré sur le projet ?

Déroulement du projet

- Qui considérez-vous comme étant votre « chef » durant le projet ?
- Avez-vous noté des « tournants », durant le projet, en matière d'implication, de motivation et d'anxiété par rapport à l'évolution de carrière en ce qui concerne vos collègues ou vous-même ?
- Avez-vous le sentiment d'être isolé par rapport à votre hiérarchie métier ? En avez-vous souffert ?
- Avez-vous le sentiment de gagner ou de perdre de l'autonomie ?
- Avec qui étiez-vous le plus en contact : le métier ou le projet ?
- Avez-vous souffert de tensions de rôle, de frustration liée à la double autorité... ?

Sortie

- Par qui vos performances ont-elles été évaluées durant votre expérience projet ? Pensez-vous que la double évaluation métier/projet soit nécessaire ?
- Quelle fonction avez-vous rempli après votre expérience projet ? Dans le même service ou non ? Avez-vous été gratifié d'une augmentation durant ou après le projet ? Cette progression est-elle la conséquence de l'expérience projet ou a-t-elle été faite au titre de l'appartenance au métier d'origine ?
- Quelle fonction auriez-vous aimé occuper à l'issue du projet ?
- Pensez-vous avoir développé des compétences spécifiques grâce à votre expérience projet ? Si oui, lesquelles ?
- Pensez-vous avoir perdu certaines compétences métier à cause de votre expérience projet ? Si oui, lesquelles ?
- Votre hiérarchie métier a-t-elle conscience que vous avez développé ces compétences ? Dans quelle mesure et de quelle manière les compétences développées par les acteurs au cours du projet sont-elle identifiées, valorisées et capitalisées ?
- Votre expérience sur le projet a-t-elle modifié vos perspectives d'évolution professionnelle ?

Divers

- Dans quelle mesure la logique projet et la logique métier diffèrent-elles, selon vous (objectifs, logiques d'action, temporalité, nature du contrôle exercé, système de reconnaissance...) ?
- Si on voulait faire un bilan de votre expérience projet... ?
- Qui évaluait vos performances et de quelle façon ?
- Quelles sont les grandes phases du projet telles que vous les avez vécues ?
- Durant le projet, vous vous considérez plutôt comme un homme « métier » ou un homme « projet » ?
- Quels conseils donneriez-vous à une autre personne pour travailler dans un projet ?
- Qu'est-ce qu'un « bon projet » selon vous ?

Annexe 3 : Grille d'entretien utilisée durant la seconde phase de notre étude (projet X74)

- Pourquoi êtes-vous venu travailler sur le projet X74 ?
- Pourquoi avez-vous été choisi, selon vous ?
- En quoi votre travail sur le projet se différencie-t-il des autres activités que vous avez effectuées auparavant dans l'entreprise ?
- D'après vous, en quoi le métier et le projet ont-ils des logiques contradictoires ?
- Si je vous parle de dualité métier/projet, qu'est-ce que cela évoque chez vous ? Parleriez de dualité au niveau : des objectifs, de l'activité, de l'orientation temporelle, de la logique d'action, de la culture, des hommes ?
- Faites-vous la différence entre équipe projet, Direction Projet et structure projet ? Quand on parle d'équipe projet, vous pensez « ils » ou « nous » ?
- L'articulation du rôle du métier et du projet est-elle claire, d'après vous ?
- Comment définiriez-vous « l'identité métier », si vous considérez qu'il en existe une ?
- Etes-vous fortement incité à atteindre vos objectifs QCD dans le cadre du projet ? Si oui, quelle est la nature de cette incitation ?
- Dans quel domaine pensez-vous que votre hiérarchie puisse être une aide pour vous ?
- Dans quel domaine pensez-vous que la Direction Projet puisse être une ressource pour vous ?
- Quelle(s) source(s) d'information utilisez-vous le plus pour vous tenir au courant de ce qui se passe dans le projet ?
- Parmi toutes les réunions auxquelles vous participez, quelle est celle qui est la plus utile pour votre travail dans le cadre du projet ?
- En quoi votre travail sur le projet se différencie-t-il des travaux que vous avez effectués auparavant dans l'entreprise ?
- Qu'est-ce que l'introduction du management par projet a modifié pour vous (en termes de charge de travail, de nature d'activité, d'organisation du travail, d'intérêt du travail, de rapports avec la hiérarchie, de motivation, de pouvoir, de reconnaissance, etc.) ?
- D'après vous, quelles sont les compétences nécessaires à votre travail ? Les aviez-vous avant d'intégrer le projet ? Si non, comment avez-vous fait pour les acquérir ?
- Si je vous parle de démarche de contrat métier/projet, qu'est-ce que cela évoque pour vous ? Quels sont les éléments clés de cette démarche que vous avez retenus ? Cette démarche structure-t-elle votre travail ? Si oui, en quoi ? Si non, pourquoi ?
- Que souhaitez-vous faire à l'issue du projet ?

Annexe 4 : Questionnaire fermé utilisé durant le seconde phase de notre étude (projet X74)

Les éléments suivants concernent le projet X74. Sur chacun de ces éléments, veuillez qualifier votre degré de satisfaction (ne répondez rien si vous ne comprenez pas la question ou si vous n'avez pas d'opinion):

Très Satisfaisant Assez Peu Très peu
satisfaisant satisfaisant satisfaisant satisfaisant

*Le système de reporting des éléments QCDP

*Le processus de décision métier/projet

*Le style de management du directeur de projet

*Les relations entre votre Direction Métier et la Direction Projet

*Votre degré d'autonomie par rapport à votre hiérarchie métier

*Votre degré d'autonomie par rapport à l'équipe projet

*L'intérêt de votre tâche

* La fiabilité des informations données par le projet

* La charge de travail

* La reconnaissance des efforts fournis de la part du projet

Les jugements suivants concernent également la structure projet. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec ces jugements (entourez la réponse qui vous convient):

- Je parle de ce projet à mes collègues comme d'un très bon projet pour lequel travailler
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour que j'arrête de travailler sur le projet
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Je suis très content de coopérer sur ce projet
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Je préférerais travailler sur un autre projet
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Je me sens vraiment concerné par l'avenir de ce projet
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Il est préférable d'être exclusivement dédié à un projet plutôt que de travailler sur plusieurs projets à la fois
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Je n'ai pas un sentiment d'appartenance fort à la structure projet
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- J'ai des sentiments positifs à l'égard de ce projet en tant que cadre de vie
Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Je trouve que mes objectifs dans le cadre du projet sont très clairs

Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Les personnes avec qui je travaille ont souvent des attitudes négatives à l'égard du projet

Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- L'expérience projet est une expérience éprouvante

Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- On me rappelle souvent que mon travail et mes chances de promotion dépendent de mes performances dans le cadre du projet

Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

- Ma hiérarchie métier attend de moi que je sois personnellement impliqué dans le projet

Pas du tout d'accord Pas d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

A votre avis, la structure projet est (veuillez encercler un des sept numéros suivants) :

Stimulante	1 2 3 4 5 6 7	Peu stimulante
Fiable	1 2 3 4 5 6 7	Peu fiable
Complexe	1 2 3 4 5 6 7	Simple
Attachante	1 2 3 4 5 6 7	Peu attachante
Tolérante	1 2 3 4 5 6 7	Intransigeante
Divisée	1 2 3 4 5 6 7	Unie
Conviviale	1 2 3 4 5 6 7	Peu conviviale
Motivante	1 2 3 4 5 6 7	Peu motivante

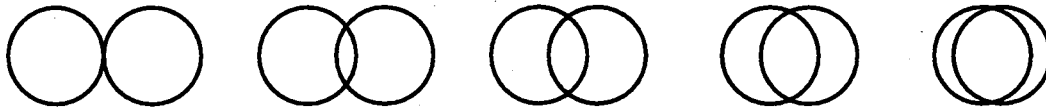
Symbolise l'esprit de famille	1 2 3 4 5 6 7	Symbolise l'esprit de clans
Favorise l'action	1 2 3 4 5 6 7	Favorise la passivité
Favorise la créativité	1 2 3 4 5 6 7	Favorise le conformisme
Encourage la prise d'initiatives	1 2 3 4 5 6 7	Ne favorise pas la prise d'initiatives
Sait s'attacher ses employés	1 2 3 4 5 6 7	Ne sait pas s'attacher ses employés

(Mêmes questions pour la structure métier)

Je coopère sur le projet par :

Accident Goût personnel Choix de carrière raisonné Goût de l'aventure
Autre

- Entourez le schéma qui décrit le mieux la relation que vous avez avec votre équipe de travail « métier » :



(même question avec l'équipe projet)

Questions finales

- Nom :

- Age :

- Quel pourcentage de votre temps passez-vous sur le projet X74 ? %

- Quel pourcentage de votre temps souhaiteriez-vous passer sur le projet X74 ? %

- Sur quel(s) autre(s) projet(s) travaillez-vous

- Quel est votre statut :	ETAM <input type="radio"/>	Cadre I <input type="radio"/>	Cadre II <input type="radio"/>
	Cadre IIIa <input type="radio"/>	Cadre IIIb <input type="radio"/>	Autre <input type="radio"/>
- Si vous êtes cadre, comment l'êtes vous devenu ?			
Ingénieur (recrutement externe)	<input type="radio"/>	PST	<input type="radio"/>
Filière diplomante	<input type="radio"/>	Filière qualifiante	<input type="radio"/>
Cadre à l'expérience	<input type="radio"/>		
- Ancienneté (nombre de mois ou d'années)			
* Renault :			
* Projet X74 :			
- Parcours professionnel chez Renault (veuillez préciser la durée de chaque expérience)			
BE <input type="radio"/>	Prod <input type="radio"/>	Usine <input type="radio"/>	
DC <input type="radio"/>	Achat <input type="radio"/>	Autre <input type="radio"/>
- Avez-vous une expérience professionnelle hors Renault ?			
Oui <input type="radio"/>	En quoi consistait-elle ? Combien de temps a-t-elle duré ?		
Non <input type="radio"/>			
- Quelle est votre formation initiale ?			
Ingénieur <input type="radio"/>			
Technicien <input type="radio"/>			
Autre <input type="radio"/>		

Annexe 5 : Questionnaire fermé utilisé durant la seconde phase de notre étude (projet X74)

- Quel est votre âge ?.....					
- Quel est votre statut ?					
	ETAM <input type="radio"/>	Cadre I <input type="radio"/>	Cadre II <input type="radio"/>		
	Cadre IIIa <input type="radio"/>	Cadre IIIb <input type="radio"/>			
- Depuis combien de temps travaillez-vous chez Renault ?					
Moins de 6 mois	<input type="radio"/>	6 mois à un an	<input type="radio"/>	Un an à 2 ans	<input type="radio"/>
2 ans à 5 ans	<input type="radio"/>	5 ans à 10 ans	<input type="radio"/>	10 ans à 20 ans	<input type="radio"/>
					Plus de 20 ans <input type="radio"/>
- Depuis quand travaillez-vous dans votre Direction ?					
Moins de 6 mois	<input type="radio"/>	6 mois à un an	<input type="radio"/>	Un an à 2 ans	<input type="radio"/>
2 ans à 5 ans	<input type="radio"/>	5 ans à 10 ans	<input type="radio"/>	10 ans à 20 ans	<input type="radio"/>
					Plus de 20 ans <input type="radio"/>
- Quel est votre parcours professionnel chez Renault					
BE <input type="radio"/>	Prod <input type="radio"/>	Usine <input type="radio"/>			
DC <input type="radio"/>	Achat <input type="radio"/>	Autre <input type="radio"/>			
<u>Veuillez indiquer votre degré d'accord/de désaccord avec les affirmations suivantes :</u>					
- Les situations ambiguës m'inconfortent beaucoup					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Il est très important, pour moi, de travailler avec des directives claires					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Les aspects économiques de mon travail m'intéressent plus que les aspects techniques de mon travail					
autants					
moins					
- J'aime travailler en plateau projet car cela me permet de gagner de l'autonomie par rapport au métier					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Pour me sentir bien dans mon travail, j'ai besoin du soutien de la hiérarchie					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Il est fondamental, pour moi, de pouvoir me dépasser dans mon travail					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Mon travail doit, avant tout, satisfaire mes besoins d'accomplissement professionnel					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- A mes yeux, la protection contre les conflits et la sécurité d'emploi sont des éléments primordiaux dans le travail					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Pour moi, la composante affective du travail est plus importante que l'intérêt du travail en lui-même					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Je préfère être évalué sur les résultats de mon travail que sur mon processus de travail lui-même					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Je suis prêt à prendre des risques par rapport à ma rémunération si mon travail comporte suffisamment de challenge					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
- Je suis prêt à mettre en danger mon évolution de carrière si cela peut me permettre d'accéder à un travail plus intéressant					
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	

- Si vous deviez décrire votre mode de performance, vous diriez plutôt que vous êtes :

- Un « starter », qui aime faire avancer les choses
- Un « finisher », qui aime les détails et la traduction de ces détails en pratique
- Un « persistant/consistant », qui aime voir un projet de dérouler de A à Z
- Autre (préciser) _____

- Veuillez classer, par ordre d'importance, les trois éléments qui vous motivent le plus dans le cadre de votre travail :

- Le salaire direct
- Les avantages sociaux
- Les avantages matériels accordés par l'entreprise
- La promotion sur l'échelle hiérarchique de l'entreprise
- La sécurité de l'emploi
- Les résultats de l'entreprise
- La reconnaissance
- L'intérêt du travail
- Un travail qui permet de développer mes compétences
- Un travail qui me permet de m'épanouir sur le plan affectif
- La protection contre les conflits
- Autre (préciser) _____

- Veuillez cocher l'élément qui décrit le mieux votre comportement dans une situation de conflit :

- Lorsqu'un conflit éclate, j'essaie de rester neutre
- J'évite de susciter des conflits, mais lorsqu'ils éclatent, j'essaie de maintenir la cohésion du groupe
- Lorsqu'un conflit éclate, j'essaie de trouver des solutions équitables et acceptables par tous
- Lorsqu'un conflit éclate, j'essaie d'en découvrir l'origine en remontant aux causes profondes

- Quel pourcentage de votre temps passez-vous sur le projet X74 ? %

- Sur quel(s) autre(s) projet(s) travaillez-vous

- Combien de temps par semaine passez-vous, en moyenne, sur le plateau projet ?

- Un jour
- Deux jours
- Trois jours
- Quatre jours
- Temps plein

Quand êtes-vous entré sur le projet ?

- Au commencement du projet
- Quelques mois après le commencement du projet
- Il y a moins de deux mois
- Autre (préciser) _____

- Comment êtes-vous entré dans le projet ?

- Ma hiérarchie me l'a proposé et j'ai accepté volontiers
- Ma hiérarchie me l'a proposé et j'ai accepté à contrecœur
- Je l'ai demandé à ma hiérarchie
- Autre (Préciser) _____

- Vous êtes entré sur le projet par :

- Accident
- Goût personnel
- Choix de carrière raisonné
- Goût de l'aventure
- Autre (Préciser) _____

- Votre chef de section travaille sur :	Un projet	Deux projets	Trois projets	Plus de trois projets
- Cette expérience correspond, pour vous :				
Au prolongement d'une expérience passée	<input type="radio"/>			
A une fonction nouvelle	<input type="radio"/>			
Autre (Préciser) _____	<input type="radio"/>			
- Dans votre service, vous travaillez essentiellement sur :				
Des pièces ouvrées extérieures	<input type="radio"/>			
Des pièces ouvrées intérieures	<input type="radio"/>			
Quel degré de tension et de frictions y a-t-il entre votre Direction Métier et la Direction Projet ?				
Très élevé	Assez élevé	Faible	Nul	
- Entourez le schéma qui décrit mieux la relation existant entre votre hiérarchie métier et la Direction Projet				
- Les conflits entre les métiers et les projets portent sur (cocher tous les items qui vous semblent pertinents) :				
La prise de décision en matière de définition produit	<input type="radio"/>			
Le management des ressources humaines	<input type="radio"/>			
Les méthodes de travail des métiers	<input type="radio"/>			
Autre (préciser) _____	<input type="radio"/>			
<u>Veillez indiquer votre degré d'accord/de désaccord avec les affirmations suivantes :</u>				
- Ma hiérarchie métier attend de moi que je sois fortement impliqué dans le projet				
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
- Ma hiérarchie métier considère que je suis (momentanément) soumis à l'autorité du responsable de projet plutôt qu'à la sienne				
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
- Ma hiérarchie métier contrôle de près mes activités dans le cadre du projet				
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
- Les hommes métier ne sont associés à aucune reconnaissance à l'issue du projet				
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
- Parmi les cinq modes d'appréciation énumérés ci-dessous, veuillez indiquer, par ordre décroissant d'importance, les trois qui correspondent le plus à la façon dont vous pensez que vos supérieurs vous jugent :				
- Résultats de vos subordonnés	<input type="radio"/>			
- Résultats d'ensemble du (des) projets pour le(s)quel(s) vous travaillez	<input type="radio"/>			
- Relations avec vos collègues de travail, au sein de votre service/direction	<input type="radio"/>			
- Relations avec vos collègues des autres services/directions	<input type="radio"/>			
- On me rappelle souvent que mes chances de promotion dépendent de mes performances dans le cadre du projet				
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
- Quels sont les critères sur lesquels vous êtes évalué (et selon quelle pondération) ?				
Critères techniques	<input type="radio"/>			
Critères QCD	<input type="radio"/>			
Critères managériaux	<input type="radio"/>			
Autre (préciser) _____	<input type="radio"/>			

- Jusqu'à quel point votre hiérarchie métier tient-elle compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de vos performances (note de 1 à 7) ?

- Les retombées de votre travail dans le cadre du métier se font sentir à

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1. Mois d'un an | <input type="radio"/> |
| 2. Entre un an et trois ans | <input type="radio"/> |
| 3. Entre trois ans et cinq ans | <input type="radio"/> |
| 4. Plus de cinq ans | <input type="radio"/> |

(Même question pour le projet)

Veillez classer les trois objectifs principaux que doit poursuivre, selon vous, le métier :

- | | |
|---|-----------------------|
| - Coût de fabrication du produit proposé | <input type="radio"/> |
| - Produits concurrents | <input type="radio"/> |
| - Investissement en retour que l'entreprise peut espérer faire | <input type="radio"/> |
| - Problèmes techniques de fabrication | <input type="radio"/> |
| - Contribution que la recherche sur le produit peut apporter à la connaissance scientifique | <input type="radio"/> |
| - Possibilités d'écoulement par le service des ventes | <input type="radio"/> |
| - Capacité technique des services de la recherche pour tester l'idée | <input type="radio"/> |
| - Outillage nécessaire | <input type="radio"/> |

(Même question pour la structure projet)

- Lequel de ces styles de management correspond le plus, d'après vous, à celui qui est développé au sein de la structure métier et de la structure projet ?

1/ *Le management country-club* : l'accent est mis sur les besoins des individus afin d'établir de bonnes relations, ce qui crée une ambiance de travail conviviale

2/ *Le management fondé sur le travail d'équipe* : les résultats sont obtenus par des membres se sentant tous engagés, ce qui crée des relations de confiance

3/ *Le management institutionnel* : il est possible, pour une entreprise, d'atteindre des performances correctes en établissant un équilibre entre les nécessités de production et le maintien du moral des employés à un niveau satisfaisant

4/ *Le management fondé sur l'autorité* : l'efficacité des opérations est d'autant plus grande que le travail est arrangé de façon à ce que l'élément humain intervienne le moins possible

(Même question pour la Direction Métier)

- Voici huit descriptions de l'état possible des relations entre votre métier et le projet. Veuillez indiquer laquelle correspond le mieux, à votre avis, à la situation actuelle :

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. Solides : la coordination est réalisée totalement | <input type="radio"/> |
| 2. L'unité d'action est réalisée presque complètement | <input type="radio"/> |
| 3. Relations un peu meilleures que la moyenne | <input type="radio"/> |
| 4. Moyennes, assez solides, bien qu'il faille surmonter des difficultés assez nombreuses | <input type="radio"/> |
| 5. Un certain insuccès des relations | <input type="radio"/> |
| 6. Insuccès presque complet | <input type="radio"/> |
| 7. Relations très mauvaises, des problèmes épineux ne sont pas résolus | <input type="radio"/> |
| 8. Les relations ne sont pas nécessaires | <input type="radio"/> |

Veillez sélectionner le(s) proverbe(s) qui illustre(nt) la façon de penser de votre hiérarchie métier lorsqu'elle est confrontée à un conflit avec les projets :

- La raison du plus fort est toujours la meilleure
- Se montrer faible une fois expose à se montrer continuellement faible
- S'il te jette des cailloux, jette-lui des fleurs
- Viens avec moi et discutons
- Il faut beaucoup parler pour découvrir la vérité
- Un peu vaut mieux que pas du tout
- Il est plus facile de s'abstenir de se battre que d'arrêter une bagarre

Veillez indiquer votre degré d'accord/de désaccord avec les affirmations suivantes

- J'ai suffisamment de temps pour accomplir mon travail
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je dois travailler avec des directives qui sont floues
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Il y a inadéquation entre les objectifs qui m'ont été assignés et les moyens qui me sont accordés
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je sais comment je serai évalué pour une augmentation ou une promotion
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je reçois des demandes incompatibles de la part du métier et du projet
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je fais des choses qui peuvent être acceptées par le métier et pas par le projet (et inversement)
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Concernant vos relations avec les membres de l'équipe projet, vous souhaiteriez qu'elles soient
 Plus étroites Moins étroites Identiques

- Si on vous demandait d'évaluer votre degré de satisfaction et d'implication par rapport au projet X74, vous diriez que vous êtes :

- satisfait et très impliqué
- satisfait, mais peu impliqué
- insatisfait, mais très impliqué
- insatisfait et peu impliqué
- ni satisfait, ni insatisfait, mais quelle importance ?
- autre (préciser) _____

- D'après vous, qui est responsable des questions suivantes :

La gestion des ressources humaines	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
La coordination inter-métiers	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
La qualité des produits	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Le contrôle des coûts	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Le contrôle des délais	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Les relations avec les clients	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Les choix techniques	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux

- D'après vous, qui devrait être responsable des questions suivantes :

La gestion des ressources humaines	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
La coordination inter-métiers	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
La qualité des produits	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Le contrôle des coûts	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Le contrôle des délais	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Les relations avec les clients	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux
Les choix techniques	Plutôt le métier	Plutôt le projet	Les deux

- Je me définirais plutôt comme :

L'ambassadeur du métier auprès du projet	<input type="radio"/>
L'ambassadeur du projet auprès du métier	<input type="radio"/>
Un double ambassadeur	<input type="radio"/>
Ni l'un ni l'autre	<input type="radio"/>
Autre (préciser) _____	<input type="radio"/>

- Vous pensez que, s'il n'y avait pas d'équipe projet, les performances des projets seraient :

Moins bonnes	<input type="radio"/>
Identiques	<input type="radio"/>
Meilleures	<input type="radio"/>
Je ne sais pas	<input type="radio"/>

- Lorsque vous êtes confronté à un problème lié à votre travail, vers qui vous tournez-vous en priorité ?

Hierarchie métier	<input type="radio"/>
Direction Projet	<input type="radio"/>
Collègues	<input type="radio"/>
Autre (Préciser) _____	<input type="radio"/>

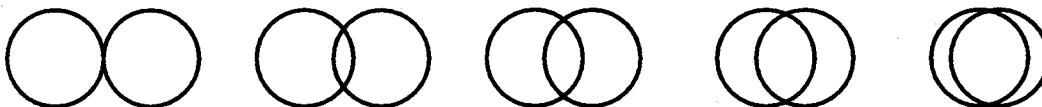
- Lorsque les objectifs métier et les objectifs projet sont contradictoires, comment réagissez-vous ?

Je privilégie les objectifs du métier	<input type="radio"/>
Je privilégie les objectifs du projet	<input type="radio"/>
Je cherche à faire converger les deux types d'objectifs	<input type="radio"/>
Autre (Préciser) _____	<input type="radio"/>

- Pensez-vous que l'expérience projet permet d'ouvrir des opportunités de carrière ?

Non	<input type="radio"/>	
Oui	<input type="radio"/>	Pourquoi ? _____

- Entourez le schéma qui décrit le mieux la relation que vous avez avec votre équipe de travail « métier » :



(Même question avec l'équipe « projet »)

Veillez indiquer votre degré d'accord/de désaccord avec les affirmations suivantes :

- Travailler en projet empêche d'approfondir la technique car il s'agit de choisir des solutions qui sont alimentées par d'autres

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Le projet permet de dépasser les querelles internes des métiers

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Mes sentiments à l'égard du projet ont favorablement évolué depuis que je travaille en plateau projet

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Les projets ne cherchent pas la réussite du projet du point de vue de l'entreprise

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Le coeur du savoir-faire de Renault risque de disparaître avec le développement de la gestion par projet

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je considère que la Direction Projet doit participer à l'évaluation des performances des acteurs projet

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

D'après vous, la fonction de pilote GFE apporte :

Un pouvoir d'information

Un pouvoir de légitimité

Un pouvoir d'expertise

Aucun pouvoir

Autre (préciser) _____

- Je n'ai pas un sentiment d'appartenance fort à la structure projet

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je ne me sens pas attaché à ce projet sur un plan affectif

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je n'ai pas le sentiment de faire partie intégrante du projet

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- J'ai vraiment le sentiment que les problèmes liés à ce projet sont les miens

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- A l'heure actuelle, rester dans le projet est une question de nécessité autant que de désir

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- J'ai le sentiment d'avoir trop peu d'opportunités pour envisager de quitter le projet

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Il serait très difficile pour moi de quitter le projet tout de suite, même si je le souhaitais

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- L'une des raisons principales pour lesquelles je continue à travailler pour ce projet est que cela me demanderait d'énormes sacrifices personnels si je le quittais

Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- L'une des raisons principales pour lesquelles je reste dans ce projet est que je ressens une obligation morale d'y rester
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Je ne crois pas qu'un employé doive être loyal au projet sur lequel il travaille
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- Si j'avais une meilleure offre dans l'entreprise, j'aurais mauvaise conscience de quitter ce projet
 Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Neutre Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

- A votre avis, votre fonction projet vous a-t-elle permis de développer des compétences spécifiques ?

Oui

Non

- Si oui, quel(s) type(s) de compétences a-t-elle développé ?

Compétences techniques

Compétences liées aux capacités de négociation

Compétences relationnelles

Connaissance de l'ensemble de l'entreprise

Autre (préciser) _____

- Pensez-vous que l'expérience projet peut vous faire perdre des compétences ?

Oui

Non

- Si oui, lesquelles ?

SECONDE PARTIE :

**ETUDE EMPIRIQUE. LA DIMENSION PSYCHOSOCIALE DE LA
GESTION PAR PROJET**

La seconde partie de la thèse vise à répondre à la problématique et aux questions de recherche que nous avons soulevées dans la première partie. Elle est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre présente les modalités de fonctionnement de la gestion par projet chez Renault. Le second chapitre réunit les résultats issus de notre étude exploratoire, qui porte sur le démarrage du projet de la remplaçante de la Laguna. Le troisième chapitre présente les conclusions auxquelles aboutit la seconde phase de notre étude empirique, qui porte sur les questions de gestion du personnel dans le contexte des projets et sur le vécu des acteurs projet. Le quatrième chapitre présente les résultats de l'analyse qualitative et de l'analyse statistique des données recueillies durant la dernière phase de notre étude empirique : nous y développons une typologie des modalités de participation au projet et testons les hypothèses et le modèle retenus à l'issue de notre revue de littérature et des phases qualitatives de notre recherche.

Chapitre 5 . La gestion par projet chez Renault

Dans ce chapitre, nous poursuivons trois objectifs : nous souhaitons décrire les modalités de fonctionnement de la gestion par projet chez Renault, expliciter les relations qui se nouent entre la structure verticale et la structure projet et présenter une synthèse des études qui ont été menées au sein de l'entreprise internes sur la dualité métier/projet et le vécu des acteurs projet.

Le groupe Renault est la première marque automobile en France et se dispute la première place sur le marché des constructeurs avec PSA. Les activités du groupe sont réparties en trois branches : la branche automobile, les véhicules industriels et la branche financière⁵⁷. Depuis quelques années, le constructeur concentre ses efforts sur deux axes prioritaires : l'amélioration de la qualité de ses produits et la réduction de ses coûts. « *La réduction des coûts demeure, avec le progrès de la qualité, une priorité qui mobilise toute l'entreprise.* »⁵⁸

⁵⁷ Le chiffre d'affaires du groupe était égal à 209 948 millions de francs en 1997 et à 243 934 millions de francs en 1998. La contribution de la branche automobile, des véhicules industriels et de la branche financière au chiffre d'affaires global était respectivement de 80%, 15% et 5% pour les deux années étudiées.

⁵⁸ L. Schweitzer, PDG du groupe Renault, synthèse du rapport annuel de 1997, p. 3.

Constatant que ses métiers étaient trop cloisonnés et ses circuits de décision trop pyramidaux pour pouvoir favoriser la créativité et la réactivité face aux demande des clients, Renault a introduit la structure projet afin de « *concevoir, produire et vendre une diversité croissante en gagnant plus, en étant plus réactif, dans un contexte plus difficile.* »⁵⁹.

1. Les modalités de fonctionnement de la gestion par projet

Nous souhaitons brièvement présenter les modalités de fonctionnement de la gestion par projet chez Renault. Nous décrirons les types d'acteurs qui interviennent dans les projets, les « métarègles » qui définissent les principes communs à l'ensemble des projets développés au sein de l'entreprise et les principaux jalons qui marquent le déroulement du projet.

1.1. Un corps de métarègles qui définissent des principes communs

Si chaque projet véhicule est géré de façon spécifique selon les objectifs qu'il poursuit et les contraintes qui pèsent sur lui, il existe, néanmoins, un certain nombre de règles et de principes communs à l'ensemble des projets développées au sein de l'entreprise.

En effet, chez Renault, le management par projet s'appuie sur cinq principes clés :

- un responsable unique, le directeur de projet, nommé par le Président Directeur Général, qui assure la cohérence de la réalisation de l'ensemble du projet et rapporte à la Direction Générale à travers le responsable de la Direction « Plan-Produit-Projet » ;
- une équipe projet constituée du directeur de projet, des chefs de projet Métiers (Etudes, Industrialisation, Achats, Design, Logistique, Planning) d'un ingénieur produit, d'un assistant économique, d'un chef de projet Planning Général (CPPG) et d'un Ingénieur Animation Qualité (IAQ)⁶⁰, tous dédiés à 100% au projet ;

⁵⁹ Présentation interne à Renault.

⁶⁰ Dans le cas du projet X74, il existe également un chef de projet Innovation.

- une organisation évolutive et adaptative, en fonction de la phase de développement concernée ;
- un découpage du projet en sous-ensembles et en groupes fonctions, caractérisés en Qualité, Coût et Délai (QCD) ;
- des espaces spécifiques réservés aux projets - plateau et espace de communication - qui sont localisés en fonction des phases du projet dont l'objet est d'accueillir les acteurs projet et de fournir un lieu privilégié de communication interne et externe.

Renault a également établi un corps de métarègles communes à tous les projets, qui est issu des expériences menées par les projets et que seule la Direction Générale peut modifier. Il définit le système de management des projets, les documents d'application associés et les modalités d'audit de son application.

Les principes directeurs du corps de métarègles sont au nombre de trois : la solidarité entre métiers dans l'engagement à tenir les objectifs négociés entre la Direction Projet et les Directions Métier, la responsabilisation et la délégation aux acteurs métier représentant leur Direction de rattachement au sein du projet et, enfin, la transparence et la reconnaissance d'un droit à l'erreur pour faciliter l'identification et le traitement des problèmes.

1.2. Les acteurs du projet

Nous allons décrire les fonctions des quatre principaux types d'acteurs qui participent à un projet au sein de l'entreprise Renault : les directeurs de projet, les chefs de projet, les pilotes de groupes fonctions et les responsables de zone. Nous verrons également comment ces fonctions s'articulent entre elles.

1.2.1. Les directeurs de projet

Chez Renault, les formes de gestion de projets sont marquées par la présence des directeurs de projets (créés en 1988 par R.H. Levy), qui sont nommés par la Direction Générale et qui lui rendent compte de façon directe, à l'occasion de « Rendez-Vous d'Entreprise » (RVE). Ces directeurs sont responsables du respect du budget lié au projet, du planning et du niveau de qualité du véhicule. Leurs ressources sont celles des Directions verticales, avec lesquelles ils « contractualisent », en particulier en ce qui concerne les dépenses de développement des projets. Dès leur nomination, les directeurs de projets doivent gérer une double tâche : mener à bien leur projet et créer le sens et les moyens de leur mission en négociant leur positionnement par rapport aux grandes Directions techniques fonctionnelles (Direction des études, des méthodes, des achats, etc.)

1.2.2. Les chefs de projet

Les équipes projet sont constituées d'un petit nombre de chefs de projet, qui représentent chacun une des grandes Directions techniques. Le travail continue à être accompli par les métiers, mais les équipes sont chargées d'assurer la cohérence globale du projet et la coordination entre les représentants des différentes Directions techniques. Elles doivent optimiser la répartition et l'utilisation des ressources et veiller au respect des objectifs du projet (en matière de coûts, de délais et de qualité). Elles doivent aussi négocier et gérer les évolutions des prestations sur le produit, accélérer le flux d'informations. Elles ont, enfin, pour mission de mobiliser les divers acteurs, d'arbitrer les conflits entre les différents points de vue techniques et d'encourager des démarches plus efficaces, fondées sur les principes de l'ingénierie simultanée.

Les chefs de projet sont donc des représentants de fonctions qui assurent déjà à leur niveau une première synthèse. Par exemple, le chef de projet Produit est le représentant du client final et, à

ce titre, doit synthétiser tout le savoir de l'entreprise à ce sujet, en particulier avec la Direction Commerciale.

1.2.3. Les pilotes de groupes fonctions transversaux

C'est la Direction de la qualité qui, en 1987, a encouragé le développement des groupes transversaux car elle était convaincue que les problèmes de qualité, qui étaient traités dans l'urgence au moment du démarrage de la production, résultaient d'un manque de communication en amont, entre les techniciens. En effet, les techniciens se concentraient sur les pièces dont il avaient directement la responsabilité, en négligeant les questions qui se trouvaient à l'intersection de plusieurs périmètres.

La conception d'une voiture mobilisant plus d'un millier de personnes, sans compter les fournisseurs, le véhicule est découpé en sous-projets cohérents à taille humaine, à savoir dix-sept sous-ensembles eux-mêmes subdivisés en une quarantaine de groupes fonctions chargés chacun d'une fonction élémentaire du produit. Il s'agit, ainsi, d'assurer la cohérence technique et l'atteinte des objectifs de qualité, de coûts, de délais et de poids (dits objectifs « QCDP ») de chaque périmètre et de permettre, par application du principe de subsidiarité, de faciliter l'optimisation économique du projet.

Placé sous la responsabilité d'un pilote théoriquement dédié à 100%, chaque **Groupe Fonction Élémentaire (GFE)** regroupe en permanence des représentants des Directions Etudes, Méthodes, Achats, Economique et Fabrication - interne ou externe. Chaque membre représente sa Direction de rattachement et est mandaté par sa hiérarchie. Le pilote de GFE guide la réalisation du produit et gère une nomenclature de pièces sous les aspects délais, prix de revient, valeur de transformation, investissements, risques et qualité.

Plus précisément, les pilotes de GFE ont pour objectifs de :

- s'assurer de l'appropriation des objectifs de qualité, de coûts et de délais du projet par tous les membres du groupe fonction,

- s'assurer de la cohérence et de la bonne déclinaison du cahier des charges des prestations fonctionnelles pour les prestations qui les concernent,
- animer la recherche de solutions entre les différents métiers du GFE,
- prendre en charge la synthèse et le reporting sur leur périmètre,
- construire et piloter le plan de validation de composants de leur périmètre tout au long du projet.

La mission du pilote de GFE, qui était, à l'origine, plutôt technique, s'est progressivement élargie vers un rôle d'animation et de management de projet⁶¹.

Les **Groupes Fonctions Clients (GFC)**, quant à eux, assurent la maîtrise des prestations telles que la qualité acoustique, la corrosion ou la sécurité. Ils gèrent les prestations client en se référant au cahier des charges des prestations quantifiées. Ils permettent de mieux maîtriser certains points clés du projet en appréhendant globalement le véhicule.

Ces groupes transversaux raisonnent davantage sur des fonctions clients, c'est-à-dire sur des ensembles de pièces qui contribuent à la réalisation d'une prestation, que sur des pièces isolées. Ils ne retiennent que les problèmes les plus importants, en s'appuyant éventuellement sur les instruments de mesure de la satisfaction des clients en matière de qualité et de fiabilité. Sur ces problèmes, ils mettent en oeuvre une démarche collective de levée des risques. Sans traiter des questions techniques elles-mêmes, les groupes en pilotent la démarche de résolution.

Le schéma suivant montre l'articulation qui existe entre les sous-ensembles, les groupes fonctions élémentaires (hors moteur) et les groupes fonctions clients. Il correspond à un découpage aussi bien technique qu'organisationnel, construit et expérimenté par les projets récents.

⁶¹ « Quatre-vingt pour cent du rôle du pilote est un rôle d'animation », *Trajectoires* (revue interne), septembre-octobre 1997, p.15.

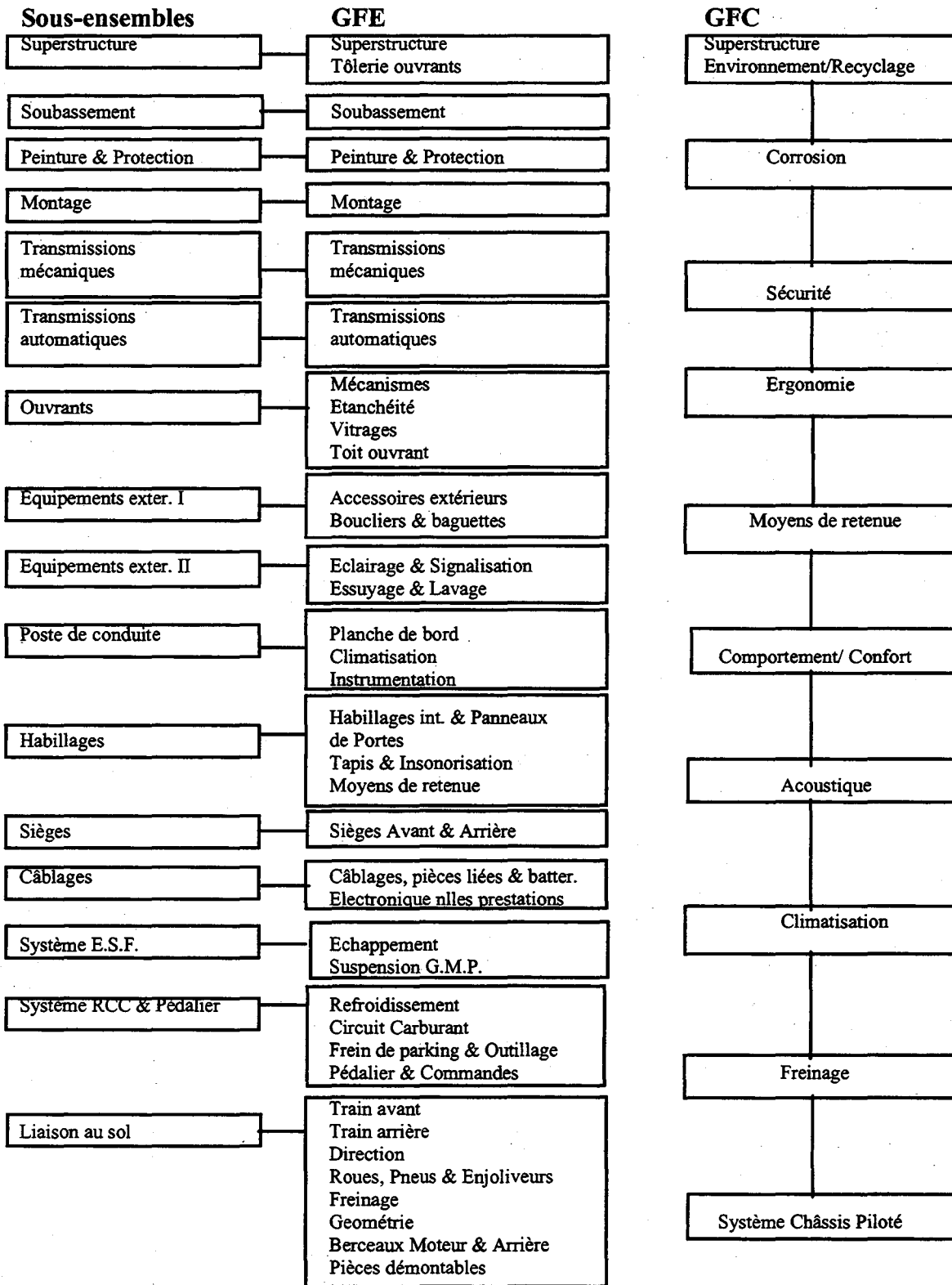


Figure 5.1. : Articulation entre les sous-ensembles, les GFE et les GFC

1.2.4. Les responsables de zone

Le responsable de zone anime la convergence des travaux des différents GFE de sa zone pour l'atteinte du résultat global en termes de qualité, de coûts et de délais sur son périmètre. Sa responsabilité principale est de traiter des interfaces entre les GFE de sa zone. A ce titre, il joue un rôle d'alerte, de facilitateur et d'intégrateur. Affecté à temps plein sur le projet, il est hiérarchiquement rattaché à son chef de service et fonctionnellement rattaché au chef de projet Etude.

Pour pouvoir assumer sa fonction d'intégration, le responsable de zone doit :

- s'assurer que tous les acteurs de sa zone travaillent sur les mêmes objectifs,
- faciliter les arbitrages entre les GFE en interaction sur son périmètre,
- documenter les dossiers explicitant les plans d'actions ou proposant des scénarios alternatifs à soumettre aux Directions Métier et/ou aux directions Projet,
- alerter la hiérarchie métier et l'équipe projet sur les risques de dérive par rapport aux objectifs fixés,
- mettre en relation les acteurs pertinents lorsque de nouveaux points durs émergent.

Les responsables de zone redescendent les informations du projet et représentent les pilotes GFE auprès de l'équipe projet. Leur rôle est d'assurer la synthèse technico-économique d'un ensemble de GFE appartenant à des Directions différentes mais à une même zone, et de s'assurer que l'ensemble de ce qui est fait dans la zone est homogène avec le projet.

Mais comment est gérée l'articulation entre les pilotes GFE et les responsables de zone ? Les pilotes GFE posent leurs questions aux responsables de zone, qui synthétisent l'ensemble des questions relevant de leur zone pour les poser à l'équipe projet. De la même façon que les chefs de service sont des intermédiaires entre les chefs de section et le directeur métier, les responsables de zone sont des intermédiaires entre les pilotes GFE et le directeur de projet.

A la Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte (DICAP), c'est l'ingénieur de la Caisse assemblée peinte qui constitue l'interface principale entre les pilotes GFE et l'équipe projet et assure la synthèse technico-économique de l'ensemble de la caisse assemblée peinte, mais à partir d'une seule Direction (la DICAP) tandis que les responsables de zone constituent une autre interface avec l'équipe projet, notamment avec le produit et le design.

A la Direction de l'Ingénierie des Equipements Systèmes châssis (DIESC), l'articulation entre l'architecte coffre-moteur et l'architecte sous-caisse, d'une part, et le responsable de zone et l'ingénieur Liaison au sol, d'autre part, est également claire : les premiers gèrent uniquement l'espace tandis que les seconds s'intéressent aux performances économiques de la zone et constituent l'intermédiaire privilégié avec l'équipe projet.

A la Direction de l'Ingénierie de l'Equipement Carrosserie et Montage (DIECM), en revanche, l'articulation entre les architectes et les responsables de zone semble être plus floue, ce qui engendre des travaux faits en doublon ou, au contraire, la non-réalisation de tâches perçues comme étant sous la responsabilité de l'autre partie.

Le schéma suivant permet de visualiser l'articulation existant entre les chefs de projet, les responsables de zone et les pilotes de groupes fonctions élémentaires.

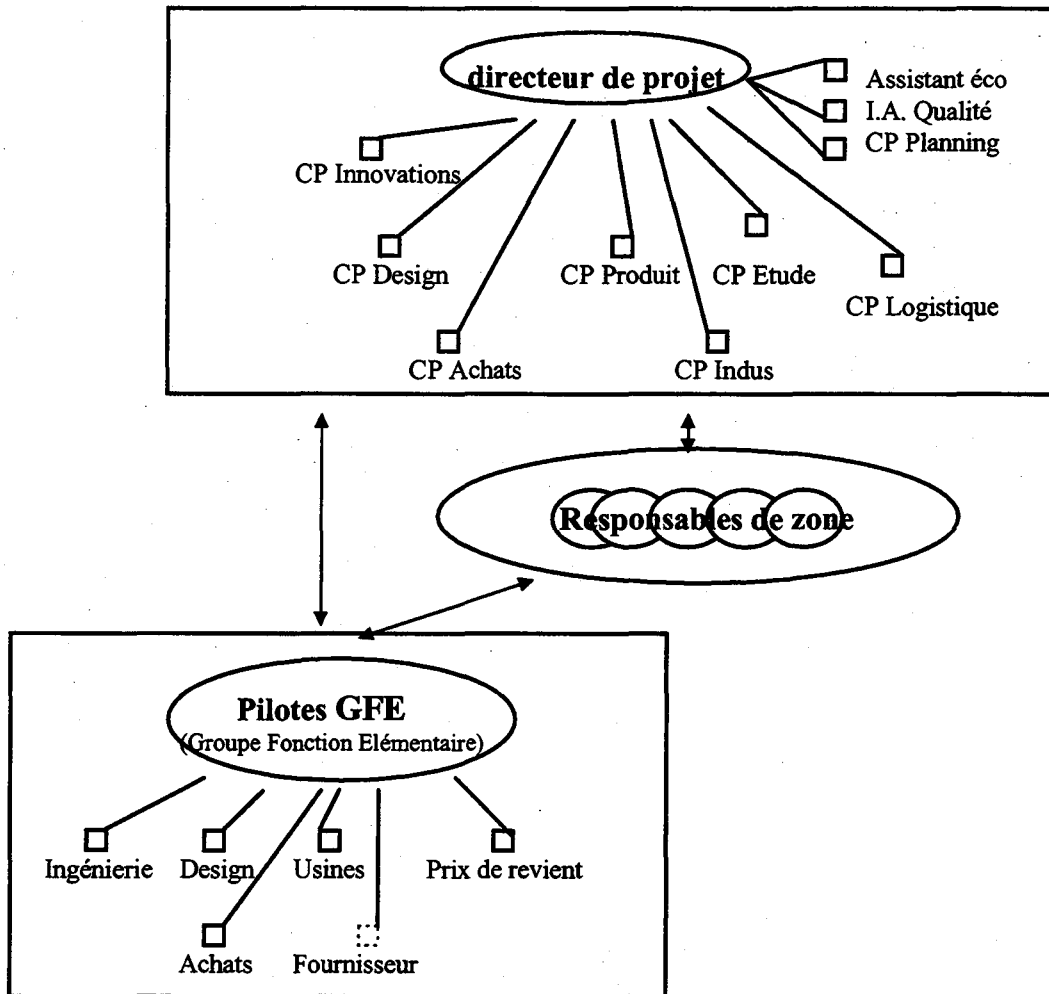


Figure 5.2. : Articulation entre les différents acteurs projet

Chez Renault, la structure par projet correspond à ce que Clark et Fujimoto (1991) nomment la gestion matricielle par projet (« heavyweight project management »), c'est-à-dire que le projet est sous la responsabilité d'un directeur de projet qui doit négocier ses ressources humaines et matérielles auprès des métiers⁶².

⁶² Le constructeur PSA semble également être dans cette configuration (Ciavaldini, 1996, p.131 et Savoye, R&D n° 13, p. 35).

1.3. Le jalonnement du projet

Etant donné que l'un des principaux défis que doit relever le projet X74 est de réduire de façon drastique les délais de conception et de développement, nous souhaitons décrire les deux grandes phases et les cinq grands jalons qui marquent l'évolution d'un projet véhicule, d'une part, et présenter la logique de "planning court" (dite logique "Delta") que la Direction Générale tente d'instaurer au sein de l'entreprise, d'autre part.

1.3.1. L'avant-projet et le projet

Renault découpe le planning de ses projets en deux phases principales : l'avant-projet ("dire ce qu'on va faire") et le projet ("faire ce qu'on a dit").

L'avant-projet se constitue de deux étapes :

- une phase exploratoire, dans laquelle divers concepts de véhicules sont étudiés à partir des propositions faites par les métiers pour aboutir à deux hypothèses concurrentes (il s'agit du jalon « orientations »),
- une phase préparatoire, dans laquelle divers scénarios sont étudiés pour aboutir à une proposition unique, qui constituera la base du précontrat. A ce stade, le design n'est pas encore figé car il est très sensible à la mode et, donc, au temps.

Le *projet*, quant à lui, est découpé en trois étapes :

- l'étude enveloppe, qui consiste dans l'examen d'une solution à partir du précontrat et qui doit aboutir à la constitution et à la signature du contrat de projet,
- l'étude détaillée produit-process, selon les références décrites dans le contrat de projet et devant aboutir à l'autorisation d'investir,

- la réalisation, c'est à dire la mise au point de l'industrialisation, l'élaboration des contrats métiers et l'investissement pour la réalisation de l'outillage⁶³.

Le schéma suivant résume ces cinq étapes.

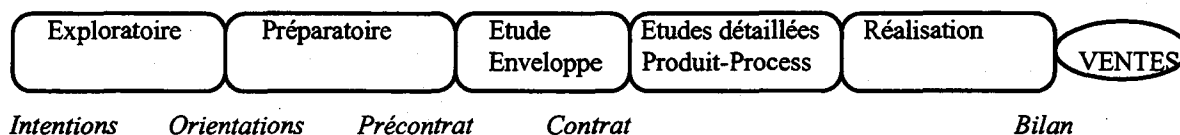


Figure 5.3. : Les étapes du développement d'un projet

A la fin de l'étude préparatoire, les données de base et les choix fondamentaux du projet - d'ordre technique, financier, administratif, etc. - sont identifiés et définis dans le précontrat de projet. Celui-ci est constitué du descriptif du produit et des solutions techniques proposées, des objectifs de prestation, des objectifs d'industrialisation, des objectifs de prix de revient (incluant les coûts de logistique et d'investissement, de qualité et de délai) et du budget.

La durée cible, comprise entre le Précontrat de Projet et l'Accord de Commercialisation, était initialement de 45 mois puis est passée à 42 mois.

C'est sous l'impulsion de L. Schweitzer, Président Directeur Général du groupe, qu'on assiste, en 1992, à la signature du premier contrat de projet. Ce contrat comporte plusieurs volets - contrat qualité, coût, planning, poids. Il vise à respecter de l'enveloppe budgétaire globale tout en autorisant le maximum de souplesse locale à l'intérieur de cette enveloppe, au moyen d'une circulation et d'une répartition des provisions pendant toute la durée du projet.

Le contrat est structuré par sous-ensembles ; il est donc multi-métiers et résulte d'une démarche itérative entre les métiers afin d'aboutir à des objectifs partagés et négociés. Les contrats métiers fixent les objectifs externes par rapport au client final et les objectifs internes par rapport à l'entreprise, en intégrant les politiques transversales adoptées par Renault.

C'est la consolidation de tous les contrats métiers ainsi établis qui constitue le Contrat de projet. Celui-ci engage solidairement les acteurs métier et l'équipe projet dans la production d'un service ou d'un produit, définis sur la base d'une référence commune.

« Le cycle de conception est découpé en deux grandes phases : l'avant-projet (dire ce que nous allons faire et comment) et le projet (faire ce que nous avons dit). C'est sur le projet qu'il importe de gagner du temps : à ce stade, l'entreprise engage des ressources croissantes (...) à ne pas gaspiller. C'est donc au précontrat, jalon charnière entre les deux temps du cycle, que se situe le zéro du planning court. La durée de l'avant-projet dépend des hypothèses prises en compte pour le véhicule : s'il est entièrement nouveau, sa définition prend plus de temps. Les ressources mobilisées sont faibles. En revanche, leur expertise est primordiale, car la qualité des études de l'avant-projet est capitale pour gagner en temps et en coûts lors de la phase de projet : en anticipant les problèmes en amont, on évite des modifications en aval. »⁶⁴

1.3.2. La logique Delta

Delta est le nom de « baptême » de la logique de planning court. Son objectif est de permettre l'anticipation de certains travaux pour retarder au maximum le moment des grandes décisions stratégiques et l'engagement des ressources lourdes de l'entreprise, qu'elles soient humaines ou financières.

L'objectif recherché est d'éradiquer les dysfonctionnements dus à l'absence d'habitude de travail en équipes pluridisciplinaires, à la difficulté de s'approprier des objectifs collectifs et à négocier les conflits le plus tôt possible pour gagner en productivité.

« Il faut éviter que le temps décide pour nous, et s'attaquer aux grandes incohérences du Projet dès l'amont, en formalisant mieux nos objectifs et possibilités de solutions techniques, en évaluant très tôt les besoins et disponibilités en ressources humaines de compétence adéquate, ainsi que financières. Ces conflits se résoudront d'autant mieux que des Politiques techniques et une véritable gestion des compétences auront été développées transversalement (...). La conception intégrée nécessite la transparence, la mise en commun des réflexions et difficultés, aussi désagréable que cela puisse paraître parfois. »⁶⁵

⁶³ C'est sur cette phase de développement proprement dite que Renault essaie de gagner le plus de temps dans la mesure où elle c'est celle qui consomme le plus de ressources.

⁶⁴ Collection R&D de Renault, n°13, p. 20.

⁶⁵ « Delta : Logique du développement en cycle court », document interne (janvier 1994).

2. La régulation projet/métiers

L'objectif de cette section est d'éclairer la façon dont la structure verticale et permanente de l'entreprise s'articule avec la structure temporaire et horizontale. Nous nous intéresserons au partage des responsabilités entre les deux structures, à la construction du centre technique de Renault (dénommé « Technocentre ») et au projet sur lequel se concentre notre étude empirique, le projet X74.

Si la plupart des intervenants d'un projet ne travaillent pas dans les équipes projet ou sur des plateaux, mais restent dans leurs Directions de métier, les pilotes de GFE, les responsables de zone et les chefs de projet sont entièrement dédiés au projet. Le principe retenu est donc celui de la délégation de pouvoir par la hiérarchie métier.

« Des chefs de projet métiers ou des groupes fonctions ne bénéficiant pas d'une réelle délégation de pouvoir n'auraient aucune efficacité. Sur les plateaux, le management se veut ouvert, mobilisateur et axé à la fois sur les processus et les résultats. »⁶⁶

2.1. Le partage des responsabilités entre le métier, le projet et les fournisseurs

Nous souhaitons décrire le partage des responsabilités qui incombent aux trois unités qui interviennent dans un projet véhicule, à savoir les Directions Métier, la Direction Projet et les fournisseurs extérieurs.

Le directeur de projet est responsable vis-à-vis de la Direction Générale du respect des objectifs de qualité, de coût et de délai du projet. Ses missions (et sa marge de manoeuvre) consistent dans les actions suivantes :

- rapporter à la Direction Générale à travers le directeur du Plan-Produit-Projet ;
- prendre toutes les décisions de synthèses inter-métiers pouvant concerner le projet à l'intérieur des contrats fixés, en s'appuyant sur l'expertise des métiers ;

⁶⁶ «Vers l'entreprise agile », Collection R&D (revue interne), n°13, p.31.

- choisir, sur proposition des Directions de métiers, les membres de son équipe (chefs de projet et membres des Groupes Fonctions) ;
- demander un arbitrage en cas de désaccord avec le choix des fournisseurs engagé par le chef de projet Achat ;
- signer les contrats internes passés avec les Directions de métiers ;
- contrôler, directement ou par délégation, l'exécution des contrats internes ;
- mettre en place un système de pilotage des coûts, des délais, de la technique, de la qualité et de gestion des contrats.

Si la responsabilité de la Direction Projet concerne les objectifs de qualité, de coûts et de délais (efficacité), elle concerne également, et ce, dès l'introduction de la fonction de directeur de projet, le rendement des ressources allouées dans la mesure où les directeurs de projet doivent contribuer à la performance globale de l'entreprise, ce qui les oblige à optimiser l'utilisation des ressources négociées auprès des Directions verticales (efficience).

Les métiers ont, quant à eux, la responsabilité de la mise à disposition des ressources et du savoir-faire nécessaires au développement du projet, d'une part, et le traitement des problèmes techniques transversaux à la gamme et des décisions en matière d'orientations techniques en accord avec les axes stratégiques de l'entreprise, d'autre part. Le management par projet ne se substitue pas à celui des Directions de métiers qui restent responsables de la gestion et du développement de l'expertise technique en cohérence avec les objectifs QCD contractés avec le directeur de projet.

Enfin, le fournisseur est, selon ses capacités, concepteur et/ou fabricant et/ou sous-traitant⁶⁷. Il est concepteur lorsqu'il a la capacité à développer le produit et le process d'industrialisation correspondant ; il est fabricant quand il a la capacité de réaliser l'industrialisation ; il est sous-traitant quand il peut fabriquer un produit selon un process donné.

⁶⁷ Nous devons préciser que près de 80% des pièces fabriquées par Renault pour ses véhicules sont des Pièces Ouvrées à l'Extérieur (POE), ce qui implique que la place occupée par les fournisseurs dans le processus de conception et de fabrication des véhicules est centrale. Les seules directions de l'ingénierie qui fabriquent des

Selon les étapes du projet, il peut être expert et/ou pilote et/ou série. Il est expert en phase exploratoire, en phase préparatoire et en phase enveloppe quand ses travaux contribuent au choix définitif de la solution et à la désignation du fournisseur pilote. Il est pilote lorsqu'il est choisi pour réaliser le développement du produit et du process. Il est série quand il est retenu pour la fourniture du produit en série et pour la rechange.

Le fournisseur pilote est représenté par un chef de projet, qui est présent dans le Groupe Fonction et qui doit avoir la compétence suffisante pour pouvoir prendre des décisions technico-économiques à son niveau.

2.2. Un élargissement progressif des responsabilités incombant à la Direction Projet

Nous souhaitons brièvement présenter les notes rédigées par les Directions Générales successives de Renault concernant les responsabilités qui incombent à la structure projet et à la structure métier, afin de souligner la montée en puissance des Directions de Projet depuis la fin des années 90. En effet, le fait que la Direction Générale de Renault accorde, depuis 1988, une autonomie et une autorité croissante aux Directions Projet nous permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'action des acteurs projet. Pour ne pas nous répéter, nous n'avons retenu de chaque note que les éléments nouveaux par rapport aux notes précédentes⁶⁸.

La note du mois de novembre 1988, signée par le directeur général de l'époque, R.H. Levy, vise essentiellement à définir et à officialiser la fonction du directeur de projet au sein de l'entreprise Renault. Le directeur de projet a pour mission de piloter les actions permettant de concevoir et de développer un projet véhicule en satisfaisant les objectifs prévus en matière de qualité, de délais et de rentabilité et en respectant les politiques et les procédures définies par la Direction Générale pour l'ensemble de l'entreprise.

Pièces Ouvrées Internes (POI) sont celles de la Caisse Assemblée Peinte dans son ensemble et celle du Système Châssis pour le périmètre de la Liaison au Sol et de la Base Roulante.

« Le directeur de projet a pour mission, une fois conçu un nouveau produit ou un nouvel organe, de conduire l'ensemble des opérations nécessaires au développement et à l'industrialisation de ce produit jusqu'à ce qu'il atteigne sa vie industrielle et commerciale de régime. Il est notamment responsable de veiller à ce que le produit dont il est chargé réponde, au moment de son accord de commercialisation, au cahier des charges défini lors de sa conception, du point de vue notamment, de l'ensemble de ses prestations, de sa qualité - cette notion étant inséparable de celles de fiabilité et de respect des délais - et de sa rentabilité - prenant en compte tout à la fois les objectifs commerciaux et les nécessités industrielles -, le tout dans le cadre des politiques, objectifs et procédures définis par la Direction Générale. »

Pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont fixés, le directeur de projet a l'autorité et le devoir de planifier et de contrôler le processus de développement en faisant en sorte que le planning soit respecté. Il doit également structurer les échanges d'informations, verticaux et latéraux, en pilotant les structures transversales et s'assurer de la réalisation des objectifs imputés à chacune des parties contributives, après les avoir réparti grâce à une concertation appropriée.

La note du mois de juin 1990, également signée par R.H. Lévy, élargit les prérogatives des directeurs de projet, en les nommant plus tôt dans le processus d'élaboration du projet, d'une part, et en leur accordant de nouveaux moyens pour faire face à leurs responsabilités, d'autre part.

« Il nous est rapidement apparu qu'il manquait [aux équipes de projet], et notamment à leurs directeurs respectifs le moyen d'exercer pleinement leurs responsabilités de direction, à savoir un budget qui constitue à la fois leur engagement et leur outil afin de pouvoir lutter efficacement contre les innombrables tentations de dérives qui, parce qu'aucune force ne s'oppose à elles, viennent constamment dégrader nos prix de revient et, partant, les comptes de l'entreprise ».

Ce budget, dont la détermination doit être cohérente avec le cahier des charges et avec les objectifs de l'entreprise, comporte les dépenses propres du projet, notamment le ticket d'entrée⁶⁹, le prix de revient hors amortissement et certains coûts complémentaires, tels que les coûts de distribution physique, de garantie et de provisions pour la phase de déroulement du

⁶⁸ Toutes ces notes sont issues de documents internes.

projet. Rapproché des prévisions de recettes (comportant les prix de vente, les volumes et les mix pays), il doit permettre d'évaluer l'équilibre économique du projet pour les périodes relevant de leur responsabilité.

La note précise que le directeur de projet doit « *passer des sous-contrats avec différentes Directions ou responsables sur des parties de son budget* ». Pour exercer son contrôle, le directeur de projet a toute autorité pour organiser des points de trajectoire bimestriels avec les Directions concernées. Suite à ces contrôles, il « *prend toutes les décisions, exprime les accords ou les refus, qui lui permettent de garantir la tenue de son budget et de rester compatible avec son cahier des charges.* ».

Le contrat du directeur de projet comprend aussi des indicateurs de performances (par exemple, la marge actualisée) dont les objectifs permettent d'assurer que le véhicule contribue normalement aux résultats de l'entreprise. Ces indicateurs dépendent du budget de dépenses du directeur de projet, des prévisions de recettes, des budgets commerciaux et d'autres coûts/recettes imputés au projet par l'intermédiaire de clés de répartition.

Le directeur de projet a pour mission de déterminer les dates et les instances où ces décisions pourront être prises de manière cohérente et optimale. Il est « *l'organisateur de toutes les décisions concernant le planning des différentes versions, la montée en cadence, la politique de sifflet avec le produit précédent et la fixation précise du niveau des capacités.* ». L'organisation prévoit également que la plupart des décideurs sont affectés au plateau et sont donc sous le contrôle direct du directeur de projet.

Par suite, **la note du mois d'août 1991**, toujours signée par R.H. Lévy, cherche à clarifier les complémentarités entre Directions de Projet et Directions fonctionnelles ou opérationnelles⁷⁰ et à fixer le cadre dans lequel s'exercent les responsabilités des uns et des autres. Elle élargit le

⁶⁹ Le « ticket d'entrée » est composé des investissements spécifiques, des investissements capacitaires, des frais d'études, des heures de méthodes et des frais de démarrage.

⁷⁰ Dans les notes ultérieures, le terme « Directions verticales » a remplacé les notions de Directions fonctionnelles ou opérationnelles pour éviter toute ambiguïté.

domaine d'intervention du directeur de projet, en amont vers la phase d'avant-projet, où il doit être le rapporteur des décisions initiales, et en aval, par une prise en compte des grands équilibres commerciaux (niveau d'équipement, volumes, marges) dans la mesure où ils sont inséparables du contenu produit et de l'enveloppe de départ du programme.

Pour remplir leur mission, les directeurs de projet doivent mettre en œuvre les moyens des Directions verticales, avec lesquelles ils passent des contrats de Client à Fournisseur. En particulier, étant responsables du budget de leur projet, ils répartissent entre ces Directions les dépenses prévues pour le développement du projet.

Les directeurs de projet exercent, par délégation, l'autorité de la Direction Générale sur tous les aspects du développement des projets (style, études, méthodes, achats, industrialisation, produit, économie et qualité). C'est à eux de prendre ou de faire prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs initiaux et de maintenir leur équilibre. En revanche, les décisions transversales à la gamme, qui s'imposent à eux, les orientations de la Direction Générale et les décisions nécessitant un arbitrage avec les Directions Opérationnelles, sont prises au niveau de la Direction Générale, ou au sein d'instances auxquelles ils participent.

Les Directions verticales sont responsables, quant à elles, de l'exercice de leurs différentes fonctions au niveau de l'entreprise et ont pour charge de mettre au service du projet considéré leurs compétences, entretenues par chacune d'elles au plus haut niveau possible.

La Direction de projet et les Directions verticales doivent donc prendre des décisions d'un commun accord. En cas de litige, les Directions verticales peuvent demander l'arbitrage de la Direction Générale, mais il leur est conseillé de tout mettre en œuvre pour éviter d'y avoir recours.

« Il convient de rappeler que la grande majorité des décisions doit être consensuelle, la Direction de projet ayant pour mission principale d'aider à ce consensus et de le matérialiser. Le recours à un arbitrage supérieur doit être évité autant que possible. »

La note précise également que les chefs de projet et leurs assistants sont placés sous le double rattachement et soumis à la double évaluation de leur Direction verticale et du directeur de projet sous la responsabilité duquel se place leur action.

« Le double rattachement se traduira par la double notation de chacun des membres de l'équipe Projet par son directeur vertical, pour ce qui concerne ses aptitudes techniques, et par le directeur de projet, pour ce qui concerne sa participation à l'équipe projet et la qualité de son travail d'équipe. »

La **note du mois de mai 1993**, signée par le Directeur Général Adjoint, P. Gras, précise les délégations de pouvoir concernant les modifications. Si la gestion des modifications découle directement de la gestion de l'équilibre QCD du projet, la structure projet est la structure privilégiée de décision d'application des modifications. En revanche, c'est la structure métier qui est la structure de décision à faire intervenir s'il n'existe pas de décideurs projet désignés au niveau adéquat de délégation ou si la décision porte sur un domaine plus large que le projet, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de traiter un problème technique multi-projets (par exemple, la standardisation des solutions), de prendre en compte les conséquences de l'application de politiques métier décidées par le Comité de Politiques Techniques ou d'appliquer les « règles de l'art » d'un métier dans le projet (par exemple, la sécurité active des véhicules).

Cette note précise également que les seuils de délégation de pouvoirs concernant l'autorisation des modifications sont estimés selon trois critères : le prix de revient, le montant de l'investissement et les frais d'études. Selon le montant de l'impact d'une modification sur chacun de ces trois critères, le décideur devra être le pilote de GFE, le chef de projet métier, le directeur projet ou le directeur du Plan-Produit-Projet.

La **note du mois d'octobre 1996**, signée par G. Douin et P. Gras, précise les rôles respectifs des Directions de Projet véhicule et des Directions de Métier dans la maîtrise des coûts des produits en série. Le rôle d'une Direction de projet est de piloter le plan d'économies d'un véhicule en série vers un objectif de coût fixé par la Direction Générale tandis que le rôle des Directions Métier est d'organiser les actions de productivité et d'optimisation de l'exploitation (dérive commerciale, achats, performances usine...) et de conduire les actions à long terme de

réduction des coûts. Sur la base d'un recueil des propositions d'économies aussi large que possible, la Direction de projet s'appuie sur les Directions de métier pour évaluer les idées proposées, décider de leur application et piloter leur mise en œuvre et leur application effective.

Enfin, la **note de mars 1998**, signée par l'actuel Président directeur Général, L. Schweitzer, vise à mettre à jour la définition de fonction des directeurs de projet rédigée dix ans auparavant par R.H. Levy. Cette note introduit la notion de directeur de Programme. Celui-ci exerce une mission permanente et élargie à plusieurs projets et affirme la responsabilité internationale des directeurs de projet.

En outre, elle souligne explicitement la capacité et le devoir de « challenger » les différents métiers (Produit, Design, Ingénierie, Achat, Mécanique, Logistique, Fabrication, Marketing) et, en particulier, la Direction Commerciale dans le domaine des recettes dans la mesure où le directeur de projet doit animer la recherche du meilleur compromis volumes/recettes avec les Directions opérationnelles concernées.

Elle précise également que c'est au directeur de projet d'arbitrer entre les différentes entités s'exprimant au nom du client dans le cadre des objectifs de son contrat et qu'il a autorité pour provoquer et animer des réunions de décision et d'arbitrage au niveau de la Direction Générale. Elle réaffirme la responsabilité des directeurs de projet devant le Comité Exécutif du Groupe du respect et de l'optimisation du budget global (coûts et recettes), du planning et du niveau de qualité des projets et précise qu'ils ont en charge l'arbitrage entre les contraintes des différents métiers afin d'optimiser en permanence la rentabilité globale de leur projet.

Cette note précise également la durée d'intervention des directeurs de projet : ils doivent assumer leur rôle de pilote au moins six mois en amont du précontrat d'un nouveau projet et jusqu'à l'arrêt de la commercialisation du véhicule dont ils ont la charge.

Enfin, il est mentionné que les directeurs de projet doivent décider, en concertation avec la Direction du produit et la Direction du marketing, les évolutions de la définition produit, en veillant à la cohérence des prestations du cahier des charges ainsi actualisé et au respect des décisions prises par la Direction Générale sur le plan gamme dont la Direction du produit est garante.

Cette note exprime explicitement ce que les notes précédentes exprimaient implicitement : l'amélioration des performances financières de l'entreprise passe par l'élargissement des responsabilités des directeurs de projet.

« Ces prédispositions visent à améliorer notre compétitivité en renforçant la responsabilité des directeurs de projet dans la recherche de la meilleure rentabilité des projets qui lui sont confiés. »

En résumé,

Depuis l'introduction de la gestion par projet chez Renault, la fonction et les prérogatives des Directions de projet ont évolué sur cinq points : leur durée d'intervention, l'étendue de leurs responsabilités, leur périmètre de décision, leurs ressources et l'étendue de leur pouvoir formel. La durée d'intervention des directeurs de projet s'est étendue en amont et en aval et leur responsabilité est passée du pilotage des opérations permettant le développement et l'industrialisation du produit à sa contribution aux performances économiques de l'entreprise. Leur périmètre de décision s'est élargi à l'ensemble de la gamme véhicule et des pays dans lesquels le véhicule doit être commercialisé. Les Directions de projet, qui devaient négocier leurs ressources auprès des structures verticales, disposent dorénavant d'un budget et d'un espace propres. Enfin, leur pouvoir, qui se limitait à un pouvoir de légitimité se transforme en pouvoir de co-décision et de co-évaluation des acteurs projet avec les structures verticales. Le rôle des structures verticales, quant à elles, consiste à offrir aux projets une expertise et des compétences et à conduire les actions à long terme de réduction des coûts.

Pour reprendre le vocabulaire de Larson et Gobeli (1987), l'entreprise est passée d'une « matrice fonctionnelle » (« functional matrix »), dans laquelle le rôle du responsable de projet se limite à coordonner les efforts des différentes fonctions impliquées dans le projet et exerce une autorité indirecte, à une « matrice équilibrée », dans laquelle le responsable de projet définit ce qui doit être accompli (le « quoi »), établit le plan de ce qui doit être fait, intègre la contribution de chacune des fonctions, s'occupe de la planification et contrôle l'avancement,

tandis que le responsable métier est concerné par la façon dont ce sera accompli (le « comment »).

Sous l'effet conjugué de l'accumulation d'expériences en matière de projets sur une période de dix ans, de la personnalité des deux derniers dirigeants de l'entreprise et de la menace concurrentielle croissante, l'entreprise Renault a donc franchi les cinq étapes de l'accroissement de l'autonomie décrites par Jolivet (1995).

2.3. Le Technocentre

A peine moins cher que la Très Grande Bibliothèque, le Technocentre représente un investissement total de 6.4 milliards de francs. Ce centre technique ultramoderne, qui accueillera, à terme, plus de 7000 techniciens, ingénieurs et fournisseurs externes, permet de développer les véhicules de A à Z. Renault espère, ainsi, réduire ses coûts de un milliard de francs par an⁷¹ et ramener la durée des projets véhicules de 42 à 38 mois grâce au renforcement de la coordination entre les équipes de projet, les spécialistes des métiers et les équipementiers.

Le Technocentre constitue donc l'outil privilégié dont s'est dotée l'entreprise pour remplacer le travail séquentiel par l'ingénierie concourante en réunissant les équipes sur un même site, autour des zones d'architecture⁷².

⁷¹ Renault espère, en particulier, réduire les frais de R&D, qui s'élèvent environ à 15% des dépenses de l'entreprise.

⁷² Ainsi que l'affirme L. Schweitzer « le Technocentre est la traduction architecturale d'une nouvelle organisation. » (cité par Esposito et Vilnat, 1995).

2.4. Le projet X74 et le projet M2S

Le projet M2S a pour objet la construction d'une plateforme commune entre le projet de remplacement de la Laguna (projet X74), le projet de remplacement de la Safrane (projet X73) et le projet de remplacement de la break (projet X81). En effet, lorsque le projet P4 (plateforme commune entre Volvo et Renault pour les véhicules haut de gamme) a été abandonné, les dirigeants de Renault ont souhaité conserver l'idée de « commonalité » entre plusieurs véhicules à des fins économiques (ce qui est devenu le projet P5). Il existe donc, en fait, trois projets : le projet X73, dirigé par M. Hordonneau, le projet X74, dirigé par Y. Dubreil, et le projet de plateforme commune M2S, également dirigé par Y. Dubreil (en tant que directeur de programme).

Notre étude longitudinale porte sur l'ensemble des acteurs du projet X74, qui sont également, pour la très grande majorité d'entre eux, les acteurs du projet M2S⁷³.

Le schéma suivant résume les principales phases de ce projet (les sigles « RVE » et « RO » ont respectivement pour signification « Rendez-Vous d'Entreprise » et « Réalisation d'Outillage »).

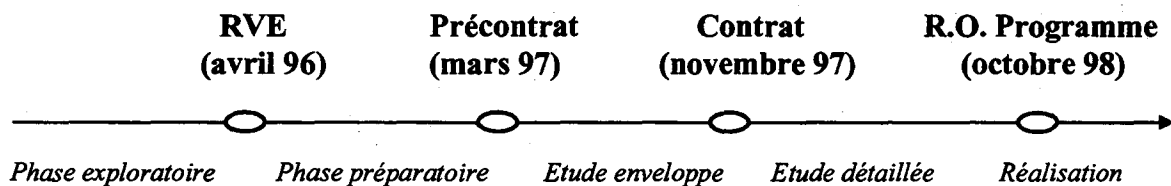


Figure 5.4. : Le jalonnement du projet X74

⁷³ A l'exception du chef de projet Design, du chef de projet Marketing et du chef de Produit, les chefs de projet de la X74 sont les mêmes que les chefs de projet de M2S. Quant aux responsables de zone et aux pilotes GFE, la totalité d'entre eux interviennent dans les deux projets.

3. Un premier bilan sur la dualité métier/projet et sur le vécu des acteurs projet

Cette section vise à présenter les résultats de deux études qui ont été menées au sein de l'entreprise Renault et dont les résultats peuvent éclairer notre propre travail. La première étude, menée par la Direction de la Recherche, porte sur la démarche de contractualisation développée sur le projet Megane (ou X64). La seconde étude, menée par la Direction du personnel, porte sur le vécu des chefs de projet du projet Laguna (ou X56).

3.1. La démarche contractuelle sur le projet Megane

Dans cette section, nous proposons une synthèse de l'étude menée par la Direction de la Recherche sur la démarche de contractualisation des rapports entre les Directions Métier et la Direction du projet Megane, sachant que la démarche a, ensuite, été appliquée et adaptée à d'autres projets. Nous souhaitons présenter trois axes de synthèse de cette démarche contractuelle : ses origines, ses effets et les conditions de son efficacité.

3.1.1. L'origine de la démarche

Constatant que les résultats en termes de qualité, de coûts et de délais étaient systématiquement en dérive par rapport aux objectifs fixés, il a été décidé d'instaurer, pour le projet X64 (projet de remplacement de la Megane), des « contrats » entre le projet et les acteurs métier sur l'ensemble de ces paramètres. La mise en place de contrats de projet consistait à décliner les objectifs globaux de coûts, de qualité et de délais en objectifs locaux, sur lesquels s'engageaient les différents acteurs du projet. La mise en place de contrats de projet devait être un moyen, pour le directeur de projet, de s'assurer ex ante de la tenue du budget global. Elle devait permettre une plus grande transparence et une plus grande anticipation dans la mesure

où elle implique la hiérarchie intermédiaire⁷⁴. En effet, celle-ci doit, d'une part, dire si le contrat est raisonnable ou non (grâce à une vision stratégique du métier sur le projet), et, d'autre part, définir les conditions qu'ils se donnent et qu'ils demandent aux autres de respecter. La contractualisation permet également de mieux capitaliser les modes de fonctionnements et les savoirs dans la mesure où la hiérarchie intermédiaire constitue un lieu privilégié d'apprentissage organisationnel.

« La formalisation de contrats peut s'avérer très utile pour inciter à formaliser les engagements de chacun, approfondir l'analyse des risques et potentiels, obliger à anticiper et pousser les métiers à confronter leurs hypothèses de travail. »⁷⁵

3.1.2. Bilan de la démarche sur le projet X64

Globalement, la démarche de contractualisation s'est avérée être un moyen efficace de maîtrise des objectifs QCD d'un projet. Elle a permis de définir les droits et devoirs de chaque acteur et incite à préciser les périmètres et objectifs de chaque fonction et sous-ensemble. Elle a, en outre, encouragé l'analyse des risques et les itérations entre la Direction de projet et les sous-ensembles métiers. Elle a également permis de fixer les objectifs à un niveau plus élevé que celui de l'individu et a favorisé un meilleur partage des objectifs entre les différentes parties. Enfin, la signature du contrat a représenté un acte symbolique qui a permis aux acteurs de s'engager.

Mais si la démarche de contractualisation a encouragé l'analyse des risques et des gains potentiels, on constate, néanmoins, qu'elle n'a pas entièrement rempli la fonction qui lui était assignée.

D'abord, un certain nombre de références sont restées floues ou insuffisamment partagées, en particulier en ce qui concerne les objectifs de délai.

Ensuite, l'autonomie des acteurs projet par rapport à la hiérarchie métier était souvent insuffisante pour permettre un véritable engagement dans la démarche.

⁷⁴ On entend par là les chefs de section et les chefs de service.

⁷⁵ Dans cette section, toutes les citations relatives à la démarche contractuelle sont issues d'un document interne établi par la Direction de la Recherche de Renault.

Enfin, l'implication des individus a été variable selon les métiers : certains sous-ensembles n'ont pas signé le contrat ; d'autres l'ont signé, mais n'ont pas joué le jeu de la solidarité et de la transparence, c'est-à-dire qu'ils ont sous-évalué les potentiels et/ou surévalué les risques. Ainsi, le contrat a augmenté de 10% environ, juste avant la signature des sous-ensembles, de sorte que des économies ont été envisagées et réalisées après la sortie du véhicule. D'autres ont adopté une attitude de "dénégation", c'est-à-dire qu'ils ont sous-estimé les risques liés à la mise au point, pour apparaître « pro »⁷⁶, ou de "fermeture", c'est-à-dire qu'ils s'en sont tenus aux risques liés à la mise au point, en laissant le projet se « débrouiller » avec les autres risques.

« Dans les sous-ensembles où il existait une forte méfiance entre métiers, le contrat n'a pas donné lieu à de véritables engagements collectifs ».

3.1.3. Les conditions d'efficacité de la contractualisation

D'après le rapport établi par la Direction de la Recherche, les conditions de qualité des engagements contractuels sont au nombre de quatre. D'abord, les métiers doivent faire un travail de formalisation de leurs stratégies métiers. Ensuite, ces stratégies doivent s'adapter aux spécificités et contraintes du projet. En troisième lieu, le niveau d'engagement optimal doit être celui des sous-ensembles car il permet des compensations entre fonctions et favorise une implication de la hiérarchie intermédiaire, indispensable au pilotage du contrat. Enfin, les acteurs de niveaux analogues (pilotes QCDP, chefs de projet) qui bénéficient d'une certaine autonomie de négociation et d'une forte légitimité doivent confronter leurs arguments et leurs analyses des risques.

La philosophie qui s'est peu à peu dégagée de l'expérience X64, fondée sur la circulation et la régénération des provisions plutôt que sur leur préaffectation, semble une voie prometteuse pour les projets à venir. La confiance et la transparence entre acteurs métier et projet, éléments clés de la tenue des engagements méritent une attention particulière et peuvent encore être développés.

⁷⁶ Le contrat est basé sur une répartition de la prise en charge des risques entre les sous-ensembles et le projet, selon leur nature : les risques de mise au point sont pris en charge par les sous-ensemble et les risques d'évolutions produit sont pris en charge par le projet.

« La notion de contrat de projet sur les éléments QCDP est un éléments structurant à condition de ne pas prendre les décisions trop tard, pour qu'il y ait suffisamment d'éléments, ou trop tôt, pour qu'il reste un espace de liberté. Il faut laisser un espace d'autonomie aux acteurs en leur donnant un objectif suffisamment global pour pouvoir stimuler la créativité. »

« Le pilotage du contrat ne doit pas dériver vers un fonctionnement bureaucratique et juridique, privant ainsi les acteurs impliqués de toute marge de manoeuvre dans la recherche des solutions. »⁷⁷

Il s'agit également de différencier le processus de contractualisation selon les fonctions/sous-ensembles constitutifs d'un véhicule dans la mesure où ils sont soumis à des contraintes techniques, économiques, de timing et d'externalisation très différentes et où les modes de fonctionnement et d'organisation peuvent être variables d'un secteur à l'autre. Ces éléments indiquent qu'il faut envisager explicitement au niveau de la Direction de projet une gestion adaptée aux différents cas de figure. Concrètement, cela conduirait, concrètement :

- dans la phase de préparation du précontrat, à caractériser la nature et le degré d'incertitude de chaque fonction/sous-ensemble et à évaluer sa capacité à faire face collectivement à ces incertitudes,
- dans la phase de pilotage, à adapter le suivi du contrat, par la Direction de projet, en fonction des incertitudes repérées et du fonctionnement des métiers concernés (par exemple en établissant un calendrier spécifique des levées de risques, d'arbitrage et d'orientation...).

Les critères qui seraient pris en compte, pour déterminer le mode de pilotage, pourraient être les suivants : le degré d'innovation dans la fonction, le degré de contrainte de la fonction vis-à-vis de son environnement, l'écart entre la performance connue et la cible assignée, les risques estimés d'évolution produit en cours de développement, le degré de dépendance vis-à-vis d'un partenaire extérieur, la qualité des coordinations inter-métiers repérée sur des projets précédents et les modalités d'organisation propres au secteur.

Enfin, on peut représenter l'évolution souhaitable de la démarche contractuelle de la façon suivante⁷⁸ :

⁷⁷ Guide interne sur les principes du management des projets.

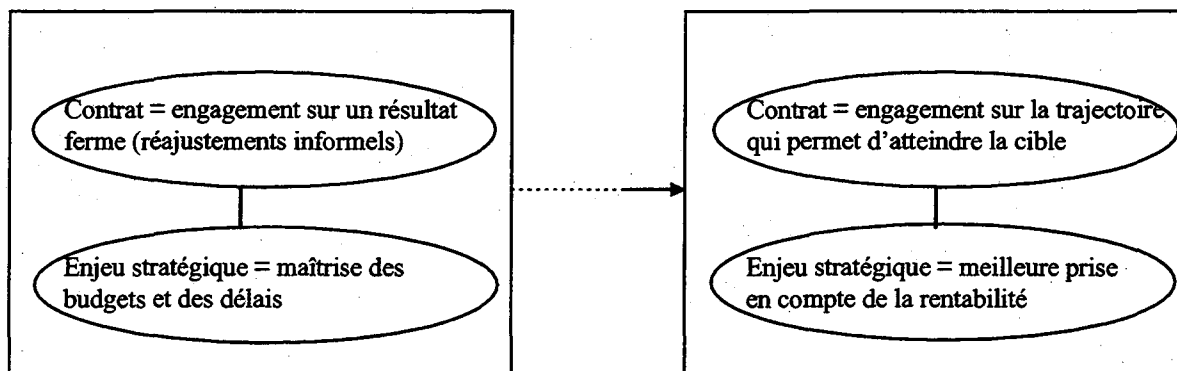


Figure 5.5. : Evolution souhaitée de la démarche de contractualisation des rapports entre la structure métier et la structure projet

3.2. Le vécu des chefs de projet sur la Laguna

Dans cette section, nous souhaitons souligner les principaux résultats d'une étude qui a été menée par la Direction du personnel sur le vécu des chefs de projet de la Laguna. Nous aborderons quatre thèmes : les difficultés liées à leur double rattachement, le manque de cohésion de l'équipe, l'identification des variables qui déterminent le profil de l'équipe projet et, enfin, les différents positionnements adoptés par les individus par rapport au projet.

3.2.1. La double contrainte

L'une des principales difficultés rencontrées par les chefs de projet est liée à ce que les auteurs de la recherche nomment la « double contrainte » : d'un côté, ils doivent pouvoir représenter et engager leurs métiers et, par conséquent, être suffisamment crédibles et légitimes au sein de leur Direction Métier pour que leur avis soit suivi par celle-ci et, de l'autre côté, ils doivent pouvoir imposer la spécificité du projet face aux stratégies de leur Direction Métier, même s'il doivent entrer en conflit avec elle.

⁷⁸ Ce schéma s'inspire d'un document présenté chez Renault par Nakhla et Sardas (du Centre de Gestion Scientifique) qui ont travaillé sur la démarche contractuelle en collaboration avec la Direction de la Recherche.

La difficulté de la structure matricielle réside dans l'inconfort de cette position de marginal sécant, qui empêche les opérationnels de se consacrer entièrement aux tâches spécifiques du métier et qui oblige parfois à se mettre en porte-à-faux vis-à-vis d'une Direction Métier qui les évalue et les rémunère.

« Il faut une ouverture d'esprit (pour intégrer la logique des projets) mais également une certaine fermeté lorsqu'il s'agit de défendre les intérêts de sa Direction. »⁷⁹

« Le discours sur le projet me paraît intéressant mais je n'ai pas l'impression que l'on ait jamais écrit quelque part comment cela fonctionne ni toute la difficulté de vivre le matriciel. »

3.2.2. La difficulté de vivre le matriciel

D'abord, les chefs de projet de la X56 soulignent leur regret de ne pas faire partie d'une véritable équipe dans la mesure où les participants ne partagent pas, le plus souvent, les mêmes préoccupations. Ce manque de cohésion est d'autant plus difficile à vivre qu'ils ont une impression d'isolement par rapport à leur service d'origine et qu'ils craignent une rupture de lien avec lui.

« Aujourd'hui, on a une équipe faite d'une juxtaposition d'individus, on ne travaille pas en groupe. »

« On devrait développer le travail de groupe au sein de l'équipe, mais on n'est pas tous préoccupés par les mêmes problèmes aux mêmes moments. »

Ensuite, la moitié des chefs de projet ont exprimé la difficulté de passer d'une fonction opérationnelle à un rôle plus fonctionnel avec des objectifs mal définis et des résultats qui ne sont, dans la plupart des cas, perceptibles que sur le moyen terme, tandis que l'autre moitié a vécu l'expérience projet comme une suite logique et un prolongement naturel de leur expérience passée.

⁷⁹ Dans cette section, toutes les citations relatives au vécu des chefs de projet sont issues d'un document interne rédigé par la Direction du personnel.

Enfin, les acteurs projet se plaignent du manque de clarté des objectifs qui leur sont assignés et s'inquiètent d'autant plus devant le risque de contradictions entre les objectifs métier et les objectifs projets qu'ils constatent des difficultés d'arbitrage⁸⁰.

3.2.3. Les variables qui déterminent le profil de l'équipe projet

D'après l'étude menée par la Direction du personnel de Renault, les variables qui déterminent le profil d'une équipe projet sont au nombre de cinq :

- La dédicace : les membres de l'équipe projet sont-ils exclusivement dédiés à un projet ou travaillent-ils sur plusieurs projets à la fois ?
- Les modalités de définition des rôles des membres de l'équipe projet. Le degré de formalisation de la définition de fonction, l'existence ou non de prédécesseurs ayant eu des fonctions analogues et l'existence d'une formation/préparation préalable sont corrélés avec le temps d'adaptation et d'intégration des membres de l'équipe (qui peut varier de un à six mois) ;
- La nature des expériences professionnelles antérieures. Les expériences antécédentes peuvent être internes ou externes à Renault. Si elles sont internes, cela permet de développer un réseau relationnel et d'améliorer la connaissance des circuits d'informations dans l'entreprise. Si elles sont externes, cela permet de participer à la mise en place de structures nouvelles et d'introduire des changements significatifs dans les pratiques de gestion de l'entreprise. En outre, les fonctions antérieures peuvent avoir été exercées dans un contexte de projets (ce qui permet d'acquisition de compétences et l'apprentissage du métier de chef de projet) ou non (ce qui peut être considéré comme un gage de créativité). Enfin, le profil des membres de l'équipe projet peut être celui de généraliste, de professionnel métier ou de jeune ingénieur⁸¹. Il peut être industriel (par rapport aux Achats ou à la Direction commerciale) ou gestionnaire.

⁸⁰ M. Barzin, rapport publié en février 1990 sur les acteurs du plateau d'avant-projet de la X56 (document interne).

⁸¹ C. Midler, "Portrait d'une équipe projet", août 1990, Renault (document interne).

- Le degré de cohésion des membres de l'équipe projet. L'expérience des différentes équipes projet montre que l'intégration de leurs membres, ainsi que la qualité du climat qui les unit autour du directeur de projet est un enjeu important pour le fonctionnement de l'équipe.
- L'évaluation des performances. En théorie, le principe commun à tous les projets est celui de l'appréciation conjointe - du moins, pour les chefs de projet affectés au projet à temps plein - c'est à dire que les objectifs et les performances sont évalués par le directeur de projet et le hiérarchique métier. Dans la pratique, un certain nombre de chefs de projet ont uniquement un entretien annuel avec leur responsable métier.

"L'entretien d'évaluation est une pratique sociale importante, tant du point de vue symbolique que réel de l'exercice du pouvoir hiérarchique. Deux conditions doivent être réunies pour que de tels entretiens répondent à leur double fonction d'évaluation des performances et de sanction de la carrière du salarié : l'évaluateur doit être celui qui fixe les objectifs et celui qui est capable d'évaluer les résultats à atteindre. Il doit également maîtriser ou influencer réellement tous les éléments de la rétribution, c'est-à-dire non seulement de la rémunération dans ses composantes (salaire de base et primes...) mais encore l'évolution du statut et de la carrière du salarié ».

3.2.4. Trois positionnements différents par rapport au projet

Face aux difficultés liées à leur double appartenance et au manque de clarté de leur définition de fonction, les chefs de projet ont adopté des positionnements différents par rapport aux pôles projet et métier. L'étude à laquelle nous nous référons distingue trois positionnements différents. Les « prestataires de service », les « mordus » et les « apatrides ».

Les « prestataires de service » représentent leur Direction Métier, même s'ils sont provisoirement au service d'un projet. Leur contribution est essentiellement technique et leur intégration dans l'équipe projet est faible.

« A la limite, je n'ai pas besoin de la structure projet mais elle m'aide ; on se sert des équipes projet mais on aurait existé sans elles. »

Les « mordus » défendent la logique « projet ». Ils sont les ambassadeurs du projet auprès de leur Direction Métier, qu'ils souhaitent voir évoluer favorablement vis-à-vis des Directions Projet.

« Je reste dans la tête très projet et encore plus depuis que j'y suis ; le projet subit la puissance des Directions Métier qui sont trop fortes et ne saisissent pas sa finalité. »

Enfin, les « *apatrides* » se situent entre ces deux extrêmes : ce sont ceux qui ont connu des difficultés durables à se positionner au sein de la fonction projet et à imposer les spécificités du projet au sein de leur métier. Leur Direction Métier les considèrent comme des représentants du projet alors qu'ils ne se sentent pas intégrés à celui-ci. Ils sont victimes des problèmes d'articulation métier-projet qui les dépassent et choisissent, le plus souvent, d'être plutôt fidèle à leur métier qu'au projet.

« Les relations entre métier et projet ont été longtemps difficiles, les uns ignorant le projet, les autres faisant semblant de ne pas s'apercevoir qu'ils étaient ignorés. »

En résumé, l'étude menée par la Direction du personnel met en perspective deux résultats :

Les variables qui déterminent le profil de l'équipe projet sont au nombre de cinq : le degré de dédicace, les modalités de définition du rôle de chacun, la nature des expériences professionnelles antérieures, le degré de cohésion des membres de l'équipe et les modalités d'évaluation des performances.

Devant les difficultés liées à l'inconfort du double rattachement et au passage d'un rôle opérationnel à un rôle fonctionnel, les chefs de projet du projet Laguna ont réagi de façon très différente les uns par rapport aux autres : les uns se sont totalement identifiés au métier, les autres se sont totalement impliqués dans le projet, les derniers ont recherché un consensus minimal entre ces deux structures contradictoires, sans parvenir à s'intégrer totalement dans l'une ou l'autre.

4. Synthèse

Nous avons décrit, dans ce chapitre, les modalités de fonctionnement de la gestion par projet chez Renault. Nous avons d'abord précisé le rôle des directeurs de projet, des chefs de projet, des pilotes de groupes fonctions et des responsables de zone, puis présenté le corps de « métarègles » qui définissent les principes communs à l'ensemble des projets développés au sein de l'entreprise et, enfin, mentionné les principaux jalons qui marquent le déroulement du projet.

Nous avons également éclairé la façon dont les responsabilités qui incombent à la structure verticale et celles qui incombent à la structure horizontale s'articulent entre elles, en soulignant l'accroissement progressif du pouvoir décisionnel des Directions Projet. Nous avons tenté d'identifier les enjeux liés à la construction du centre technique de Renault (le « Technocentre ») et au projet X74 sur lequel se concentre notre étude empirique.

Enfin, nous avons rendu compte des conclusions auxquelles aboutissent deux études qui ont été menées par des chercheurs internes à l'entreprise. La première étude nous a permis de comprendre les origines, les conséquences et les conditions d'efficacité de la démarche de contractualisation menée entre les Directions Métier et la Direction du projet Megane. La seconde étude nous a permis de connaître l'attitude adoptée par les chefs de projet de la Laguna face aux difficultés liées à leur position frontalière.

Chapitre 6 . A la recherche de points de repères

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de notre étude exploratoire. Notre objectif est triple. D'abord, nous souhaitons savoir si les hiérarchies métier et les Directions Projet se situent plutôt dans une logique de coopération ou dans une logique de jeu à somme nulle (pour reprendre le vocabulaire développé par la théorie des jeux) et cherchons à comprendre la nature de leurs divergences d'orientation et de leurs conflits politiques.

Ensuite, nous souhaitons souligner les difficultés socio-organisationnelles rencontrées par le projet X74 à ses débuts : l'équipe projet est-elle cohésive ? L'organisation par projet est-elle efficace ? La capitalisation inter-projets est-elle suffisante ?

Enfin, nous cherchons à comprendre la façon dont les participants vivent leur intégration dans l'équipe projet X74 en cette phase de démarrage: ont-ils des difficultés à quitter leur métier d'origine ? Ont-ils un sentiment d'appartenance au projet ? Souffrent-ils de tensions de rôle, du fait de leur double appartenance au métier et au projet ?

Notre étude exploratoire se fonde sur des méthodes d'observation participante et sur quarante entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été menés avec vingt-cinq acteurs du projet X74 (dix chefs de projet, dix pilotes de groupes fonctions et cinq responsables de zone), cinq acteurs du projet Laguna, cinq acteurs du projet Twingo et cinq membres de la Direction du personnel.

Nous avons essayé d'être « peu directifs » dans les entretiens que nous avons menés avec l'ensemble de ces acteurs dans la mesure où nous souhaitons leur permettre de s'exprimer en étant au plus proche de leurs préoccupations et où notre problématique ne s'est précisée qu'au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche.

Concernant les acteurs du projet X74, nous nous sommes, néanmoins, appuyé sur une grille d'entretien composée de sept grands axes de questionnement : les modalités d'entrée sur le projet, les spécificités du travail en projet, la représentation qu'ont les individus sur la relation métier/projet, la nature des relations qu'ils entretiennent avec le projet, leurs sources de

motivation au travail, la carrière qu'ils envisagent de mener au sein de l'entreprise et les pistes qu'ils proposent pour améliorer du fonctionnement du projet.

La grille d'entretien que nous avons élaborée pour interroger les acteurs des projets Twingo et Laguna, d'une part, et les membres de la Direction du personnel, d'autre part, était, quant à elle, construite autour de trois items « chronologiques » - l'entrée dans le projet, le déroulement du projet, la sortie du projet - et des questions d'intérêt général : les modalités d'affectation sur le projet, la source de motivation pour entrer dans le projet, le ressenti des acteurs concernant la double autorité, les (éventuels) « tournants » repérés en matière d'implication, de motivation et d'anxiété par rapport à l'évolution de carrière, le degré d'autonomie accordé par la hiérarchie, l'évaluation des performances, le système de sanction/récompense, les compétences développées/perdus au titre de l'expérience projet et, enfin, le vécu de l'après-projet.

1. L'articulation métier/projet

Dans cette section, nous souhaitons montrer que les avis sont partagés sur la question de savoir si le mouvement de transversalisation des structures entamé par l'entreprise depuis une dizaine d'années est trop timide ou, au contraire, excessif. Nous souhaitons également savoir si la logique et les intérêts de la structure métier et de la structure projet sont convergents ou contradictoires.

1.1. L'organisation par projet : une organisation transversale inachevée ou une organisation verticale flexible ?

Comme nous allons le voir, certaines personnes considèrent que l'entreprise n'a pas su faire aboutir sa démarche de transversalisation dans la mesure où la culture demeure « verticale » et où le pouvoir décisionnel et les ressources humaines et financières sont concentrées dans les mains de la hiérarchie métier. D'autres considèrent, au contraire, que les métiers ont perdu leur pouvoir de légitimité, d'autorité et de savoir-faire à cause de l'envergure prise par les projets,

ce qui est dangereux en termes de capitalisation d'expérience et d'optimisation des résultats économiques.

1.1.1. « Il faut aller plus loin »

Ceux qui considèrent que le mouvement d'horizontalisation des structures entamé par l'entreprise reste largement insuffisant mettent en avant le fait que la logique hiérarchique continue à prédominer, que les métiers détiennent les principales cartes du pouvoir, que les chefs de projet ne parviennent pas à obtenir les moyens qui leur permettent d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés et, enfin, que la culture d'entreprise demeure une culture d'ingénieurs, ce qui conduit les individus à privilégier la composante technique de leur travail.

La logique verticale continue de prédominer

Certains individus appartenant à des fonctions support considèrent que la structure matricielle de Renault est une organisation horizontale qui n'est pas aboutie dans la mesure où les directeurs de projet n'exercent pas d'autorité hiérarchique et formelle sur les acteurs projet. Pour eux, l'entreprise est au « milieu du gué » dans sa démarche d'horizontalisation de ses structures, de sorte que les projets ne sont pas conçus comme une structure pérenne et n'ont pas le même poids que les métiers.

« Lorsque l'entreprise a été réorganisée par projet, l'entreprise s'est demandée si les directeurs de projet devaient être hiérarchiques ou non sur les individus dédiés aux projets. Chacun a campé sur ses positions, d'autant que la Direction Générale n'a pas arbitré. Aujourd'hui, l'organisation n'est pas aboutie car le directeur de projet n'est pas hiérarchique sur ses hommes. » (Direction du personnel usine).

« Tout ce qu'on a fait, c'est qu'on a mis en transversal la logique push (l'entreprise fait pression sur ses salariés et sur le marché) au lieu d'encourager la logique pull (les clients font pression sur l'entreprise). C'est pourquoi les projets se terminent au moment de l'industrialisation du véhicule au lieu de s'éteindre lorsque le produit est arrêté, et qu'il y a un mur de Berlin entre la production et le commerce. Le nombre d'acteurs concernés par la logique client est faible alors que c'est la totalité de l'entreprise qui est concernée par ce problème. Il faut 80% de pull et 20% de push et non le contraire, comme aujourd'hui. » (Direction de l'Organisation).

« On est toujours dans des logiques verticales. Le grand apport des projets, c'est de forcer la coopération transversale, mais à l'extérieur des métiers, dans les plateaux. Les projets se font trop en parallèle, ce qui ne favorise pas les changements de comportement. » (Direction du personnel).

« On voit la structure projet comme quelque chose de temporaire. On n'a pas su trouver une superstructure durable avec des équipes non durables. Les métiers gèrent aussi la discontinuité, mais sur une longue période (...). Il faut une structure d'accueil, un certain nombre d'invariants et des références, pour rendre la structure projet pérenne, pour retrouver un dimensionnement durable. Pourquoi changer toutes les têtes d'un projet à l'autre ? » (actuel directeur de projet de la Twingo).

La hiérarchie métier concentre le pouvoir décisionnel

Les individus considèrent, en outre, que le pouvoir décisionnel est concentré dans les mains des Directions Métier dans la mesure où ce sont elles qui détiennent l'autorité hiérarchique et qui maîtrisent le budget. Par conséquent, il ne reste à l'équipe projet qu'un pouvoir de questionnement et d'animation des métiers parce que la Direction Générale n'a pas su donner aux projets les moyens et le pouvoir qui correspondent aux responsabilités qui leur incombent.

« Le métier détient le budget, donc le pouvoir décisionnel. Quand il y a un gros problème de budget, c'est le directeur métier qui monte au créneau. Or, les compromis techniques ne doivent pas être faits par les métiers. On devrait mettre les acteurs projet ensemble, loin des métiers. Le directeur de projet doit arbitrer en fonction du budget et, quand il y a un problème technique, faire une réunion projet, métier, ou mixte (...). La Direction Générale devrait avoir le courage de redistribuer les cartes du jeu. » (chef de projet).

« Les directeurs de projet ont peu de pouvoir ; ils doivent convaincre les directeurs métier qui ont le chéquier (...). L'organisation par projet ne sera pas aboutie tant que le directeur de projet ne pourra pas être hiérarchique sur ses hommes. » (Direction du personnel).

« La structure projet a une fonction de conseil ; elle peut poser des questions pertinentes et dérangementes, mais elle n'est pas décisionnelle. Les chefs de projet sont des chefs d'orchestre, ils font travailler beaucoup de monde, ont une très lourde charge de travail, mais ils n'ont ni moyens, ni position hiérarchique supérieure. » (chef de projet).

« Les décisions sont souvent prises par les métiers. Le seul pouvoir qui reste aux projets, c'est de fédérer des individus qui sont très différents les uns des autres, c'est à dire faire un travail d'animation et de conviction. » (chef de projet).

Les chefs de projet n'ont pas les moyens correspondant à leurs responsabilités

Les chefs de projet considèrent qu'ils n'ont aucun moyen d'influer sur le processus de travail de leurs collaborateurs métiers qui travaillent dans le projet - c'est-à-dire les pilotes de groupes fonctions et les responsables de zone. En effet, seuls les chefs de service ont le pouvoir d'influer sur les trois éléments clés permettant de contrôler leur travail : le choix des collaborateurs qui vont travailler en projet, leur charge de travail et le niveau de qualité requis.

« Si les chefs de projet pouvaient nommer leurs coordonateurs eux-mêmes, cela permettrait d'avoir des leviers plus importants.(...) Les chefs de service court-circuitent les chefs de projet pour exprimer leurs souhaits par rapport au projet. La structure hiérarchique est trop prégnante. Il est difficile d'inverser les rôles entre chef de projet et chef de service. » (chef de projet).

« Le problème principal est qu'on est une petite roue dans le mécanisme. On n'a pas les moyens d'imposer un certain nombre d'heures de travail et un certain niveau de qualité aux métiers. » (chef de projet).

« Les pilotes GFE en ont assez de nous donner des informations. Nous n'avons pas de pression hiérarchique sur eux, donc les gens peuvent ne pas donner leurs informations. L'équipe projet n'a aucun moyen de rétorsion, donc on doit demander l'information trois fois avant de l'avoir. » (chef de projet).

Ce manque de moyens et de légitimité que ressentent les chefs de projet est accentué par le fait que les hiérarchies métier ne semblent pas vouloir déléguer leur pouvoir décisionnel aux opérationnels qui sont impliqués dans le projet.

« Les GFE et les responsables de zone ne peuvent pas prendre de décisions sans consulter leur chef hiérarchique car ils n'ont pas la délégation suffisante. Du coup, l'équipe projet devient exponentielle ; on se retrouve avec 250 personnes alors qu'on devrait être 60 : c'est l'arbre généalogique. » (chef de projet).

« Pour des raisons obscures, les hiérarchies refusent de donner les règles du jeu en amont. Or, sans règles du jeu, il n'y a pas de délégation possible. D'où des remises en cause permanentes et des inefficiences. Du coup, les gens prennent le bateau sans savoir si les prérequis sont réunis, ce qui contraint les chefs de service à venir à la rescousse. C'est invivable pour nous. Le projet devrait forcer cette délégation. » (chef de projet).

Une culture d'ingénieurs très prégnante

D'après certains informants clés⁸², les membres de la Direction de l'Ingénierie Véhicule fabriquent ce qu'ils appellent des « voitures d'ingénieurs » au lieu de fabriquer des « voitures destinées aux clients », c'est-à-dire qu'ils ne cherchent pas l'optimisation de l'ensemble du véhicule, mais seulement de leur périmètre, d'une part, et qu'ils donnent la priorité aux prestations techniques par rapport à la réduction des coûts que le client réclame, d'autre part.

« Il faut convaincre des gens "orientés technique" de la nécessité de s'ouvrir. La première révolution à faire, c'est de faire comprendre aux gens que le but final, ce n'est pas de vendre un moteur, mais un produit complet, un équilibre, un ensemble qu'on aura optimisé en fonction de ce qu'on croit être les préoccupations du client et non des techniciens. » (Gestion du Personnel Usine).

« On ne doit pas faire des voitures d'ingénieurs, mais de clients. Le problème de Renault est de retrouver un prix du marché en acceptant le "decontenting", c'est à dire en acceptant de perdre un peu de technique. Cette question dépend beaucoup du hiérarchique.» (Direction de l'Organisation).

De l'avis de certains informants clés et de certains acteurs projet, les hiérarchies métiers sont très ancrées dans une culture « d'ingénieur », ce qui les conduit à se focaliser sur les aspects techniques du travail de leurs subordonnés au lieu de faire du management des ressources humaines, ce qui génère des inquiétudes de la part des individus impliqués dans les projets.

« On a des chefs de service qui sont trop attachés à la technique au lieu de faire du management, ce qui est difficile à vivre quand on aime la voiture et qu'on a une identité produit forte. » (responsable de zone).

« On est parti dans une culture d'ingénieurs, de sorte qu'on manque de vision globale, qu'il n'y a pas d'animation de la part du chef de service, qui considère que les problèmes de ressources humaines relèvent de la Direction du personnel, et qu'on n'a pas été préparé au Technocentre. Cela crée des inquiétudes qui ne sont pas gérées car l'intérêt technique est leur pôle commun. Tant que les gens étaient sur leur colline inspirée⁸³ et se reproduisaient entre eux, cela allait. » (chef de projet).

« Il faut casser l'idée selon laquelle le chef de service doit être le meilleur spécialiste : il doit manager par les coûts, les délais et les hommes, et non pas seulement par la technique. Donc

⁸² Nous entendons par « informants clés » les individus qui ne participent pas directement à un projet, mais qui, de par leur fonction, détiennent des informations fiables sur les modalités de fonctionnement des projets dans l'entreprise. Ces individus appartiennent à la Direction du personnel ou à la Direction de l'Organisation.

⁸³ La "colline inspirée" fait référence au Bureau d'Etude, qui était situé à Rueil.

il faut des ingénieurs moins spécialistes, mais avec plus de qualités d'animation (pas de "têtes de tournesol"). Il est peut-être plus facile d'acquérir de la technique que des qualités d'animation et de management. Il faut recruter des profils différents ou faire faire des parcours par le terrain d'abord. » (pilote GFE).

« On est dans des secteurs où les cadres sont des experts dans les métiers et cela prend le dessus dans l'animation des équipes, d'où le conflit à Rueil. Or, c'est en termes de responsabilité hiérarchique et d'animation que se posent les questions. Qui assure les entretiens annuels ? C'est encore le super-hiérarchique qui ne voit plus ses hommes pendant des années ! Il faut, à présent, passer à la dimension management après avoir réfléchi aux aspects organisationnels. » (Direction du personnel).

« La technique, c'est le péché mignon des chefs de service, donc ils aiment qu'on leur remonte des problèmes techniques. Pendant ce temps, ils ne font pas de management. » (Direction du personnel).

1.1.2. « On est allé trop loin »

Si certains individus considèrent que les Directions Projet manquent de ressources, d'autres pensent, au contraire, qu'elles bénéficient d'un pouvoir excessif, ce qui est nuisible pour l'organisation et pour les individus, et que les métiers sont en train de perdre leur légitimité, leur autorité et leur savoir-faire.

Les projets ont trop de pouvoir

D'autres individus, qu'il s'agisse d'acteurs projet ou d'informants clés, considèrent, au contraire, que la Direction Générale a accordé trop de pouvoir aux équipes projet lorsque celles-ci ont été créées.

« R.H. Levy a trop fait pencher la balance du côté des projets. Il a trop privilégié les objectifs du projet - en particulier les objectifs de délais - par rapport à ceux du métier, qui apporte les compétences. » (Direction du personnel).

« Soit on nous laisse du pouvoir et de l'autonomie et on est vraiment responsable par rapport à un contrat et, dans ce cas, on doit nous en donner les moyens, soit on donne le pouvoir au projet. Aujourd'hui, les moyens et la légitimité sont donnés au projet. » (pilote de GFE).

Certains considèrent que le renforcement excessif du pouvoir des projets, s'il a favorisé le rapprochement entre la conception et la fabrication, a conduit, en revanche, à un cloisonnement

entre l'Ingénierie et l'Usine dans la mesure où les projets sont devenus trop indépendants du reste de l'entreprise.

« La réorganisation produit-process s'est faite au détriment des Méthodes. L'usine et la Direction de l'Ingénierie ont un mal fou à se comprendre. On n'a pas le même horizon temporel que les études et les achats. Sur la Laguna, on a deux types de roues différentes, ce qui a coûté 3 millions de francs à cause du cloisonnement. La Direction de Renault doit expliquer que le passage en projet est indispensable pour les gens, mais que la source de fond, ce sont les métiers. » (Direction du personnel Usine).

Enfin, certains considèrent que donner du pouvoir aux projets peut être nuisible pour les individus et l'entreprise dans son ensemble dans la mesure où les projets ne peuvent développer qu'une logique de « terre brûlée » et tendent, par conséquent, à négliger les conséquences de leurs actions en termes de capitalisation inter-projets, d'une part, et de motivation des individus sur les futurs projets, d'autre part.

« Certains directeurs de projet pressent trop le citron, en particulier sur les coûts et les délais, alors qu'ils devraient parfois laisser du mou et écouter davantage les métiers. Cela nuit à la capitalisation entre projets. Il faut qu'ils fassent en sorte que le projet soit une réussite du point de vue de l'entreprise. » (Direction du personnel).

« La pression et la gestion par le stress peuvent être nuisibles à terme. Un projet doit s'inscrire dans une logique d'entreprise. Les acteurs projet ne doivent donc pas borner leur espace et leur temps au projet sur lequel ils travaillent. » (Direction de la Recherche).

« Le directeur de projet ne doit pas manager les hommes métier car cela entraîne une dépossession de l'autorité des chefs de service et empêche l'optimisation d'un projet à l'autre. » (Direction de l'Organisation).

« Les directeurs de projet de type "commando", comme R. Savoye, qui exercent une énorme pression, sont des agents de publicité négatifs pour les projets car les gens ne veulent plus retourner à 100% sur des projets. » (Direction du personnel Usine).

Les métiers perdent leur légitimité

D'après un certain nombre d'informants clés, les métiers ont le sentiment d'être « détrônés » par les directeurs de projet dans la mesure où ils doivent dorénavant leur rendre des comptes, où ils perdent « l'aura » qu'ils exerçaient sur leurs subordonnés et où leur légitimité diminue parce qu'ils ne sont plus à même de donner un sens au travail des individus. En bref, ils sont

renvoyés à une fonction de prestataires au service des projets, alors qu'ils constituaient la « colonne vertébrale » de l'entreprise.

« Les métiers font la gueule car ils sont descendus de leur piédestal et se considèrent comme corvéables à merci, d'autant que les directeurs de projet sont très revendicatifs. » (Direction du personnel Usine).

« Avant, le chef de service avait les rênes du pouvoir en main. A présent qu'il est obligé de se situer par rapport à un jeu d'acteur plus compliqué, son mode de management doit être plus pertinent. » (Direction du personnel DIV).

« La force du projet est d'être centré sur les résultats, d'où la souffrance des métiers qui ont l'impression de se faire enlever leur légitimité. » (Direction du personnel DIV).

« Les directeurs de projet ont volé la partie noble du pouvoir (ce pour quoi l'entreprise existe) et renvoient les métiers à une fonction de prestataire, ce qui est dévalorisant. Les métiers sont renvoyés à une fonction secondaire tout en ayant une fonction statutaire importante. Les directeurs métier veulent récupérer ce "sens" que leur a volé le projet. S'ils apportent des compétences, cela peut marcher, mais il doivent accepter un certain rôle des directeurs de projet qu'ils leur contestent peut-être. » (Direction de l'Organisation).

Les métiers perdent leur autorité

Depuis la création des plateaux projet, les hiérarchies métier doivent également renoncer à la proximité physique - qui peut, dans certains cas, être assimilée à la proximité psychologique - qu'ils avaient avec leurs subordonnés. Si elles n'apprennent pas à les diriger « à distance » et qu'elles ne font pas l'effort de se déplacer pour entrer en contact avec eux, elles peuvent avoir le sentiment de perdre une partie de leur équipe, qui est dorénavant soumise à une autorité concurrente. Or, l'étendue de l'autorité hiérarchique ne se mesure-t-elle pas encore au nombre de subordonnés que le chef de service a sous ses ordres ?

« Avec le plateau, toutes les troupes peuvent être réparties sur les plateaux, donc le chef peut se retrouver seul. La racine "hiérarchie métier" ne constitue plus un support et le hiérarchique doit aller chercher son gars quand il y a un problème précis. C'est drôlement inconfortable pour les hiérarchiques et les subordonnés. » (Direction du personnel).

« Avec les plateaux projet, les gens sont mis sous une autre autorité que celle de la hiérarchie : ils sont mis sous une autorité de conception. Le directeur de projet devient le hiérarchique, de sorte que le chef de service perd son autorité. Mais s'il fait une tournée de planche sur le plateau, il peut la réinvestir. » (Direction du personnel).

« Les métiers vivent mal les plateaux projet car ils ont des gens éclatés partout. On les "dépoile" de leurs meilleurs éléments. » (Direction du personnel).

Même si les chefs de projet souffrent d'une absence de moyens et de légitimité, ils bousculent les métiers dans leurs modalités de fonctionnement grâce à leur pouvoir de questionnement et de légitimité. Ils modifient les règles du jeu de l'entreprise et, en particulier, la nature du pouvoir détenu par la hiérarchie métier.

« Les projets court-circuitent la hiérarchie métier car ils ont un accès plus rapide aux centres décisionnels ; c'est pourquoi les hiérarchies métier cherchent à reprendre du poil de la bête en opacifiant leur Direction et en filtrant les informations. Par contre, ceux qui ont déjà géré un projet, comme le directeur de la DIESC ou de la DICAP, en ont bien intégré la philosophie. » (chef de projet).

« Le directeur de projet est comme le pilote GFE : on lui donne peu, mais on lui prête beaucoup, car il a un grand pouvoir d'influence qui provient de la légitimité que lui accorde la Direction Générale. Il a la légitimité de l'équilibre Qualité, Coût, Délai » (directeur de projet de la Megane).

Les métiers perdent leur savoir-faire

Certaines fonctions support considèrent que les métiers, après avoir perdu leur légitimité et leur autorité en faveur des Directions Projet, sont également en train de perdre leur expertise technique dans la mesure où les projets encouragent l'externalisation du travail de conception et de développement pour pouvoir satisfaire au mieux leurs objectifs de coûts et de délais.

D'après eux, c'est la Direction de la Caisse Assemblée Peinte qui est la plus touchée par cette perte d'expertise dans la mesure où elle concentre le savoir-faire « maison » de l'entreprise. Les métiers ne peuvent donc plus jouer leur fonction de réservoir d'expertise et de compétences.

« A la Direction de l'Ingénierie Véhicule, seule la caisse est entièrement faite chez Renault. C'est le métier fort de Renault. On sait également faire des trains. Mais, pour le reste, on est en train de perdre le savoir-faire en matière de conception parce que les projets encouragent la sous-traitance pour des raisons de coûts. » (Direction du personnel).

« Les sièges ont été externalisés pour la fabrication, puis pour la conception elle-même. Qu'est-ce qui reste aux métiers dans ce contexte ? Ils ont un sentiment de plus en plus fort de dépossession de leur métier. De par la maîtrise du prix de revient, les projets font du benchmarking, ce qui remet en cause les compétences des métiers. » (pilote GFE).

« La Direction Projet ne nous fait pas suffisamment confiance ; elle ne s'appuie pas suffisamment sur nous pour faire le projet. elle nous met en concurrence avec les fournisseurs extérieurs. » (pilote GFE).

1.2. Logique de coopération ou jeu à somme nulle ?

Nous verrons que la logique métier et la logique projet semblent être divergentes en matière d'orientation temporelle et de management. En ce qui concerne leurs objectifs, le degré de convergence dépend de la Direction Métier concernée, même si la démarche de contractualisation des rapports entre la structure métier et la structure projet semble faciliter ce rapprochement. Nous verrons également que les conflits entre les deux structures portent essentiellement sur la gestion des individus et sur leurs méthodes de travail.

1.2.1. Convergence ou divergences de logique entre le métier et le projet ?

Nous verrons que si la logique du métier et la logique du projet divergent en matière de mode de management et d'horizon temporel, elles semblent se rejoindre en ce qui concerne la nature des objectifs poursuivis.

Des orientations différenciées

D'abord, les métiers et les projets semblent avoir des orientations temporelles différentes dans la mesure où les projets inscrivent leur action dans une logique de rupture et dans un horizon temporel limité tandis que les métiers inscrivent leur action dans une logique de continuité et dans un horizon temporel large.

« Les hommes projet s'arrêtent très vite dans le temps tandis que les hommes métier ont une continuité. » (pilote de GFE).

« Le projet avance par bonds tandis que le métier doit progresser à petits pas. » (chef de projet).

« Le directeur de projet recherche l'optimum à court terme tandis que les métiers privilégient la bonne solution technique à moyen et long terme : les enjeux sont contradictoires. » (chef de projet).

Ensuite, le rôle des projets est de fixer des cibles ambitieuses - c'est le domaine où rien n'est impossible - tandis que le rôle des métiers est de construire des réponses réalistes - c'est le domaine du possible et du raisonnable.

« Le rôle de la Direction Projet est de définir les objectifs ; celui des métiers est de réaliser ces objectifs. Il y a un lieu de pilotage et un lieu de construction des réponses. Mais là où le bât blesse, c'est que les projets ne peuvent se satisfaire de la réponse des métiers. » (Direction du personnel).

« Les hommes projet veulent une réduction des coûts et du poids. Ils ont une vue microscopique. Moi qui ai une vue macroscopique ; je sais qu'on ne peut pas faire les deux. » (pilote de GFE).

« Les métiers disent souvent "je ne fais pas parce que je ne sais pas faire ou parce qu'on ne l'a jamais fait" tandis que les projets disent "je vais le faire parce que je ne sais pas le faire". » (chef de projet).

Enfin, la nature des objectifs poursuivis est différente dans les deux structures dans la mesure où les métiers cherchent, avant tout, à répondre aux cibles techniques tandis que les projets sont davantage tournés vers l'atteinte des cibles économiques et tendent à privilégier les exigences du design par rapport aux exigences techniques. En outre, les métiers cherchent à renforcer la "commonalité" entre les différents véhicules pour renforcer la capitalisation inter-projets tandis que les Directions de projet tendent à renforcer la spécificité du véhicule dont ils sont responsables afin de le marquer de leur empreinte.

« Pour moi, le projet est responsable de l'atteinte des cibles économiques (prix de revient, poids, recyclage...) tandis que la responsabilité du métier est de développer les pièces qui rentrent dans la cible technique. Dans le métier, on parle de fonction, pas de coûts (...). Le projet tire par les coûts tandis que mon chef de section tire par la technique. » (pilote GFE).

« Il y a des objectifs métier qui peuvent ne pas rentrer dans la logique projet, sur la politique technique notamment. Par exemple, il y le conflit permanent entre le "tout design" encouragé par le projet et le "tout technique" encouragé par le métier car plus le design intègre la technique, moins il est attractif. » (responsable de zone).

« Les métiers veulent une diversité minimale et une commonalité forte alors que le projet, jusqu'à un certain point, veut de la diversité. » (pilote GFE).

Absence de dualité entre la logique métier et la logique projet

D'après certains informants clés et certains acteurs projet, pourtant, les objectifs des métiers et les objectifs des projets sont indissociables puisque les impératifs économique et les impératifs techniques sont fortement imbriqués et qu'il s'agit, au final de « faire une bonne voiture ». Pour eux, la « dualité métier/projet » est un faux débat dans la mesure où le projet n'existe qu'au travers des métiers et réciproquement, et que la très grande majorité des salariés de l'entreprise sont à la fois des acteurs métier et des acteurs projet dans la mesure où ils développent et appliquent des techniques sur des projets spécifiques.

« Je ne fais pas de différence entre les objectifs du projet et ceux du métier ; c'est tellement imbriqué. Il n'y a pas de contradiction entre eux. Mon but est que la voiture soit bonne en acoustique. Point. » (pilote GFE).

« On ne peut pas parler de dualité métier/projet parce que leurs objectifs sont très imbriqués. La dialectique métier/projet ne veut rien dire car il n'y a pas de métier sans projet et réciproquement. Il ne faut pas les opposer. En revanche, on peut parler de relations antagonistes entre la hiérarchie métier et le Direction Projet. » (Direction du personnel).

« Les impératifs de prix et d'invests et les impératifs techniques sont mélangés. Il n'y a pas de contradiction entre les objectifs métier et les objectifs projet. » (responsable de zone).

« A part les personnes dédiées à 100% au projet, comme les membres de l'équipe projet, tout le monde est "métier" à partir du moment où on fait de la technique, même s'il y a des variations entre les mono-projet, les multi-projets et ceux qui font de la R&D. 98% des gens sont à la fois métier et projet, 1% est purement métier et 1% est purement projet. » (pilote GFE).

1.2.2. Les relations métier/projet

Nous verrons que les trois grandes Directions de l'Ingénierie Véhicule - la Caisse Assemblée Peinte, les Equipements Carrosserie Montage et les Equipements Systèmes Châssis - ont des attitudes différenciées à l'égard de la logique projet et nous nous interrogerons sur les sources de conflits existant entre la structure métier et la structure projet.

L'adhésion à la logique projet : des divergences d'une Direction Métier à l'autre

Il semblerait que les hiérarchies métiers partagent d'autant plus facilement la vision des Directions Projet qu'elles ont déjà travaillé en projet, qu'elles conçoivent et développent des Pièces Ouvrées Extérieures (POE)⁸⁴ et/ou que le périmètre du véhicule dont elles sont responsables les amène à intégrer les besoins du client final. C'est le cas de la Direction de l'Ingénierie des Equipements Systèmes Châssis (DIESC) et d'une partie de la Direction de l'Ingénierie des Equipements Carrosserie Montage (DIECM).

A l'inverse, les hiérarchies métiers semblent être d'autant plus imperméables à la logique projet qu'elles ont une faible expérience antérieure en matière de projet et qu'elles conçoivent et développent des Pièces Ouvrées Intérieures (POI)⁸⁵. C'est le cas de la Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte (DICAP) et d'une partie de la Direction de l'Ingénierie des Equipements Carrosserie Montage (DIECM).

Ainsi, de l'avis des fonctions support, des membres de la DICAP et de pilotes GFE d'autres Directions, la Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte a une attitude défensive à l'égard de la Direction Projet dans la mesure où elle refuse de coopérer avec elle, l'empêche d'influer sur son processus de travail et n'investit pas le plateau projet, allant jusqu'à créer son propre plateau d'intégration produit/process. Le responsable de la DICAP, qui a un fort enracinement dans le métier du fait de ses expériences professionnelles antérieures, a énoncé une phrase qui est devenue célèbre au sein de la Direction : « le projet est maître de ses questions ; le métier est maître de ses réponses. »

« Pour notre directeur métier, c'est le métier qui doit prévaloir. La DICAP, c'est un énorme savoir-faire Renault. Dans d'autres Directions, ils font davantage du suivi d'affaire. Or, le travail "projet", c'est un rôle de suivi, de bilan économique et de planification. C'est pourquoi on n'est pas éclaté dans différents projets, on reste en noyau dur. Notre directeur défend la logique suivante : "Le Projet est maître de ses questions, le métier est maître de ses réponses". » (pilote GFE de la DICAP).

⁸⁴ En effet, les individus qui travaillent avec des POE ont essentiellement un travail d'architecture et de « suivi d'affaires » avec les fournisseurs.

⁸⁵ En effet, les individus qui travaillent avec des POI détiennent un savoir-faire « maison ».

« Le directeur de la DICAP est tourné vers le métier car il fait un objet technique ; il n'est pas tourné vers le client. C'est un ancien de l'emboutissage tôlerie. » (Direction de l'Organisation).

« Ma Direction a une phobie de certaines personnes venant du projet. C'est pas la guerre de tranchée, mais presque. Nos chefs de service voient d'un mauvais oeil que l'équipe projet puisse avoir son mot à dire sur notre travail. » (pilote GFE de la DICAP).

« Les responsables de zone et les pilotes GFE de la DICAP jouent la carte du service au lieu de jouer la carte du projet. Ils vont sur le plateau, mais n'ont pas l'esprit plateau, qui se résume par "synergie" et "convergence". Par exemple, sur le crash, ils se sont faits un plateau produit-process à eux seuls, mais ne veulent pas coopérer avec le projet. Ils ne viennent pas aux réunions et se retranchent derrière leur chef de service. » (pilote GFE de la DIEESC).

A l'inverse, la Direction de l'Ingénierie des Equipements Systèmes Châssis semble être très imprégnée par la logique projet dans la mesure où elle est très orientée vers un travail d'architecture et travaille essentiellement avec des pièces développées à l'extérieur. En outre (ou surtout ?), le responsable de cette Direction est l'ancien « bras droit » de Y. Dubreil sur le projet Twingo.

« On n'est pas pris en tenaille entre le directeur de projet et le notre directeur métier parce qu'ils voient les choses de la même façon. » (responsable de zone de la DIEESC).

« Le soubassement est très orienté vers l'architecture, donc vers les projets. » (responsable de zone de la DIECM).

« Dans notre Direction, on défend d'autant plus facilement la logique projet que notre directeur est un ancien de la Twingo ; il est dynamique, il n'est pas conservateur. » (pilote GFE de la DIEESC).

De façon générale, la Direction de l'Ingénierie des Equipements Carrosserie Montage partage également la vision des projets car elle est très orientée vers le client et que son responsable a une assez forte expérience en matière de projets. Néanmoins, elle présente des caractéristiques qui la situent à mi-chemin entre les deux cas de figure précédemment cités dans la mesure où elle est constituée de services hétérogènes en matière d'activité et de culture. Par exemple, le service architecture et conception des équipements intérieurs et de la sellerie (service 60402) cherche davantage à développer un axe métier fort que le service architecture et conception des équipements du poste de conduite (service 60403), qui exerce une activité de « gestionnaire

d'affaire », même si le chef du service 60403 est davantage orienté vers le projet que le chef de section.

« Le directeur de la DIECM est très tourné vers le client, donc vers le projet. Il était chef de la gamme moyenne, puis directeur de projet de la Clio. » (membre de la Direction de l'Organisation).

« Dans notre service, on est par nature gestionnaire d'affaires parce qu'on travaille exclusivement avec des Pièces Ouvrées Extérieures. » (pilote GFE du service 60403).

« Mon chef de service est davantage orienté vers le projet que mon chef de section parce qu'il pense que, à terme, les chefs de service n'existeront plus ou, du moins, que les métiers seront structurés différemment, et que le décorum rattaché à la fonction de chef de service va diminuer. » (pilote GFE du service 60403).

« Nous avons une démarche métier très forte par rapport à une démarche architecture de zone. Notre fil conducteur est le métier. Aujourd'hui, on a un métier suffisamment en marge pour avoir besoin d'un métier fort. Je suis solidaire avec mon chef de service qui est métier. Si on ne fait que de l'architecture, tout s'en va... » (responsable de zone dans le service 60402).

Sur quoi portent les conflits entre les métiers et les projets ?

De nombreux acteurs projet affirment qu'il existe des conflits politiques entre la structure métier et la structure projet dans la mesure où les métiers cherchent à reconquérir le pouvoir décisionnel que l'introduction des équipes projet leur a partiellement subtilisé.

« Il y a des luttes de pouvoir entre les équipes projet et les responsables métier. Les équipes projet voudraient décider à la place des métiers, mais les métiers ne l'entendent pas de cette oreille. » (pilote GFE).

« Certains chefs de service voient d'un mauvais œil que l'équipe projet puisse avoir son mot à dire. » (pilote GFE).

« On est des spectateurs, des pions face à des luttes de pouvoir entre chefs de service et Direction Projet. Ces luttes de pouvoir ne se font pas à notre niveau. » (pilote de GFE).

Les principaux points de discorde entre la structure métier et la structure projet semblent être au nombre de deux : la gestion des individus, d'une part et les méthodes de travail des métiers, d'autre part.

« Les Directions Projet revendiquent d'être plus présents dans le management des individus participant à leur projet, ce que refusent les hiérarchies métiers. Elles veulent participer au comité de carrière, avoir un pouvoir en matière de gestion de carrière. » (Direction du personnel).

« Les métiers sentent que les projets veulent influencer sur leurs méthodes de travail, donc ils mettent des murailles. » (Direction du personnel).

« Il y a des querelles de clocher ; chaque chef de service a sa chapelle. Les chefs de service ont peur de perdre du pouvoir en matière de méthode de travail. » (pilote de GFE).

« Chacun cherche à manager les hommes projet, surtout quand il y a la course contre la montre. C'est en matière de management et d'animation des hommes que le métier et le projet sont le plus en conflit. » (Direction du personnel Usine).

1.2.3. Le bilan de la démarche contractuelle sur le projet X74

Avant de décrire l'attitude des acteurs projet par rapport à la démarche contractuelle initiée sur le projet Megane et prolongée sur les projets suivants, nous souhaitons décrire la « philosophie » de la démarche telle qu'elle a été développée dans le projet X74.

Le contrat signé entre la Direction de projet et les pilotes de groupes fonctions porte sur des objectifs « *atteignables, mais révisables* » et sur une « *cible finale très ambitieuse, avec un faible risque de devoir augmenter le niveau d'effort* »⁸⁶. Il s'agit de faire porter l'engagement des GFE sur une valeur définie en terme d'écart par rapport à une cible. A partir d'une formalisation du « visible » (c'est-à-dire de la reconduction optimisée de ce que les individus savent déjà faire), le contrat porte sur l'engagement à travailler à la réduction de l'écart à la cible. Volontairement très ambitieuse, la cible placerait le sous-ensemble en position de leader du marché si elle était atteinte. Formellement, l'engagement des acteurs est donc moins attendu sur une valeur que sur une attitude d'amélioration continue.

La construction de la cible est alimentée par deux sources : les politiques techniques des métiers et les opérations de benchmarking réalisées dans chaque métier, d'une part, et les priorités stratégiques sur le produit, la connaissance du marché et des clients ainsi que les

opérations de benchmarking, proposées par l'équipe projet, d'autre part. Ces deux sources peuvent conduire à l'élaboration de scénarios de rupture, sur chacun des sous-ensembles, leur permettant de viser la première place du marché en termes de prestations et de coûts. Une telle cible n'est pas révisée en cours de projet.

La philosophie du contrat se rapproche donc davantage d'un « contrat de mariage » que d'un « contrat juridique ». Il s'agit de créer les conditions pour que tous les acteurs coopérant sur un projet soient parfaitement imprégnés de ses enjeux majeurs et de ses finalités spécifiques. L'idée maîtresse est de rechercher des modes de pilotage qui facilitent la construction de références partagées sur l'identité et le sens du projet plutôt que de renforcer la tendance actuelle au développement de modalités contractuelles, très centrées sur la déclinaison d'objectifs et le contrôle de leur atteinte par des reportings de plus en plus sophistiqués.

« Il y a deux types de contrats : celui qui concerne l'achat d'une maison, qui doit être très étayé et qui sert de base à la discussion le jour où il y a un problème, et le contrat de mariage, qui constitue un engagement coûte que coûte. On ne veut pas un contrat qui prépare le divorce, mais un contrat qui permette de gérer l'amour. La solidarité en projet est quelque chose de très important car on ne connaît pas les aléas à l'avance. On doit donc s'engager ensemble. La vraie ambition, c'est celui qui se fixe un budget serré, même s'il ne peut pas le tenir, et non le contraire. » (directeur du projet X74).

« Le contrat peut-être la meilleure et la pire des choses : cela peut être l'officialisation d'un objectif commun ou l'acte juridique qui permet de désigner les coupables a posteriori. C'est la première vision que l'on souhaite encourager. » (directeur du projet X74).

A présent, nous pouvons nous tenter de dresser un bilan de la démarche contractuelle en nous fondant sur l'opinion des acteurs projet. On observe, ainsi, que les pilotes de GFE et les responsables de zone du projet X74 attribuent à la démarche contractuelle une valeur de prise d'engagement et de responsabilité et affirment qu'elle offre un bon outil de suivi des objectifs de chacun.

« Le contrat a plus de valeur de par son existence que par ce qu'il y a dedans. On se fait du cinéma pour souligner le sérieux de la chose, mais cela correspond d'abord à un engagement, à une prise de responsabilité » (pilote GFE).

⁸⁶ Ces verbatims sont issus de présentations faites en interne.

« Dans la démarche contrat, c'est le fait d'avoir des jalons formalisés vis-à-vis des fournisseurs et des partenaires internes qui est important. Elle permet de formaliser notre travail. C'est un bon jalonnement, un bon guide. Cela permet de mieux suivre ses objectifs. » (pilote GFE).

« Le contrat oblige à rendre carrés les objectifs et à aller voir toutes les personnes engagées dans le contrat pour savoir s'il est tenable ou non. Cela pousse à faire un travail de vérification et de formalisation des informations. Mais cela prend du temps parce que, derrière, il faut que tout le monde s'engage, y compris le design. » (pilote GFE).

Les acteurs projet trouvent que la philosophie du contrat est saine dans la mesure où elle repose davantage sur les efforts et le processus de création de résultats et sur une logique de progrès continu que sur les résultats eux-mêmes, mesurés à un instant "t", ce qui leur permet de mettre l'accent sur les opportunités au lieu de souligner les risques puisqu'ils n'ont plus de raison de se créer un « matelas de sécurité » pour se protéger des sanctions éventuelles.

En outre, la démarche contractuelle permet de connaître les questions clés qu'il s'agit de se poser et auxquelles il faut répondre.

« Le contrat proposé par Y. Dubreil est un contrat de type non notarial. Il est volontariste et il rend les objectifs clairs. Il permet de mettre davantage l'accent sur les opportunités, tandis qu'avant, on travaillait essentiellement sur les risques. » (pilote GFE).

« Sur le contrat QCDP, la philosophie de la X74 est meilleure que celle de la Laguna car il n'y a pas le couperet à l'instant "t". Sur la Laguna, ce qui importait, c'était plus le résultat en lui-même que le processus. Le principe clé du contrat X74, c'est la solidarité inter-métiers, c'est à dire le fait de veiller à ce que, si quelqu'un gagne cinq francs, l'autre n'en perde pas trois. Ce qui compte, c'est l'effort fourni pour gagner au global. C'est une logique de progrès continu. » (pilote GFE).

« J'adhère à la philosophie du contrat X74 par contraste avec ce que j'ai vu sur la 54 car c'est plus anticipé. Cela nous sensibilise à la notion de contrat moral. J'ai le droit de ne surtout pas tenir mon contrat si j'explique pourquoi. C'est sain de faire une photo à un moment donné et de s'engager raisonnablement. Je suis médusé de voir que cela ne se faisait pas avant. » (pilote GFE).

« Le contrat, ça fonctionne pas mal car cela permet de répondre aux questions "où j'en suis ? Qu'est-ce que je fais pour travailler dessus ?". Le support ne structure pas mon travail, mais il constitue un outil de suivi. Ce qui structure le travail, ce sont les plans de validation. La démarche est intéressante parce que tout le monde se rencontre et anticipe les risques. » (pilote GFE).

Enfin, la démarche contractuelle permet d'accroître la transparence avec d'autres Directions, comme celle des Achats, et de diminuer les conflits inter-métiers.

« Le contrat nous donne des cibles économiques qu'on n'avait pas dans le temps. Il y a un challenge. Il a fallu bousculer les achats pour mettre en place cette démarche. On a acquis une certaine transparence. » (pilote GFE).

« Le contrat permet de discipliner son travail. On peut espérer qu'il y aura moins de sources de conflit au dernier moment entre les différentes Directions de zone. » (pilote GFE).

2. Le projet X74 : le temps des interrogations et des dysfonctionnements

Dans cette section, nous verrons que le démarrage du projet X74 est marqué par un manque de mobilisation de la part des individus qui y participent parce qu'il fait suite au douloureux échec de l'alliance entre Renault et Volvo, que les individus n'accordent qu'un faible crédit au planning court visé par le projet et qu'ils ont un sentiment de non-reconnaissance de leur travail. Nous verrons, dans un deuxième temps, que la superposition de la ligne verticale et de la ligne horizontale génère un certain nombre de dysfonctionnements, au premier rang desquels le manque de disponibilité des individus affectés à plusieurs projets en même temps, le fait que certains périmètres du véhicule ont plus de poids politique que d'autres et, enfin, la bureaucratisation croissante de l'organisation projet.

2.1. Une mise en orbite difficile

Le démarrage du projet M2S est marqué par un manque d'enthousiasme et par une certaine « lassitude » de la part des participants. D'abord, les acteurs projet ont en mémoire l'échec du projet P4 - projet de plateforme commune entre les véhicules haut de gamme de Renault et de Volvo - que le projet M2S vise à prolonger⁸⁷. Ensuite, les participants n'adhèrent pas au principal défi que cherche à relever le projet : le planning court (42 mois). Enfin, ils ont le sentiment de ne pas bénéficier de la part de la Direction Projet de la reconnaissance qui leur est due.

⁸⁷ Suite à l'échec de l'alliance avec Volvo, il a été décidé de maintenir la logique de plateforme commune, mais en interne (projet P5), c'est-à-dire entre le projet X74, remplaçante de la Laguna, le projet X73, remplaçante de la Safrane et le projet X81, remplaçante de l'Espace.

2.1.1. L'échec de l'alliance avec Volvo

L'accord que devait signer Renault avec Volvo devait marquer un tournant historique pour la Régie dans la mesure où il devait mettre fin à l'isolement de l'entreprise sur le marché européen et mondial de l'automobile et lui permettre d'entrer de plein pied dans le segment du « haut de gamme ». C'est pourquoi les individus ont été très déçus de voir le projet P4 abandonné suite à l'échec de l'alliance avec Volvo. Ils ont mal vécu cette remise en cause parce que cela les obligeait à renoncer à une grande partie du travail qui avait déjà été effectué et que cela rendait plus incertain l'avenir du constructeur dans le haut de gamme.

« On a du mal à se remotiver car on a passé beaucoup de temps sur P4 et que ça s'est cassé. On nous a expliqué pourquoi, on a parfaitement compris, mais ce n'est pas parce que vous comprenez que quelqu'un a le cancer que vous l'acceptez. » (responsable de zone).

« Si les efforts qui ont été faits pour avoir une plate-forme commune P4 étaient nécessaires, l'intérêt d'une plate-forme commune P5 est nul, vu de ma fenêtre (...). La structure P5 est très lourde par rapport à ce qu'on peut lui donner. Nous n'avons pas la structure pour répondre à cela et on n'a pas l'habitude de travailler si tôt dans mon service. Mais la réflexion sur la commonalité doit continuer. » (responsable de zone).

« Il y a eu de nombreux chamboulement avec la P4 et la P5 et on a reçu un certain nombre de messages négatifs, ce qui ne motive pas. On vit galère sur galère. L'enthousiasme était fort il y a trois ans, mais aujourd'hui les gens sont fatigués (...). Il y a un point de saturation car les projets se complexifient et que les GFE se mettent difficilement en place. » (chef de projet).

2.1.2. Un manque de mobilisation sur le planning court

Il y a beaucoup d'incertitudes en matière de planning car les décisions provenant du projet sont instables en la matière. Par conséquent, les opérationnels ont le sentiment que les délais qui leur ont été fixés constituent davantage une cible inatteignable que des objectifs réalistes.

« On n'a pas de planification à moyen terme disant où on va et ce qu'on veut. C'est dramatique. Je suis étonné qu'on n'ait pas ça. Qu'est-ce que l'entreprise veut voir au précontrat ? Il n'y a pas de formalisation des dossiers qui doivent être bâtis. Comment le projet veut vivre, comment veut-on fonctionner ensemble ? » (responsable de zone).

« Il n'y a pas de planning pour la X74 sur l'année. J'ai préparé un planning en ce qui concernait la logistique du projet, mais comme je ne l'ai pas confronté aux autres plannings de l'équipe projet (si seulement il en existe), je ne sais pas si je suis en phase avec eux. » (chef de projet).

Certains pilotes GFE n'accordent même plus de crédit au planning court car il y a eu un long travail de préparation d'avant-projet qui n'est pas pris en compte. D'autres considèrent que ce planning mis est un défi impossible à relever.

« Il y a quelques personnes pour lesquelles le planning n'est pas une priorité. Les gens ont du mal à construire le planning en 42 mois, sachant qu'on ne savait déjà pas le faire en 49 mois. En plus, le planning a beaucoup bougé, donc il y a un problème de crédibilité. Il faut qu'on puisse montrer un planning officiel. Certains disent qu'il faut encore attendre quelques mois pour que le planning soit figé ; les gens sont fatigués. » (pilote GFE).

« Le planning a été refait trois fois. C'est bien joli de dire 42 mois, mais on a l'impression que c'est le diktat qui vient d'en haut. Et on ne sait pas comment faire pour y arriver. Ils ont dit 42 mois ; ils auraient pu dire 35. C'est artificiel et factice. On supprime des vagues de prototypes, ce qui est forcément dangereux. On découvrira les conséquences quand on sera dessus. On a l'impression qu'on joue aux apprentis sorciers. » (pilote GFE).

2.1.3. Un manque de cohésion au sein de l'équipe projet

Il semblerait que de nombreux acteurs projet considèrent qu'ils sont, avant tout, au service de leur hiérarchie métier et qu'ils ne placent pas la dimension économique et le client au centre de leurs préoccupations, contrairement à ce qu'on attend d'eux.

Des hommes métier avant tout

Il apparaît clairement que les pilotes GFE appartiennent d'abord à leur métier et considèrent que leur chef hiérarchique est leur chef de service, même s'ils participent au projet. Les objectifs qu'ils poursuivent sont, avant tout, ceux qui leur sont assignés par leur hiérarchie métier.

« Les GFE ne se sentent visiblement pas faire partie du projet X74. ils sont dans leur métier et ils ont une vague demande de la part d'un client: le projet (...). Les gens qui sont multi-projets ont leur boussole tournée vers le métier. » (chef de projet).

Les pilotes GFE ont également le sentiment que la Direction Projet manque de confiance en eux. Ils pensent que le développement de la gestion par projet représente un moyen de remettre en cause leurs modalités de fonctionnement. Pour eux, les directeurs de projet ne s'appuient pas suffisamment sur les hommes métier pour faire avancer le projet et vont jusqu'à les mettre en concurrence avec les fournisseurs extérieurs. D'après eux, la Direction Projet demande trop d'éléments de reporting parce qu'elle manque de confiance dans les hommes métier. Les Directions Projet semblent avoir été créées parce que les hommes métier ne parvenaient pas à faire les bons compromis technico-économiques.

« On est mis en porte-à-faux : le projet n'hésite pas à aller voir les fournisseurs, à court-circuiter les métiers parce qu'il n'est responsable que de sortir la voiture, c'est à dire un original et des copies parfaites. » (pilote GFE).

« Il y a trop de monde qui nous demande des éléments de reporting. Même les responsables de zone nous en demandent, ils sont comme les ingénieurs projet. Ils se prennent pour des planificateurs. Or, on a déjà trop de paperasse. C'est une question de manque de confiance de la part de l'équipe projet. Ils devraient faire davantage nous faire confiance et nous laisser plus d'autonomie. » (pilote GFE).

« On a l'impression que les équipes projet ont été mises en place parce que les hommes métier n'arrivaient pas à faire des voitures, qu'ils n'arrivaient à faire de bons compromis. » (pilote GFE)

« On a du mal à démontrer aux hommes projet qu'on est capable de faire avancer le projet. » (pilote GFE).

Mais les chefs de projet et les responsables de zone n'ont pas non plus le sentiment d'appartenir à la même équipe. La dynamique projet n'est pas encore installée.

« Il manque une dynamique projet. C'est chacun pour soi et Dieu pour tous. On a le sentiment d'être des électrons libres. Il manque quelque chose. Il n'y a pas d'intégration. Je suis assez déçu. » (responsable de zone).

« On a l'impression qu'on ne fait pas la voiture ensemble. Il n'y a pas de cohésion au sein de l'équipe. » (chef de projet).

« Le défi, on se retrouve un peu seul à le prendre. On n'a pas l'impression qu'il y a une équipe projet. A la limite, je ne sais pas qui constitue le staff de l'équipe projet. On a du mal à identifier notre équipe. On a du mal à s'approprier le projet (...). Y. Dubreil sait ce qu'il veut, il est directif, mais je l'ai très peu vu. Qui travaille avec lui ? » (pilote GFE).

« Esprit QCD, es-tu là ?

Le rôle des pilotes GFE est déterminant puisque ce sont eux qui définissent l'équilibre du quadrilatère QCDP (Qualité, Coûts, Délais et Poids). C'est pourquoi leur motivation et leur implication dans le projet est un élément clé de réussite⁸⁸. Or, d'après les fonctions support, ils n'ont pas intégré l'importance de la qualité du produit/processus dès l'amont du projet et ne placent pas suffisamment le client au centre de leurs préoccupations.

« Il y a un risque que les pilotes GFE soient tentés de dégrader la qualité pour réduire les coûts, sans que cela soit maîtrisé et concerté. On n'insiste pas assez sur la tenue des objectifs qualité, alors que c'est une prestation prioritaire. » (ingénieur DIV).

« L'esprit client et économique ne sont pas portés par l'équipe projet et par les pilotes de GFE (...). Ils n'ont pas intégré le fait que le coût est imposé par le marché ; ce n'est pas la résultante d'éléments internes (...). On a de plus en plus besoin d'une vision client fine. Si on n'arrive pas à offrir davantage de prestations avec moins de prix, on est mort. » (actuel directeur de projet de la Twingo).

« A la DIV, on considère que les coûts sont un mal nécessaire. C'est le "cost of design" par opposition au "design to cost" (...). Les hommes du Bureau d'Etude n'ont pas en tête les structures de coûts (c'est à dire les gammes de fabrication) ; ils ne savent pas de quoi c'est fait. » (chef de projet).

« Les opérationnels connaissent-ils les enjeux des documents de reporting qu'on leur demande ? Ils ne comprennent pas l'importance des aspects QCDP. » (ingénieur DIV).

2.1.4. Un sentiment de non-reconnaissance partagé par tous les acteurs projet

D'après de nombreux pilotes de groupes fonctions, seule la participation des chefs de projet et des responsables de zone est prise en compte lorsque le projet réussit, ce qui leur semble d'autant plus injuste que ces derniers ont, d'après eux, une contribution faible dans le projet (ils se contentent de « faire faire »).

Les responsables de zone, quant à eux, considèrent qu'ils ont une lourde tâche à accomplir et d'importantes responsabilités à assumer parce qu'ils représentent le projet auprès des pilotes GFE, mais se plaignent de ne pas être intégrés à l'équipe projet et soutenus par elle.

⁸⁸ Ainsi que l'affirme le directeur du projet Megane, « les pilotes de GFE sont des "directeurs de mini-projets". »

« Quand il y a des problèmes, c'est le métier qui trinque. C'est le métier qui fait tout et qui doit répondre de tout, de l'étude jusqu'à la mise en série. Les autres font faire. » (pilote GFE).

« Dans mon domaine, si ça ne va pas, c'est moi qui prend. Si ça va, c'est le responsable de zone qui reçoit les félicitations. » (pilote GFE).

« Les responsables de zone sont les otages du système: si le projet ne marche pas, c'est de notre faute. On est les mini-chefs de projet. Et plus on va avancer dans le projet, plus ce sera vrai. On n'est pas épaulé par l'équipe projet. » (responsable de zone).

Précisons que ce sentiment d'inéquité provient davantage de la réputation que se sont forgée les Directions Projet précédentes plutôt que de l'expérience vécue sur le projet X74. Précisons également que ce manque de reconnaissance est davantage ressenti par les pilotes GFE qui sont multi-projets dans la mesure où leur implication est partagée entre différents projets.

2.2. Le temps des dysfonctionnements

On observe que le projet X74 bute sur un certain nombre de difficultés et de dysfonctionnements. D'abord, le manque de ressources humaines et la volonté de certaines Directions Métier d'encourager la capitalisation inter-projets obligent un certain nombre de pilotes de groupes fonctions à travailler sur plusieurs projets en même temps, ce qui affaiblit leur mobilisation sur le projet X74. Ensuite, certains périmètres du véhicule et certains groupes fonctions ont, traditionnellement, une prédominance par rapport à d'autres, ce que le projet ne parvient pas à enrayer. Enfin, et contre toute attente, on observe une bureaucratisation croissante du projet, marquée par un processus décisionnel défaillant, un système de reporting lourd, une prolifération du nombre de réunions et la création de cloisonnements verticaux et horizontaux.

2.2.1. Du manque de disponibilité des individus au manque de cohérence transversale

Certains pilotes GFE travaillent sur plusieurs projets⁸⁹, ce qui les rend moins disponibles et moins perméables aux demandes faites par la Direction Projet. En revanche, cela facilite la capitalisation entre les différents projets et entre les métiers et les projets, d'une part, et leur évite les difficultés de l'après-projet, d'autre part.

« L'avantage d'être à la fois chef de section et pilote GFE, c'est qu'on est sûr que les deux marchent ensemble ; cela assure une certaine cohérence. L'inconvénient, c'est que cela crée une surcharge de travail et que les interlocuteurs qui sont dédiés à 100% au projet ne comprennent pas qu'on refuse de faire certaines tâches. » (pilote GFE).

« Travailler sur tous les projets à la fois augmente la charge de travail, mais permet de ne pas se poser la question du devenir après le projet. » (pilote GFE).

Il en va de même pour les chefs de projet puisque certains membres de l'équipe projet travaillent à la fois sur la Laguna et sur la remplaçante de celle-ci, ce qui a pour conséquence positive de faciliter la capitalisation entre ces deux projets et pour conséquence négative de manquer de disponibilité pour traiter certains problèmes spécifiques au projet X74. Mais cela conduit également à affaiblir la cohésion de l'équipe projet dans la mesure où les chefs de projet qui travaillent uniquement sur le projet X74 n'ont pas les mêmes préoccupations que ceux qui travaillent également sur la Laguna - d'autant que les deux projets ne sont pas du tout au même stade de développement. Or, le temps passé sur un véhicule en cours est un temps non maîtrisé, « obligatoire » tandis que le temps passé sur un projet de véhicule est un temps de réflexion et d'ouverture.

« Les chef de projet devraient travailler uniquement pour des projets, et non pour des voitures en cours car on doit pouvoir se joindre dans les 24 heures si on a un problème. » (chef de projet).

« Les membres de l'équipe projet X74 devraient travailler sur la façon de mener le planning, alors qu'un certain nombre de personnes sont occupées à gérer l'opérationnel sur le projet Laguna. En effet, il y a de nombreuses réflexions à lancer sur une voiture qui va démarrer.

⁸⁹ Par exemple, le pilote du GFE « Instrumentation » est aussi responsable de l'implantation pour la commutation et de l'intégration des pièces pour tous les projets et consacre, par conséquent, seulement 15% de son temps au projet X74.

Donc plus les membres de l'équipe projet se seront confirmés entre eux sur la façon de faire, plus on pourra aller vite. » (chef de projet).

2.2.2. Une hiérarchie implicite entre les différentes parties du véhicule

Il semblerait qu'il existe un déséquilibre, en termes de poids technique et politique, entre la partie mécanique et la partie carrosserie du véhicule, d'une part, et entre les groupes fonctions élémentaires qui se laissent guider par la Direction Projet et ceux qui l'empêchent d'intervenir dans leur travail, d'autre part.

« La tôle et le chiffon »

D'après les acteurs du projet qui appartiennent au service architecture et conception des équipements intérieurs et de la sellerie de la DIECM, la partie mécanique du véhicule prédomine toujours par rapport à la partie carrosserie, de sorte qu'il est difficile de défendre le confort du client : la « tôle » l'emporte sur la « mousse ». Par exemple, l'accent est davantage mis sur l'enrichissement des fonctionnalités liées à la tenue de route que l'enrichissement des prestations liées aux sièges.

« La base roulante est toujours en avance sur la carrosserie car c'est la partie noble, le coeur de la voiture (...). Les carrossiers sont considérés comme des chiffonniers. Entre une tenue de route et un confort de siège, ce n'est pas facile de faire sa place au soleil. » (responsable de zone DIECM)

« On a un peu l'impression qu'on fait d'abord la mécanique avant de faire la carrosserie alors qu'on dit " Renault : des voitures à vivre". On devrait d'abord dessiner autour du client. C'est le client qui devrait contraindre la voiture et non l'inverse. Or, la tenue de route, 99% des gens s'en fichent... » (pilote GFE DIECM)

Des GFE « faibles » et des GFE « citadelle »

On observe également que certains groupes fonctions élémentaires se montrent coopératifs avec la Direction Projet et s'avèrent être faciles à piloter tandis que d'autres érigent des barrières face à la Direction Projet et ne se laissent guider ni dans leurs choix ni dans leur processus de travail. L'explication avancée par certains est que les premiers travaillent avec des

techniques plus simples, interviennent sur des zones plus « visibles » pour le client et/ou appartiennent à des services dont le responsable a moins de poids politique que les seconds.

« Il y a des GFE dans lesquels le projet ne parvient pas à entrer, en particulier les GFE de la Direction de l'Ingénierie de la Caisse Assemblée Peinte. » (chef de projet).

« Les GFE forts font leur loi et les GFE faibles se laissent piloter par le projet. Les premiers ont une technique très complexe, ce qui empêche d'y voir clair, et une hiérarchie métier qui est dominante. Les seconds ont une technique dans laquelle tout le monde pense pouvoir dire son mot et un responsable qui ne domine pas forcément, d'un point de vue politique et technique (...). Ainsi, les GFE Moteur, Transmissions mécaniques, Transmissions automatiques et soubassement sont beaucoup trop l'Etat dans l'Etat. » (responsable de zone).

2.2.3. La bureaucratisation de l'organisation projet

Le projet semble être marqué par une bureaucratisation de son fonctionnement, ce qui se traduit par trois éléments : une multiplication du nombre de réunions - parfois redondantes entre elles -, un cloisonnement entre certaines Directions et une augmentation du nombre de participants ayant un rôle fonctionnel dans le projet.

Une réunionnite aiguë

La complexité du processus décisionnel et l'envergure du projet X74 génèrent de nombreuses réunions, qui sont redondantes et insuffisamment préparées, ce qui leur fait perdre de leur efficacité.

Ainsi, les pilotes GFE passent, en moyenne, 70% à 80% de leur temps dans des réunions, ce qui les empêche de répondre rapidement aux questions qui leur sont posées par le projet, de faire un travail de formalisation des jalons projet et, surtout, de développer un travail de réflexion sur leur travail⁹⁰.

« Le paradoxe peut se résumer ainsi : d'un côté, il y a trop de réunions et, de l'autre côté, on a du mal à se voir. » (chef de projet).

⁹⁰ Le temps passé en réunion, pour les pilotes GFE, se décompose, en moyenne, de la façon suivante : 1/3 de leur temps est passé en réunion métier, 1/3 de leur temps est passé en réunions fournisseurs et 1/3 de leur temps est passé en réunions projet.

« X74 est très consommateur de réunions car on a du mal à se décider. On manque de réunions décisionnelles. Toute décision peut être remise en cause le lendemain car les réunions X74 sont couplées avec des réunions métier et qu'il y a plusieurs niveaux de réunions. » (pilote GFE).

« Il y a tellement de réunions que c'est la croix et la bannière pour se dégager une heure ou deux afin de régler un point urgent. » (responsable de zone).

Du cloisonnement vertical au cloisonnement horizontal

Le cloisonnement existant entre les différentes fonctions et les différents métiers de l'entreprise semble subsister, malgré le développement des équipes projet. Il concerne plus particulièrement les Directions du produit et du design.

« Les chefs de projet Design sont trop design et pas assez Projet. Ils défendent le Design auprès du projet au lieu d'imposer certains musts au sein du Design. La Direction du design manque d'intérêt pour l'interface avec les autres Directions. » (chef de projet Design X74).

« Quand on appartient à la Direction du produit, on n'est jamais à 100% projet car on a des points de passage obligés Produit (...) Au Produit, on reste rattaché à sa Direction d'origine parce qu'on a beaucoup de points de rencontres transversaux. On s'appuie beaucoup sur l'organisation par produit et par prestation. Ce maillage fait qu'on fonctionne beaucoup entre nous. On est vraiment avant tout des représentants du métier. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si on a le titre de « chef de produit » et non de « chef de projet X. » (chef de produit Twingo).

« Les chefs de projet qui n'appartiennent pas à la Direction du produit ou du design sont très vite happés par la logique projet, en particulier les Achats, la DIV, la Logistique ou la Planification » (chef de projet X74).

En outre, la gestion par projet semble introduire un nouveau cloisonnement : le cloisonnement entre les différents projets, dans la mesure où les directeurs de projet sont focalisés sur les résultats de leur projet et n'ont pas une préoccupation forte pour le transfert des acquis de leur projet vers les projets successifs ou concurrents.

« Il n'y a pas de contacts transversaux entre les différents équipes projet. La vision transversale n'est pas meilleure que la vision verticale. » (chef de projet).

« Les Directions de projet sont égoïstes : elles se moquent de la capitalisation inter-projets. » (pilote GFE).

Un malade et cinq infirmières

On observe également une multiplication du nombre d'intervenants sur le projet, qui est préjudiciable à l'efficacité du projet et affaiblit le sentiment d'appartenance des acteurs au projet.

« Il n'y a jamais eu autant de monde qui travaillait sur un projet à ce stade. Il y a trop d'idées qui fusent de partout. » (responsable de zone).

« Il y a une nuée de gens qui virevoltent autour du projet. Il y a des gens qui passent leur temps à justifier leur existence. Les gens qui ont été nommés trop tôt (...). On le vit d'autant plus mal à la DIV qu'on a exigé de nous qu'on réaffecte des gens sur d'autres programmes à la place des sous-traitants qu'on a mis dehors, quand la X74 est passée devant la X73. » (pilote GFE).

C'est surtout le nombre de fonctionnels qui s'accroît, ce qui multiplie les interfaces et les demandes de reporting car les fonctionnels demandent des états d'avancement et des synthèses qui s'ajoutent au travail existant.. On observe donc un déséquilibre croissant entre le nombre d'opérationnels et le nombre de fonctionnels.

« C'est comme le cantonnier au bord de la route : il y a une personne qui bosse et cinq qui regardent. Et ça va en s'amplifiant. Il y a trop de fonctionnels, qui sont là pour faire faire. Il y a plus de monde qui vous demande du boulot et le fait d'anticiper ne donnera pas moins de boulot au final. Les gens sont sous-occupés donc ils créent du travail en attendant que les informations descendent de la part des opérationnels. Ils viennent nous embêter de plus en plus tôt car il faut qu'ils commencent à travailler. » (pilote GFE).

« Il y a un trop grand nombre de "secrétaires techniques" J'ai cinq intervenants économiques sur mes GFE. Il y a un malade et cinq infirmières. » (pilote GFE).

« En QCDP, on est entre un et trois rapporteurs à parler devant 30 personnes qui vous posent des questions. A quoi servent-ils et qui sont-ils ? Ils perdent 15 jours à écouter les pilotes de GFE. Je sais que cela fait bien devant le directeur de projet d'être présent, mais quand même (...). Il y a 80% de gens qui ne causent pas. Je ne sais pas ce qu'ils font. Ils n'apportent pas de valeur ajoutée. » (pilote GFE).

3. Le travail en projet : le ressenti des acteurs projet

Cette section vise à analyser le ressenti des participants en cette phase de démarrage du projet. Après avoir identifié certains traits du profil socioprofessionnel et psychologique des acteurs du projet X74, elle cherche à savoir si les acteurs projet souffrent des tensions de rôle décrites dans la revue de littérature - en particulier le manque de temps, le manque de clarté des objectifs et la frustration découlant de la double autorité.

3.1. Le profil des acteurs du projet X74

Nous avons choisi de décrire le profil des acteurs projet selon trois axes : le temps passé sur le projet (les individus sont-ils « mono-projet » ou « multi-projets » ?), les caractéristiques socioprofessionnelles, en particulier l'âge, le statut, l'ancienneté et le parcours professionnel et, enfin, les caractéristiques « psychologiques », en particulier le degré de tolérance à l'ambiguïté, le mode de performance, les sources de motivation au travail et l'attitude des individus par rapport aux conflits.

3.1.1. Temps dédié au projet

Le directeur de projet et tous les chefs de projet travaillent à la fois sur le projet X74 et le projet M2S, sauf le chef de projet Marketing, le chef de projet Produit et le chef de projet Design dans la mesure où les véhicules X74, X73 et X81 ont des définitions produit et un design spécifiques. Tous les responsables de zone travaillent sur le projet X74 et M2S, de même que les pilotes de groupes fonctions⁹¹.

Si la moitié des pilotes GFE est dédiée à 100% au projet X74, conformément à ce qui est préconisé dans leur définition de fonction, un quart d'entre eux travaille sur l'ensemble des

⁹¹A l'exception de trois périmètres - Train arrière, Etanchéité et Eclairage - à l'intérieur desquels la fonction de pilote GFE est assumée par le responsable de zone.

projets de la gamme M2S, qu'il s'agisse des projets ou des véhicules en série (ils consacrent environ 60% de leur temps au projet X74) et le restant travaille sur tous les projets de Renault et consacrent seulement, par voie de conséquence, entre 15% et 50% de leur temps au projet X74⁹².

3.1.2. Profil socioprofessionnel

L'âge moyen des acteurs projet, toutes populations confondues, est de 38 ans. Il est plus élevé pour les chefs de projet et pour les pilotes de GFE que pour les responsables de zone (il est respectivement de 47, 42 et 36 ans). L'âge des pilotes varie entre 27 et 56 ans, celui des responsables de zone entre 36 et 50 ans et celui des chefs de projet entre 38 et 56 ans.

La moitié des pilotes de groupes fonctions a le statut de cadre 3a, un cinquième d'entre eux a le statut de cadre 3b, un autre cinquième a le statut de cadre 1 ou 2 et, enfin, un dixième a le statut d'employé et agent de maîtrise (ETAM). Les responsables de zone ont, quant à eux, le statut 3b (60%) ou 3a (40%). Enfin, les chefs de projet ont soit le statut 3b (40%) soit le statut 3c (50%).

La majorité des acteurs projet a plus de vingt ans d'ancienneté dans l'entreprise (60%) tandis que le restant de la population a entre 10 et 20 ans (20%), entre cinq et dix ans (10%) ou moins de 5 ans d'ancienneté (10%). C'est cette forte ancienneté qui explique que plus des deux tiers des acteurs projet ont déjà une expérience projet antérieure.

Leur ancienneté dans le service est, généralement, moins forte puisque seulement 10% des acteurs projet ont plus de vingt d'ancienneté dans le service et 20% ont entre cinq et dix ans d'ancienneté tandis que 40% d'entre eux a entre deux et cinq ans d'ancienneté et 30% ont moins de deux ans d'ancienneté.

⁹² Ceux-là sont, en général, chef de section (les chefs de section représentent un quart de la population des pilotes GFE sur le projet X74).

Enfin, si la quasi-totalité (85%) des pilotes de groupes fonctions et des responsables de zone est issue du bureau d'étude, les chefs de projet ont eu une expérience au Bureau d'Etude (pour 70% d'entre eux), en Usine (pour la moitié d'entre eux), au Produit (pour un tiers d'entre eux), aux Achats (pour un tiers d'entre eux) et à la Direction Commerciale (pour un tiers d'entre eux). En moyenne, chaque chef de projet a expérimenté deux fonctions différentes avant d'exercer leur fonction actuelle.

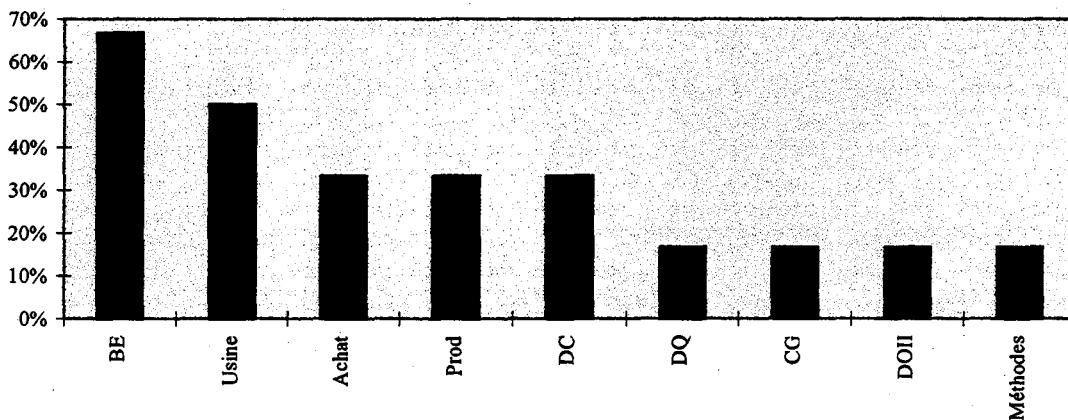


Figure 6.1. : Expérience des différentes fonctions dans l'équipe projet

Précisons, pour finir, qu'à cette phase de notre étude, les acteurs projet avaient une « ancienneté projet » très variable : 20% d'entre eux avaient entre deux et trois ans d'ancienneté, 30% avait entre et deux ans, 25% avait entre six mois et un an et 25% avait moins de six mois d'ancienneté.

3.1.3. Profil psychologique

Dans leur ensemble, les acteurs projet tolèrent assez mal les situations professionnelles marquées par l'ambiguïté (ils ont, en moyenne, une note de 1.6 sur 5 sur l'échelle mesurant leur degré de « tolérance à l'ambiguïté »). Mais on remarque que les responsables de zone et les

chefs de projet ont des attitudes opposées en la matière puisque 75% des responsables de zone ont une faible tolérance pour l'ambiguïté tandis que 85% des chefs de projet ont une forte tolérance pour l'ambiguïté.

Ils ne revendiquent pas, dans l'ensemble, un degré d'autonomie fort par rapport à leur hiérarchie métier (la note moyenne est de 2 sur 5).

Ils ont, le plus souvent, un mode de performance du type « starter »⁹³ (60%), c'est-à-dire qu'ils aiment, avant tout, faire avancer les choses, ou du type « persistant-consistent » (35%), c'est-à-dire qu'ils aiment les détails et la mise en pratique de ces détails. Notons que le pourcentage de « starters » s'élève à 75% pour les responsables de zone et que le pourcentage de « persistant-consistent » s'élève à 50% pour les chefs de projet.

Dans leur ensemble, les acteurs du projet X74 apprécient autant les aspects économiques que les aspects techniques de leur travail (seulement 25% d'entre eux ont une préférence pour les aspects économiques de leur fonction).

En cas de conflits, ils ont une attitude de confrontation⁹⁴ (pour 50% d'entre eux), de contrainte (20%) ou de compromis⁹⁵ (20%). Précisons que les responsables de zone ont principalement une attitude de confrontation (80%).

Enfin, leurs principaux éléments de motivation sont l'intérêt pour le travail (cité par 75% des acteurs projet), le développement de leurs compétences (55%) et, à égalité, l'épanouissement relationnel et la promotion dans l'échelle hiérarchique (30%).

⁹³ Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, cette typologie est issue des écrits de Shainis et McDermott (1983).

⁹⁴ Ce pourcentage s'élève à 80% pour les responsables de zone.

⁹⁵ Cette typologie est issue des écrits de Blake et Mouton (1972).

3.2. Des tensions de rôle ?

A la question de savoir si les acteurs projet ressentent les tensions de rôle décrites par la littérature, notre étude exploratoire répond par l'affirmative. En effet, les individus qui sont rattachés à une structure projet et à une structure hiérarchique manquent de temps pour accomplir leur travail, trouvent le processus décisionnel flou, comprennent mal le rôle qu'ils doivent jouer, souffrent du manque de clarté des directives qui leur sont données et ressentent, en général, une frustration liée à leur soumission à une double autorité. Néanmoins, ces ressentis ne sont pas partagés par toutes les personnes interrogées.

3.2.1. La double autorité : vrai ou faux problème ?

Certains acteurs projet - en particulier les chefs de projet - sont soumis à plusieurs autorités de nature différente. Au minimum, ils rendent compte à une autorité hiérarchique (le chef de section ou de service) et à une autorité fonctionnelle (le directeur de projet), mais certains d'entre eux peuvent avoir jusqu'à quatre « chefs » différents. Ceux-là ont le sentiment de n'être, paradoxalement, rattachés à aucune autorité en particulier, ce qui est frustrant pour eux.

« J'ai quatre chefs : le directeur d'usine, le directeur de projet de la X74, le directeur de la DSPV, qui me paie, et le directeur de la Direction des avant-projets. C'est compliqué, c'est pas limpide. En fait, je n'ai pas vraiment de chef, je n'ai pas eu d'entretien d'objectifs. Quand j'ai des questions à poser, je ne sais pas vers qui me tourner. » (chef de projet Industrie).

« Ma situation est ambiguë : je suis sur le centre de frais du directeur Commercial, je suis au service du directeur de projet de la Laguna et je suis rattaché hiérarchiquement à mon chef de service. Or, le directeur de projet n'est pas un commerçant, mon hiérarchique a un champ d'action qui dépasse la Laguna, donc il ne s'intéresse pas à moi et mon rattachement avec le directeur commercial est faible. Donc j'ai des difficultés d'appartenance et d'intégration. » (Ingénieur Action Rentabilité Laguna).

« J'ai trois fonctions et trois chefs : je suis ingénieur synthèse sur le périmètre de la Direction de l'Ingénierie Carrosserie et Montage et suis payé par le directeur de cette Direction ; j'ai également un rôle d'architecte Carrosserie à la Direction des Avant-projets et suis rattaché à un chef de service ; enfin, j'ai une fonction projet et me sens, à ce titre, hiérarchiquement rattaché au chef de projet Etudes, bien que je ne le sois pas. Mon

positionnement est d'une grande complexité. Je ne sais pas où je dois m'investir et où je ne dois pas m'investir par rapport au projet car je ne sais pas ce que la structure projet attend de moi. » (responsable de l'animation globale de l'architecture véhicule).

D'autres acteurs projet considèrent qu'ils sont soumis à des injonctions contradictoires entre l'autorité métier et l'autorité projet, ce qui génère du stress.

« On a du stress parce qu'on doit gérer des contradictions permanentes entre le métier et le projet. J'aime le faire, mais il faut qu'on soit reconnu, soutenu par le projet. Il faut qu'il y ait une politique derrière, ce ne doit pas être une initiative personnelle. Ou alors, il faut être un aventurier forcené comme moi. » (pilote de GFE).

« Les responsables métier veulent faire de la belle technique, tandis que les projets privilégient l'économique, donc les pilotes GFE doivent s'autocensurer, "s'autobuffer" pour ne pas aller dans le même sens. Ce n'est pas facile d'être juge et partie. » (pilote de GFE).

Il semblerait que les tensions de rôle varient en fonction des directeurs de projet. Par exemple, elles semblent être plus fortes pour les individus qui ont travaillé avec le directeur du projet X56 ou le directeur du projet TA96 qu'avec le directeur du projet de la X74 ou le directeur du projet du moteur D.

« Avec le directeur du projet TA96, il y avait des contradictions entre les objectifs du métier et ceux du projet parce sa personnalité et l'isolement géographique du projet faisait qu'il était hiérarchique sur nous. Avec le directeur du projet sur lequel je travaille, on ne vit plus ces contradictions. » (membre de l'équipe Moteur D).

« Je vivais mal ma double appartenance au métier et au projet tant que je travaillais dans le projet X56, mais, avec le directeur du projet X74, les objectifs du projet et les objectifs du métier ne sont pas contradictoires. » (pilote GFE).

3.2.2. Manque de temps ?

Les individus qui s'investissent dans plusieurs projet à la fois souffrent de manque de temps et ont le sentiment de passer pour de mauvais élèves aux yeux de chacune des Directions Projet pour lesquelles ils travaillent dans la mesure où ils ne peuvent répondre à leurs exigences de façon aussi satisfaisante que peuvent le faire les individus qui sont "mono-projet". En outre, ils ont du mal à jongler avec la culture, la personnalité et les objectifs spécifiques de chaque Direction de projet.

« Les équipes projet gonflent en effectif à mesure que le projet avance, donc on nous demande de plus en plus de boulot. Dans le cas où le pilote GFE est mono-projet, c'est normal. Mais quand le pilote GFE est multi-projets, on n'a pas le temps de répondre correctement aux demandes des directeurs de projet. » (pilote GFE).

« Les Directions de projet ont des méthodes de travail qui ne sont pas adaptées aux pilotes GFE qui sont multi-projets. Ils ne tiennent pas compte de notre calendrier. Chaque équipe projet a l'impression d'être seule au monde. » (pilote GFE).

« Les Directions de projet ne veulent pas comprendre qu'on ne travaille pas que sur leur projet. Elles se bouchent les oreilles. La 56 attende de moi que je sois toujours disponible pour elle et la X74 fait de même. » (pilote GFE).

« Je suis trop sollicité par les gens. Quand on multiplie par le nombre de projets, c'est ingérable. Les gens du projet ne jurent que par les pilotes GFE, alors que, chez nous, il y a, par exemple, des gens qui s'occupent à 100% des validations. Donc quand on renvoie nos interlocuteurs sur ces gens-là, ils pensent qu'on ne veut pas travailler. » (pilote GFE).

3.2.3. Manque de clarté des directives données par le projet ?

En règle générale, les métiers se plaignent de l'absence de fiabilité des informations provenant de l'équipe projet, ce qui les pousse à « attendre » des informations ultérieures avant de s'engager dans des actions.

« Ce qui manque aux opérationnels, c'est une bonne et unique information de la part du projet. Les entrées du produit, du design et de la réglementation manquent. Pour moi, on n'avance pas car ce qu'on a n'est pas solide. » (pilote GFE).

« Il y a des informations partout, mais elles ne sont pas forcément pertinentes. On n'est pas sûr d'avoir la dernière information, donc on attend. » (pilote GFE).

Plus spécifiquement, certains acteurs projet se plaignent du manque de clarté et de stabilité des directives données par le projet en matière de produit et de design, ce qui les oblige à travailler avec de nombreuses hypothèses et génère, par conséquent, des délais supplémentaires. Ils voudraient voir, en particulier, le projet faire un arbitrage entre les objectifs de coûts, de délais, de qualité et de poids dans la mesure où le véhicule ne peut être optimisé sur tous ces périmètres à la fois.

« On ne sait pas ce que les gens du projet veulent faire en termes de prestations. C'est choquant car certains responsables de zone doivent se reposer sur le cahier des charges des prestations fonctionnelles. » (responsable de zone).

« Je regrette qu'on n'ait pas plus de grain à moudre en design sur la X74. Cela m'inquiète car, dans quasiment six mois, il faudra avoir fait les grands choix en matière de design (...). On a besoin des gels design et de l'engagement de certains investissements industriels le plus tôt possible. On doit vérifier l'adéquation entre l'architecture et le design au plus tôt pour baisser le temps de développement. » (pilote GFE).

« Veut-on une Ford Mondéo, une BMW ? On ne peut faire une BMW au prix d'une Mondéo. L'avantage qu'avait le projet Twingo, c'est que les hommes projets ont su rapidement ce qu'ils voulaient comme automobile. La difficulté principale aujourd'hui est de savoir quelle automobile on veut. » (pilote GFE).

« Les objectifs du projet sont souvent contradictoires : un jour, on nous demande de faire du prix, le lendemain, on nous demande de faire du poids, le surlendemain, on nous demande de faire des prestations. On aimerait qu'une décision soit prise à ce niveau. » (pilote GFE).

Mais d'autres acteurs projet considèrent, au contraire, que les directives données par le projet sont très claires et que c'est aux métiers, et non aux projets, de construire le cahier des charges du Produit à partir des objectifs de coûts et de délais.

« Sur la X74, les objectifs et les grandes lignes directrices venant du projet sont claires : un développement court, des objectifs PRF et invests drastiques et bien définis, une définition produit devant tenir compte des deux premiers paramètres. Je n'ai pas d'état d'âme, je sais parfaitement où je dois aller. » (pilote GFE).

« Un des axes forts du projet X74, c'est qu'on n'a pas de définition produit, mais qu'on a des objectifs PRF et des délais courts, à partir desquels on dit ce qu'on peut offrir. Donc le fait que la définition produit doive être construite par nous me semble justifié » (pilote GFE).

« Sur le projet X74, on a une identification claire des cibles à poursuivre. On a le sentiment qu'il y a un commandant à bord. Jusqu'à présent, il a toujours fait ce qu'il a dit qu'il ferait. » (responsable de zone).

Il semblerait que les conflits de rôle sont d'autant plus forts que les individus tentent de conserver un équilibre entre leur fonction métier et leur fonction projet.

« C'est difficile quand les gens sont partagés entre leur fonction métier et leur fonction projet car ils sont tiraillés et ce sont eux qui font l'ajustement. Plus on va vers le "50% métier-50% projet", plus c'est difficile car il y a un rapport de force entre le chef métier et le directeur de projet et des jérémiades des deux côtés. » (Direction du personnel Usine).

3.2.4. Qu'attend-on de moi ?

La plupart des chefs de projet manquent également de vision claire sur le rôle qu'ils doivent jouer dans la mesure où il s'agit de fonctions assez récentes dans l'entreprise et, par conséquent, souvent mal définies. C'est pourquoi ils se posent un certain nombre de questions, parmi lesquelles : quelle est leur tâche ? Où placer les priorités ? A quelles réunions faut-il participer ?

« Je connais mal la fonction et les objectifs qui me sont assignés. Pour mieux définir ma mission, je m'inspire des chefs de projet Planning de la Megane, de la X65 et de la X76. Je n'ai pas de vision du projet dans le temps (...). Je ne sais pas quelle est ma fonction aujourd'hui et ce qu'elle sera dans les différentes étapes. Je suis en train de me poser des questions: dois-je donner les objectifs de délai aux opérationnels ? Dois-je aller à toutes les réunions QCDP ? » (chef de projet Planning).

« Je ne sais pas comment je dois me situer par rapport au projet M2S. Je ne me sens pas apte à gérer le planning de la X74 ; c'est le chef de produit du Projet M2S qui s'en occupe. Mais il y a une ambiguïté pour gérer les problèmes dépassant la X74 : est-ce à lui ou à moi de m'en occuper ? J'ai une double contrainte de couverture du marché, ce qui implique de la diversité entre les différents véhicules de la gamme, et de partage des éléments communs. Je ne sais pas comment m'y prendre. » (chef de produit de la Gamme M2S).

« Avec le nombre de casquettes que j'ai et le nombre de réunions qu'il y a, je ne sais pas si je vais là où il faut. Je ne le saurai qu'à la fin du projet. » (responsable de zone).

3.2.5. Qui décide de quoi ?

Certains acteurs impliqués dans le projet ont des incertitudes concernant les instances décisionnelles. Ils ne savent pas qui décide - le métier ou le projet - ce qui discrédite les objectifs fixés et induit, par conséquent, une démobilisation.

« Il y a trop d'instances de décision. Les points sont abordés dans des instances différentes avec des décisions contradictoires (...). Le plus dur, c'est de savoir qui prend les décisions: la hiérarchie métier ou le projet ? C'est impossible de le savoir. » (pilote GFE).

« Qui décide entre le projet et la hiérarchie métier ? Qui prévaut entre le chef de projet étude et la Direction Métier ? On a toujours été dans un flou artistique. Il y a une ambiguïté décisionnelle depuis toujours (...). On jongle avec les deux. Il y a parfois des objectifs

contradictaires entre le projet et le métier. Si le projet demande des choses absurdes, on n'a pas forcément le contrepoids du métier. » (pilote GFE).

« La question qui revient, c'est : y a-t-il un pilote dans l'avion ? Qui prend les décisions entre le directeur de projet de la X74 et le directeur de projet de la X73 ? Quand on travaille sur la X73, ce devrait être Simon, mais comme il y a la plate-forme... La X81, on la fait ou non ? Ce sera Matra ou non ? » (chef de projet).

« Qui fait la synthèse et prend les décisions en matière de design to cost ? Y a-t-il une instance qui pilote cela au sein de l'équipe projet ? » (pilote GFE).

Certains acteurs projet trouvent, au contraire, que le partage des rôles entre la structure métier et la structure projet est clair : c'est aux pilotes GFE de prendre les décisions lorsque les conséquences financières ou techniques de ces décisions ne dépassent pas le cadre du contrat local signé avec le projet, et c'est au projet de prendre les décisions dont les conséquences sont plus lourdes.

« Tant qu'on est à l'intérieur de périmètre du contrat signé avec le projet, les décisions relèvent du métier. Dès qu'on a besoin de sortir du contrat ou du GFE et qu'il s'agit d'arbitrer entre un aspect coût et un aspect produit, je vais voir le projet. » (pilote GFE).

4. Synthèse

Notre étude exploratoire montre que si la structure métier et la structure projet ont des objectifs fortement imbriqués - et qu'à ce titre, on ne peut vraiment parler de dualité métier/projet - elles ont, en revanche, des conflits d'intérêts autour des ressources humaines et financières de l'entreprise. En effet, les équipes projets considèrent que le pouvoir décisionnel est concentré entre les mains des hiérarchies métier dans la mesure où ce sont elles qui maîtrisent le budget et gèrent la carrière des acteurs projet. Les hiérarchies métier ont, de leur côté, le sentiment de perdre leur autorité, leur légitimité et leur savoir-faire.

Notre étude exploratoire montre également que le projet X74 connaît un démarrage difficile, marqué par une bureaucratisation croissante de son fonctionnement et par des procédures de reporting lourdes. Les acteurs du projet X74 semblent éprouver des difficultés à trouver leurs points de repères : ils trouvent le processus décisionnel flou et les objectifs de la Direction Projet vagues. La plupart d'entre eux souffrent de tensions de rôle, même si certains individus semblent avoir davantage de facilités à vivre en environnement matriciel que d'autres.

Chapitre 7 . La difficulté de vivre le matriciel

Ce chapitre présente les résultats de la seconde phase de notre étude de terrain. Son objectif est double.

D'abord, ayant constaté que la gestion des ressources humaines constitue un des enjeux autour duquel se cristallisent les conflits entre la structure métier et la structure projet, nous souhaitons connaître, grâce à des entretiens menés avec des fonctions support de l'entreprise, les modalités de gestion des individus participant à un projet. Plus précisément, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : comment les acteurs projet entrent-ils dans le projet (par qui sont-ils « recrutés » et selon quels critères) ? Le passage par le projet développe-t-il des compétences spécifiques et si oui, sont-elles reconnues et valorisées ? Quel est le devenir possible des individus à l'issue du projet ?

En second lieu, nous souhaitons comprendre les différentes modalités de participation des individus au projet dans la mesure où notre étude exploratoire laisse entrevoir des différences de perception en matière de partage des responsabilités entre le métier et le projet, de processus décisionnel et de tensions de rôle. Quelle est l'attitude des acteurs projet à l'égard du projet et du métier ? Les acteurs projet ont-ils un sentiment d'appartenance plus fort au projet ou au métier ? Comment vivent-ils l'expérience projet ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené vingt-huit entretiens semi-directifs - et administré autant de questionnaires - avec les acteurs du projet X74 (quatorze pilotes GFE, cinq responsables de zone et neuf chefs de projet) et vingt-six entretiens semi-directifs avec des membres de fonctions support (dix-huit membres de la Direction du personnel, six membres de la Direction de l'Organisation, deux membres de la Direction de la Recherche).

Nous avons conjointement utilisé une grille d'entretien pour recueillir un matériau qualitatif et un questionnaire fermé. Notre grille d'entretien s'articulait autour des thèmes suivants : les modalités de recrutement dans le projet X74, la différence entre l'activité « projet » et les

activités effectuées auparavant par l'individu dans l'entreprise, le degré de convergence et de divergence entre la logique métier et la logique projet, le sentiment d'appartenance des individus à l'équipe projet, l'articulation des responsabilités entre le métier et le projet, l'attitude développée par les individus envers la hiérarchie métier et la Direction Projet, les compétences nécessaires au travail en projet, la démarche de contrat métier/projet et les perspectives d'avenir à l'issue du projet.

Les questionnaires fermés renvoyaient, quant à eux, aux thèmes suivants : le profil socioprofessionnel des acteurs projet, leur degré de satisfaction sur un certain nombre de sujets (processus décisionnel, relations entre la hiérarchie et la Direction Projet, autonomie, charge de travail, reconnaissance, etc.), leur degré de proximité relationnelle avec l'équipe de travail métier et avec l'équipe projet et les jugements portés sur la "personnalité" métier et sur la "personnalité" projet (fiabilité, convivialité, créativité, prise d'initiative, etc.).

1. La gestion des individus : le point de vue des fonctions support

Cette section se fonde exclusivement sur des entretiens menés avec des individus appartenant à des « fonctions support », au premier rang desquelles la Direction du personnel. Elle vise à comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'action des acteurs projet dans leur ensemble. Elle est divisée en quatre sous-sections : les trois premières décrivent les modalités de gestion du personnel « avant », « durant » et « après » l'entrée dans le projet et la dernière cherche à comprendre dans quelle mesure la fonction de Gestion des Ressources Humaines est en crise dans le contexte des projets.

1.1. Avant le projet

Nous nous concentrerons sur deux aspects de la gestion des individus « avant » l'entrée dans le projet : les différentes modalités de recrutement dans le projet, d'une part, et la description du « profil idéal » de l'acteur projet d'après la Direction du personnel, d'autre part.

1.1.1. Les modalités de recrutement dans les projets

Il existe diverses façons de constituer une équipe projet : le choix des membres de l'équipe peut relever des Directions Métier, de la Direction Projet ou d'une concertation commune entre les deux.

Ainsi, sur le projet Laguna,* les équipiers ont été nommés par les Directions Métier avec l'accord du directeur de projet. Ce dernier a délégué le recrutement des membres de son équipe aux différentes Directions en leur demandant de mettre à leur dispositions leurs meilleures compétences au sens « métier ».

Si les membres de la Direction du personnel et les acteurs projet que nous avons interrogés savent dessiner les contours du profil recherché dans les projets, le recrutement des individus dans les projets n'est pas pour autant opéré selon ces critères, d'une part, parce que les Directions de projet ne savent pas, le plus souvent, identifier les compétences qu'elle souhaitent avoir dans l'équipe et, d'autre part, parce que les modalités de recrutement semblent davantage dépendre de la disponibilité des individus et de la façon dont les chefs de service interprètent les besoins du projet que des exigences de la Direction Projet en la matière.

On constate que le directeur de projet de la Twingo (Y. Dubreil) avait négocié le choix des acteurs selon des critères de recrutement « intuitifs », que le directeur de projet de la Megane (M. Faivre-Duboz) a négocié le choix des membres de son équipe sur la base de critères de savoir-faire et, enfin, que le directeur de projet de la Laguna (R. Savoye) s'est fié au choix des métiers.

« Dubreil a recruté les acteurs du projet en activant son réseau informel. Il a recruté les gens qu'il connaissait, ce qui rend l'équipe cohésive et durable. R. Savoye n'ayant pas de réseau, il a demandé aux métiers d'envoyer leurs hommes, ce qui a conduit à des renouvellements fréquents de l'équipe. » (chef de projet X74).

« Le choix des pilotes GFE est fortuit : il se fait en fonction des disponibilités et non du profil idéal » (chef de service).

« On ne sait pas quelles sont les compétences dont les directeurs de projet ont besoin dans leurs projets. » (Direction du personnel).

« Avec Y. Dubreil, les compétences transversales n'ont pas été définies et formalisées à l'avance tandis que M. Faibre-Duboz a choisi son équipe d'après leur savoir-faire technique. » (Direction du personnel).

1.1.2. Le profil idéal de l'acteur projet

Quel est le profil théorique de l'acteur projet idéal ? La première caractéristique citée par les membres de la Direction du personnel et par les acteurs projet eux-mêmes est que les acteurs projet doivent être « entre-deux-âges », c'est-à-dire avoir suffisamment d'expérience pour être compétent sur le projet et suffisamment de « fraîcheur » pour s'adapter facilement à un style de management horizontal. Pour certains, le profil idéal est celui du « cadre promu » - c'est-à-dire de l'employé qui est devenu cadre dans le courant de sa carrière chez Renault et non dès son entrée dans l'entreprise⁹⁶ - dans la mesure où ils ont accumulé des connaissances pratiques adaptées à un fonctionnement en projet.

« Il vaut mieux mettre des cadres promus que des ingénieurs dans les projets car ils compensent leur "vide" théorique par une expérience importante. On a intérêt à faire du métissage "concept et pratique". » (ancien chef de projet Ressources Humaines).

« Il ne faut pas mettre des individus trop jeunes, mais surtout il ne faut pas mettre des anciens ingénieurs - au sens âge et ancienneté métier - car ils sont trop « métier » pour pouvoir s'impliquer dans les projets. » (pilote GFE).

« Les "très jeunes" ont peur de travailler en projet parce qu'ils ont peur d'être incompetents et les "très anciens" ne veulent pas travailler en projet car ils sont habitués au vertical. Le vivier, pour le projet, est donc constitué des "entre-deux âges". » (Direction du personnel).

« Les pilotes GFE doivent avoir au minimum cinq ans d'expérience pour avoir de la crédibilité, des compétences et pour pouvoir guider leurs équipes. » (pilote GFE).

D'autres soulignent la place prépondérante qu'occupent les qualités relationnelles et comportementales par rapport aux compétences techniques. Tous s'accordent à dire que la

⁹⁶ Il existe, chez Renault, trois filières internes permettant de devenir cadre quand on n'a pas fait d'études d'ingénieur : la filière diplomante, la filière qualifiante et la filière par expérience (qui est en régression par rapport aux deux autres).

capacité à gérer les conflits et le stress, les qualités d'animation et de négociation, l'ouverture au client et au questionnement constituent des caractéristiques plus importantes que les connaissances techniques dans la mesure où les choix opérés dans le cadre d'un projet sont, avant tout d'ordre économique et organisationnel.

« Les pilotes GFE doivent avoir des compétences économiques et d'animation plus que des connaissances techniques. Leur rôle est un rôle de questionnement, d'activation, surtout qu'ils ne sont pas hiérarchiques. » (Direction du personnel Usine).

« Les compétences que doivent posséder les acteurs projet, c'est de savoir repérer et résoudre des conflits et de pouvoir supporter le stress. » (Groupe Delta).

« L'ancienneté n'est pas une variable discriminante parce que certains anciens sont moins ankylosés que des gens âgés de vingt ans. Il y a les gars valorisés dans leur job, qui connaissent parfaitement leur technique et les profils ouverts au questionnement et à la confrontation. C'est ceux-là qu'il faut mettre dans les projets. » (pilote GFE).

D'autres, enfin, insistent sur la façon dont le projet personnel de l'individu entre en résonance avec le projet véhicule, c'est-à-dire l'intensité avec laquelle il est en mesure de s'identifier au projet.

« Les qualités personnelles telles que la capacité à résoudre des conflits, à gérer le stress, la crédibilité, et la disponibilité sont importantes, mais le critère discriminant pour être efficace dans un projet est de savoir dans quelle mesure l'individu a choisi la fonction projet et l'assume bien, c'est-à-dire dans quelle mesure il se repositionne dans quelque chose qui relève de la cohérence de son projet personnel. » (Direction du personnel).

« Ce n'est pas tant une question de compétences et de qualités individuelles que le fait, pour l'individu, de bien voir ce qu'il fait dans le projet et ce qu'il fera après. » (ancien chef de projet Ressources Humaines).

En outre, le « pourvoyeur des compétences » (le métier) et « l'utilisateur des compétences » (le projet) n'ont pas nécessairement la même vision des compétences clés que doivent posséder les acteurs projet. Il semblerait qu'ils en aient des définitions divergentes, voire opposées. En effet, les premiers valorisent essentiellement les « profils d'experts » - compétences techniques, rigueur, etc. - tandis que les derniers valorisent les profils de « contre-experts » et la capacité à être « iconoclaste ».

« Il y a deux types de chefs de service : ceux qui mettent le "meilleur" pilote GFE sur le projet et ceux qui mettent le moins bon. Ce sont des critères techniques qui induisent cette

hiérarchie. Or, ce sont les critères du directeur de projet qui comptent. On peut être bon du point de vue technique, mais mauvais du point de vue "attentes du directeur de projet". Il faut garder les bons techniciens dans les métiers. » (Groupe Delta).

« La hiérarchie affecte les pilotes GFE dans les projets selon des critères techniques, les uns donnant leur meilleur spécialiste, les autres donnant le moins bon. » (Direction du personnel).

« Le problème de fond, c'est que les directeurs métier, dans leur ensemble, considèrent qu'il y a les compétences techniques et le bon sens, qui ne s'apprend pas. Or, ce n'est pas vrai. Il faut décrire la fonction transversale. » (Direction du personnel).

« Les chefs de service ont tendance à mettre les "meilleurs" techniciens dans les projets alors que les projets ont besoin de leurs meilleurs gestionnaires. Un bon profil pour le métier ne correspond pas nécessairement à un bon profil pour le projet. » (Direction du personnel).

Enfin, si l'efficacité des acteurs projet dépend de leur « tempérament » et de leur capacité d'identification au projet, elle dépend également - ou surtout ? - de l'attitude de la hiérarchie à l'égard de ses subordonnés : leur accorde-t-elle suffisamment d'autonomie pour qu'ils puissent s'investir dans le projet ?

« Ce n'est pas parce qu'on baptise quelqu'un "pilote GFE" qu'il remplira sa fonction. Cela dépend du tempérament de l'individu car sortir du métier, c'est se faire allumer, se confronter. Mais cela dépend aussi de l'attitude de la hiérarchie métier, qui interdit parfois à ses subordonnés de sortir du métier. » (Direction du personnel Usine).

1.2. Durant le projet

Nous verrons, dans cette section, que l'entretien de fin d'année constitue un enjeu important pour les salariés, que le système d'évaluation des performances a progressivement évolué sous la pression des projets, que les compétences qui sont dorénavant valorisées sont les compétences mises au service de l'entreprise et que le style de management des directeurs de projet influe fortement sur la gestion des individus.

1.2.1. L'entretien de fin d'année : quels enjeux pour les salariés ?

De façon générale, l'entretien de fin d'année constitue un enjeu pour la carrière des individus dans la mesure où il sert de référence pour étayer les décisions relatives à la formation, à la mobilité ou à l'évolution de carrière des individus. Mais ce bilan ne constitue qu'un élément parmi d'autres dans la gestion de carrière et ne répond que partiellement à des normes d'objectivité, d'une part parce qu'il reflète, avant tout, le degré d'entente existant entre un individu et sa hiérarchie et, d'autre part, parce que cela peut constituer un outil informel de motivation des individus.

« Il ne faut pas se faire d'illusions sur l'entretien : c'est un jeu. La grille d'évaluation est inutilisable car le chef est plus sévère avec quelqu'un avec qui il s'entend bien qu'avec quelqu'un avec qui il s'entend mal. » (Direction du personnel).

« Les évaluateurs espèrent davantage sortir avec des "plus" qu'avec des "moins" car cela peut être démobilisateur. Mais le fait que le collaborateur et le hiérarchique se parlent et écrivent des choses autour des perspectives de carrière fait que cela se réalisera probablement, même si le bilan n'est pas le seul élément d'évolution de carrière. » (Direction du personnel).

1.2.2. Une évolution timide du système d'évaluation

Après quatre années de débats et de tentatives infructueuses et sous l'impulsion de la Direction Générale, le principe du double entretien (hiérarchie métier/Direction Projet) a été entériné pour les chefs de projet. La demande de modification de la grille d'évaluation est venue des membres du Comité de Direction de l'entreprise.

Mais cette évolution, si elle constitue une percée majeure aux yeux de la Direction du personnel, nous semble timide dans la mesure où, en ce qui concerne les pilotes GFE, l'évaluation des performances ne prend en compte l'avis de la Direction Projet que s'ils en font la demande. Or, demander un entretien croisé, n'est-ce pas trahir la confiance de sa hiérarchie ?

« Le principe du double entretien a mis quatre ans avant d'être entériné alors qu'on vit dans une structure matricielle. Il se fait d'autant plus facilement que le cadre le demande. Il est

destiné aux cadres, même s'il peut être utilisé par les techniciens et agents de maîtrise⁹⁷. » (Gestion du Personnel).

« Les directeurs de projet et les directeurs métier émettent des avis croisés pour tous les chefs de projet. Il y a plus de convergence à ce niveau-là. Pour les autres acteurs projet, les projets revendiquent d'être plus présents dans le management des hommes dans la mesure où l'évaluation croisée est facultative. » (Direction du personnel DIV).

« On a formalisé la place réservée au directeur de projet dans l'évaluation, c'est-à-dire le pouvoir qu'il a de se prononcer. On lui demande de signer l'évaluation. Mais cela ne permet pas de détecter si un grand travail a été fourni ou non par les hommes projet. » (Direction du personnel).

En analysant l'évolution de la grille d'appréciation sur les trois dernières années, nous avons constaté un certain nombre de changements allant dans le sens d'un enrichissement des critères d'appréciation et d'une meilleure prise en compte des compétences transversales.

D'abord, on voit apparaître une rubrique dénommée « autres compétences individuelles » alors que l'ancienne grille d'appréciation ne proposait que des éléments cadrés à l'avance, ce qui témoigne, à notre sens, d'une volonté de valoriser des capacités individuelles développées grâce à l'expérience projet et qui restent à découvrir.

Ensuite, on observe que la rubrique relative aux objectifs **non réalisés** a disparu, ce qui signifie que l'accent n'est plus mis sur l'écart existant entre le prévu et le réalisé dans une logique de « rétroviseur », mais sur les efforts de coopération dans une logique plus « prospective ».

En troisième lieu, on opère, dorénavant, une distinction plus nette entre les objectifs de résultat, les objectifs de processus et les objectifs d'animation, ce qui permet aux objectifs fixés par les Directions Projet d'être pris en compte dans l'entretien annuel.

⁹⁷ La pratique de demande de double entretien, si elle est peut développée, est encore plus marginale pour les employés ayant le statut d'agent de maîtrise que pour les cadres. Or, certaines pilotes de groupes fonctions ont ce statut, même si c'est peu fréquent.

En dernier lieu, le responsable de projet peut dorénavant donner son avis en matière d'évaluation des performances, mais également indiquer quelles sont les perspectives de carrières qui sont, d'après lui, envisageables pour les acteurs projet.

1.2.3. L'évaluation des performances demeure verticale

Si les chefs de projet bénéficient d'une évaluation croisée de leurs performances et que les autres acteurs projet (c'est-à-dire les pilotes GFE et les responsables de zone) ont également la possibilité d'en faire la demande, il semblerait que, dans les faits, seule la hiérarchie métier gère l'évaluation de leurs performances, ce qui décourage leur implication dans le projet.

« Celui qui consolide, au final, c'est le hiérarchique métier, donc il évalue essentiellement les compétences techniques. Du coup, les gens perçoivent le projet comme défavorable. Il faut être capable de raisonner en termes de compétences métier et projet. » (Direction du personnel).

« Les profils ouverts au questionnement et à la confrontation ne sont pas valorisés par le métier car ils génèrent des ruptures, des risques, ce sont des trouble-fête. Ce qui est une qualité du point de vue du projet est vécu comme un défaut dans le jugement de la hiérarchie métier. » (pilote GFE).

Pourtant, d'après les chefs de projet et les directeurs de projet interrogés, les pilotes GFE devraient bénéficier d'une prise en compte de l'avis de la Direction du Projet sur lequel ils travaillent dans l'évaluation de leurs performances dans la mesure où ils sont, comme les chefs de projet, sous son autorité fonctionnelle et qu'ils ne peuvent être motivés à poursuivre les objectifs du projet que si les efforts qu'ils exercent en ce sens sont reconnus.

« Les acteurs projet devraient tous avoir des entretiens de carrière croisés car ils sont à double commande : ils sont quotidiennement pilotés par le projet et rendent des comptes au métier. Il faut que les objectifs soient donnés par le projet et consolidés par le métier. » (chef de projet X74).

« Les pilotes GFE devraient avoir un double entretien avec leur hiérarchie, d'une part, et avec l'assistant produit et l'assistant économique du projet, d'autre part, pour les motiver sur les objectifs du projet. » (directeur de projet de la Megane).

« L'évaluation des pilotes GFE devrait être faite avec une double entrée. En effet, pourquoi trimeraient-ils s'ils ne sont pas reconnus ? » (directeur de projet de la Twingo).

1.2.4. Des compétences « absolues » aux compétences « relatives »

Si les outils actuels d'évaluation des performances ne permettent pas d'accorder autant de place aux compétences transversales qu'aux compétences techniques, la grille d'évaluation intègre, à présent, les compétences de « savoir-être », telles que la capacité à conduire le changement, à animer une équipe et à faire évoluer les collaborateurs et, de façon générale, les compétences qui sont mises au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise - par opposition aux compétences « en soi ».

« On a rendu plus explicite, dans la grille, la capacité à conduire le changement, ainsi que la capacité à animer et à faire grandir les collaborateurs. C'est axé sur la capacité à faire des choses. » (Direction du personnel).

« Avant, l'appréciation était centrée sur les capacités individuelles intrinsèques et il était recommandé de faire une double évaluation métier/projet. Aujourd'hui, elle est centrée sur les compétences au service de l'entreprise, c'est-à-dire sur les répercussions des compétences sur l'activité de l'entreprise. Cela amène donc à plus de reconnaissance pour les hommes projet. » ((Direction du personnel DIV).

« Renault avait déjà essayé de faire apparaître des éléments de compétences relationnelles dans l'évaluation, mais cela avait échoué. Aujourd'hui, c'est plus facile avec l'émergence de la gestion par projet. » (Direction du personnel).

1.2.5. La gestion des individus dépend du style de management des directeurs de projet

De façon générale, il semblerait que les directeurs de projet aient tendance à adopter l'un des deux types de comportement suivants : soit ils cherchent à réorganiser les métiers et à se substituer - provisoirement - à l'autorité hiérarchique, y compris en matière de gestion des carrières, dans ce que nous avons envie d'appeler une logique de « mainmise » sur les ressources humaines mises à leur disposition, soit ils respectent l'organisation en place et utilisent les ressources offertes en essayant d'en tirer le maximum⁹⁸.

⁹⁸ Précisons qu'il n'y a aucun jugement de valeur dans nos propos : les deux cas de figures cités sont deux formes concurrentes d'utilisation des ressources des métiers au service des objectifs du projet.

Le premier cas de figure correspond au mode de management employé par le directeur de projet de la TA96 (G. Povie) et du directeur de projet de la Laguna (R. Savoye) tandis que le second cas de figure est illustré par le style de management du directeur du moteur D (G. de Tourbet) et du directeur du projet X74 (Y. Dubreil).

« G. Povie a mis en oeuvre une certaine forme d'organisation du projet jusqu'au bout, donc il a fait apparaître la contradiction existant entre le métier et le projet, quitte à créer des dysfonctionnements dans les métiers. Il a recrée une organisation propre au sein des métiers. G. de Tourbet, lui, a considéré qu'il n'avait pas à organiser les métiers : il a défié le système de réapprovisionnement des compétences métier plutôt que de les réorganiser. » (Direction du personnel).

« G. de Tourbet a été très perturbateur des métiers, mais il a généré des compétences dans les métiers en les laissant à leur place. Le métier gérait les hommes et les compétences pour lui tandis que G. Povie était hiérarchique sur ses hommes. » (Direction du personnel).

« Les chefs de projet de la TA96 veulent participer au comité de carrière. Ils veulent avoir un pouvoir en matière de gestion de carrière (...) Le directeur du projet a déshabillé les métiers de leurs meilleurs hommes. » (Direction du personnel).

1.3. Après le projet

Nous verrons, dans cette section, que l'évolution de carrière des acteurs projet dépend davantage de la structure verticale que de la structure projet, d'une part, et que les acteurs projet éprouvent des difficultés à gérer « l'après-projet », d'autre part.

1.3.1. La carrière continue à être gérée par les métiers

Théoriquement, un cadre est géré par trois acteurs : la hiérarchie (entretien individuel), le conseiller en orientation de carrière (suivi individualisé) et le comité de carrière. Il y a donc une gestion individualisée des salariés à travers la hiérarchie et une gestion collective à travers le comité de carrière.

Dans les faits, si le conseiller en orientation de carrière a une certaine influence en la matière, c'est la hiérarchie qui décide, en dernier ressort, de l'évolution de carrière de ses subordonnés.

« Le principe absolu, c'est que la structure métier continue à gérer la carrière des pilotes GFE, même si on accepte le double entretien. » (Gestion du Personnel).

Le fait que le système d'évaluation des performances et de gestion des carrières ne garantisse ni la crédibilité ni l'évolution ultérieure des chefs de projet rend le statut des acteurs projet très fragile au sein de l'organisation. En effet, étant donné que l'avancement des acteurs projet dépend du chef métier et que les efforts fournis dans le cadre du projet sont évalués selon des critères métier, l'implication dans un projet peut constituer un risque fort pour l'évolution de carrière des acteurs projet. Dans ce cas, même si l'expérience et les progrès engendrés par les acteurs projet sont très riches, ils ne sont pas toujours reconnus par les responsables de gestion du personnel dans la mesure où les individus restent théoriquement dans leur métier d'appartenance.

Le fait que la hiérarchie ait le « monopole » de la gestion des carrières de ses subordonnés rend également difficile la mobilité inter-directionnelle⁹⁹. Or, l'expérience projet accroît à la fois le désir et la capacité des individus à quitter leur service d'origine pour entreprendre une mobilité au sein de l'entreprise, étant donné qu'elle permet de connaître les autres métiers de l'entreprise et développe ce que l'actuel directeur de projet de la Twingo nomme « l'esprit de transversalité ».

« Le système actuel est difficile à vivre car il crée des incertitudes et rend délicate la situation dans laquelle le chef hiérarchique ou le subordonné dit : "vous ne m'aimez plus", donc cela empêche de préparer l'avenir et les affectations des partants. » (Direction du personnel).

« Etant donné que la carrière est gérée par le métier, on crée une inquiétude et des angoisses par rapport à l'évolution de carrière. Cette angoisse vient très rapidement. Seuls les métiers peuvent offrir des perspectives d'évolution rassurantes, pas les projets. » (directeur de projet de la X74).

« C'est le responsable métier qui gère et pilote les carrières aujourd'hui, de sorte que la gestion des performances dans le projet et la gestion des carrières sont mal articulées. Du coup, certains deviennent des mercenaires. » (Direction du personnel Usine).

⁹⁹ Pour faire en sorte que tous les cadres puissent avoir une mobilité inter-directionnelle, la Direction du personnel cherche à rendre légitime le fait que tout cadre en poste depuis deux ans doit avoir une date de fin de poste.

« Le fait que ce soit la hiérarchie métier qui décide de nos orientations est un problème parce que, pour eux, aller dans un projet n'est pas forcément un bon investissement. » (pilote GFE).

1.3.2. Les difficultés de l'après-projet : retrouver un travail à spectre large

Le défi à relever concernant « l'après-projet » est double : il s'agit, d'une part, de permettre aux acteurs projet de trouver un poste - dans la mesure où leur fonction « métier » est, en général, assumée par quelqu'un d'autre, en particulier pour les individus qui sont « mono-projet » - et, d'autre part, de trouver une fonction qui soit aussi intéressante et aussi responsabilisante que celle qu'ils avaient au sein du projet.

Ceux qui réintègrent leur métier d'origine ont le sentiment douloureux de revenir en arrière lorsqu'ils ne parviennent pas à utiliser les compétences acquises à travers leur expérience projet, en particulier l'autonomie et la responsabilité.

« Ce qui est difficile, c'est de trouver un poste aussi responsabilisant et intéressant, qui prenne en compte l'expérience projet et ses compétences. » (chef de projet Laguna).

« La crainte côté métier, c'est qu'on a du mal à remettre ces gens-là dans les métiers parce qu'ils ont l'impression de passer de la lumière à quelque chose d'étroit. Ils ont acquis une prise en compte des problèmes des autres et craignent le retour dans le métier. » (ancien chef de projet Ressources Humaines).

« Renault n'ayant pas - et se refusant à avoir - un système d'identification et de valorisation des compétences des gens qui travaillent sur un projet, on n'arrive pas à recaser les hommes projet dans les métiers. » (Direction du personnel DIV).

Quant à ceux qui sont transférés sur un autre projet, ils souhaitent également évoluer dans leur fonction, de sorte que la hiérarchie métier essaie de leur proposer, soit de travailler sur la même gamme véhicule, mais sur un périmètre plus large, soit de travailler sur une gamme véhicule supérieure, ce qui constitue un « ersatz » de promotion. En outre, ceux-là, s'ils ont la possibilité de retrouver la dynamique passionnelle propre aux projets, n'ont, en général, pas le temps de faire leur bilan personnel ni la possibilité de « se ressourcer » dans une structure métier - par essence plus stable et plus réconfortante - après avoir vécu une expérience éprouvante.

« Reprendre un autre projet, c'est mal vécu car l'individu se demande ce qu'il va apprendre de plus. Donc on essaie de lui proposer, soit de garder la même fonction et le même périmètre, mais sur un projet de gamme supérieure, soit de garder la même fonction, mais sur un périmètre plus large, qu'il s'agisse d'un projet de gamme supérieure ou non. » (chef de service)

« On essaie de valoriser le changement de périmètre - par exemple, passer en tant que pilote GFE de la Direction au Train Avant - comme une promotion. C'est une des façons de sortir de la difficulté de l'après-projet. » (chef de service)

1.4. Une fonction Ressources Humaines en crise

Dans cette section, nous montrerons que la politique de gestion des acteurs projet est en décalage avec la réalité des projets, que le fonctionnement matriciel par projet remet en question les fondements mêmes de la Gestion des Ressources Humaines et que la fonction Personnel de l'entreprise n'a pas encore trouvé de réponses satisfaisantes en la matière. Nous essayerons, enfin, de comprendre pourquoi la création de la fonction de « chef de projet Ressources Humaines » a échoué.

1.4.1. Une politique de GRH inadaptée au contexte des projets

Le système d'évaluation actuel est inadapté aux projets dans la mesure où il est fondé sur le degré d'expertise technique, et non sur les compétences transversales que le projet permet d'acquérir, où il s'intéresse aux profils, et non aux parcours et où il privilégie les critères de performance standard plutôt que les critères de motivation ou d'investissement affectif.

« L'entreprise ne sait pas apprécier les compétences transversales. On ne sait pas les évaluer au même titre que les compétences techniques ; on n'en a pas les outils. » (Direction du personnel).

« La reconnaissance des compétences est essentiellement technique ; il n'y a pas d'équilibre entre les compétences managériales et les compétences techniques. Donc on a l'impression que le métier développe les compétences et que le projet en consomme. Si on rééquilibre la reconnaissance, on pourra dire que le projet développe des compétences et que le métier en consomme ou que le projet transforme la compétence technique. » (Direction du personnel).

1.4.2. Une remise en cause des fondements mêmes de la GRH

Ce sont les principes mêmes sur lesquels repose la notion de métier et les pratiques de gestion des ressources humaines qui lui sont rattachées qui sont remis en cause par le développement de la gestion par projet. En effet, dans les projets, la notion de « tâche » se substitue à celle « d'expertise » et la notion de « compétence » remplace celle de « poste ». En outre, il n'existe pas, dans les projets, de correspondance entre la position hiérarchique, l'étendue des compétences et les responsabilités des individus, de sorte que la notion de réseau est plus adaptée que celle de position hiérarchique. Si la Direction du personnel est en crise, c'est parce qu'elle ne sait gérer que des postes et qu'elle se situe dans une logique de reproduction à travers la description des postes alors qu'elle devrait gérer des individus et des compétences mises au service de l'entreprise dans son ensemble.

« Aujourd'hui, on ne peut plus caractériser un métier : on peut avoir des expertises, mais pas de métier car le projet a remplacé le mot "tâche" qui était le phénomène reproducteur. » (Direction du personnel).

« Les métiers ont des systèmes de pilotage insuffisamment serrés : on ne sait pas décrire l'activité des gens, c'est-à-dire leur production et leur contribution., ce qui pose problème dans le cadre des projets. » (Direction du personnel DIV).

« C'est la compétence qui compte, et non le poste. Ce sont des individus qu'on doit suivre, et non des postes. La Direction du personnel n'a la possibilité que de suivre des stocks, c'est-à-dire des cases. C'est pourquoi la fonction GRH est en crise. » (Direction du personnel).

Ainsi, la méthode Hay, qui est actuellement utilisée par la Direction du personnel, est inadaptée pour les acteurs projet dans la mesure où elle repose sur deux critères qui sont impropres à révéler l'étendue de leurs responsabilités, à savoir le nombre de personnes encadrées et le montant du budget maîtrisé. Or, les acteurs projet n'ont qu'une autorité fonctionnelle sur les membres de leur équipe et n'ont pas de budget propre puisqu'il dépendent des ressources mises à leur disposition par les métiers. De façon générale, la notion de carrière perd son sens avec le développement de la gestion par projet dans la mesure où la pyramide hiérarchique tend à s'aplatir.

« La méthode Hay employée pour les cadres (nombre de personnes encadrées et montant du budget à gérer) est inadaptée au cas des chefs de projet car ils n'encadrent personne en direct et n'ont pas de budget en propre. L'animation transversale n'apparaît pas dans les outils d'analyse des emplois. » (Direction du personnel ETAM).

« La Direction du personnel ne sait positionner les individus que de façon hiérarchique, ce qui n'est pas adapté pour les acteurs projet. » (Direction de l'Organisation).

« On ne sait plus parler de carrière à l'heure actuelle comme il y a dix ou quinze ans quand il y avait sept ou huit niveaux hiérarchiques, que les filières étaient bien établies et que le niveau hiérarchique se lisait au nombre de subordonnés ou au budget géré. Les structures matricielles bouleversent cela. Mais les gens gardent ce schéma en tête. » (Direction du personnel).

1.4.3. Une fonction Personnel qui n'a pas encore trouvé de réponse

Si le développement de la gestion par projet soulève de nombreuses interrogations relatives à la gestion des individus - modalités de recrutement, formation, parcours professionnel, etc. - la Direction du personnel n'a pas su, pour l'instant trouver de réponses satisfaisantes. Cela doit-il être imputé au manque de maturité de la structure projet ou au manque d'imagination, de moyens et de préparation de la Fonction Personnel ? Telles sont les hypothèses avancées pour expliquer l'absence de la Direction du personnel sur ces questions.

« Les réorganisations se font dans les projets, ce qui induit des changements dans les rapports métier/projet pour trouver les nouvelles positions respectives. La fonction personnel n'est ni formée ni préparée par rapport à ce type de tâches. La Direction du personnel ne génère pas de système ou de choix d'hommes cohérent avec ça. » (Direction du personnel DIV).

« La Direction du personnel a eu beaucoup de difficultés à traiter les questions sur lesquelles elle s'interrogeait par rapport à l'organisation projet. Elle n'a pas les moyens de s'investir dans ces questions. D'où une fonction personnel largement absente, hélas. » (Direction du personnel).

« Il faut étudier les questions de parcours professionnel, de mode de reconnaissance, de formation. Il faut mieux définir la politique de GRH compte tenu de la cohabitation métier/projet. La Direction du personnel n'apporte pas de réponse aujourd'hui. » (Direction de la Recherche).

« Les hommes métier ont peur de perdre des compétences quand ils travaillent sur un projet parce que, dans un projet, on se fixe sur une technologie donnée et que dans une structure métier, on peut confronter ses compétences, pas dans le projet. Il faut que la fonction personnel se saisisse de ces questions. » (Direction du personnel).

« Il y a un problème de gestion prévisionnelle des compétences et des carrières. On nomme les gens du jour au lendemain sur les projets. Il n'y a pas de logique de carrière ; il y a des ruptures. » (Direction du personnel)

1.4.4. L'échec des chefs de projet Ressources Humaines

Constatant qu'elle était trop éloignée des acteurs projet pour pouvoir répondre à leurs préoccupations en matière de formation, d'évaluation, de parcours professionnel et de gestion de carrière, la Direction du personnel a décidé de créer la fonction de chef de projet Ressources Humaines (CPRH) pour remédier à ces problèmes sur trois projets véhicule différents - dont la Twingo. Mais s'ils sont parvenus à introduire le principe du double entretien pour les acteurs projet, ils n'ont pas pu remplir la mission qui leur était assignée. D'abord, les hiérarchies métier ont refusé de les voir intervenir dans la gestion de leurs hommes car cela les privait d'une de leurs fonctions principales : celle de management. Ensuite, les chefs de projet chef Ressources Humaines n'avaient pas suffisamment de légitimité et de crédibilité pour pouvoir imposer leur point de vue.

« Les directeurs métier de la Direction de l'Ingénierie ont mal perçu la fonction de chef de projet Ressources Humaines car ils tenaient à garder leurs prérogatives. De la même façon, les directeurs des Ressources Humaines Métier n'ont pas accepté que les chefs de projet Ressources Humaines interviennent sur les questions de profil, d'évaluation et de déroulement de carrière. » (Direction du personnel).

« La fonction de chef de projet Ressources Humaines a été abandonnée car les hommes projet avaient leur propre chef de personnel. Les directeurs techniques ont eu une position défensive: "vous nous piquez nos hommes et, en plus, vous voulez les gérer !". » (Direction du personnel).

« Les chefs de projet Ressources Humaines se sont heurtés à l'organisation métier ; ils n'avaient aucun impact réel sur la politique de gestion du personnel, sauf pour le double entretien qu'ils ont introduit. L'intérêt de la fonction Ressources Humaines est en aval, c'est-à-dire en usine. » (ancien chef de projet Ressources Humaines)

« Les chefs de projet Ressources Humaines ont échoué parce que ce n'était pas des opérationnels et qu'ils n'avaient pas suffisamment de légitimité. » (Direction du personnel)

A présent que nous avons décrit les contraintes et opportunités auxquelles doivent faire face les acteurs projet en matière de Gestion des Ressources Humaines, nous souhaitons entrer « de plein pied » dans la problématique de notre thèse et étudier les attitudes, représentations, comportements et ressentis développés par les participants par rapport au projet.

2. La diversité des modes de participation au projet

Cette section est divisée en deux parties. La première partie renvoie aux « représentations » qu'ont les individus sur la structure projet, en particulier sur la question de savoir si l'introduction de la gestion par projet constitue un progrès ou non par rapport à la situation antérieure. La seconde partie renvoie au « vécu » des acteurs projet, en particulier en ce qui concerne leur situation de double appartenance.

2.1. Attitude et représentations des acteurs projet

Nous souhaitons montrer que les acteurs projet développent des attitudes et des représentations très différenciées les unes par rapport aux autres. Nous nous concentrerons sur l'état d'esprit avec lequel ils sont entrés dans le projet et sur leur point de vue en matière de compétences, d'évaluation des performances et de carrière. Nous nous demanderons également s'ils souhaitent renouveler l'expérience projet à l'issue du projet X74 et convoquerons le point de vue des « anciens » acteurs projet de la Laguna et de la Twingo pour étudier les mécanismes de comparaison qui se développent dans leur esprit.

2.1.1. Dans quel état d'esprit les individus sont-ils entrés dans le projet ?

On peut distinguer trois cas de figure concernant les modalités d'entrée des individus dans le projet X74. Les premiers ne souhaitaient pas travailler en projet, mais n'ont pas osé refuser l'offre que leur faisait leur hiérarchie. Ceux-là ont donc accepté d'assumer une fonction projet, mais à contrecœur.

« Je n'étais pas du tout demandeur pour devenir chef de projet car, même si cela constituait une opportunité de carrière, je savais que je n'aurais plus du tout de vie personnelle. » (chef de projet).

« Je ne voulais pas travailler sur le projet, mais je ne pouvais pas refuser cela à mon chef de service. » (pilote GFE).

Les seconds n'ont pas non plus demandé à travailler en projet, mais étaient contents de se voir proposer la fonction par leur hiérarchie. Ils ont donc volontiers accepté d'assumer une fonction projet.

« C'est mon chef de section qui m'a proposé de travailler sur la X74. Je n'étais pas demandeur, mais j'étais content. » (responsable de zone).

« Je suis entré sur la X74 d'un commun accord avec mon chef de service et je l'ai fait avec plaisir. » (pilote GFE).

Les derniers ont pris l'initiative de demander à leur hiérarchie de les affecter à temps plein sur un projet parce qu'ils voulaient accéder à un travail plus opérationnel et /ou parce qu'ils désiraient avoir une vision large de l'organisation et contribuer aux performances de l'entreprise dans son ensemble.

« C'est moi qui ai demandé à travailler en projet quand je suis arrivé dans le service parce que je voulais faire des choses plus opérationnelles. » (pilote GFE).

« J'ai demandé à ma hiérarchie qu'elle m'affecte sur le projet X74 car je voulais apporter quelque chose au niveau de l'entreprise dans son ensemble, donc travailler en projet. » (responsable de zone).

2.1.2. L'expérience projet est-elle à l'origine d'une perte ou d'un gain de compétences ?

On observe également des positionnements différents entre les acteurs projet sur la question de savoir si l'expérience projet est plutôt à l'origine d'une perte ou d'un gain de compétences pour les individus qui s'y investissent¹⁰⁰.

Pour certains, le travail en projet conduit à une perte de compétences techniques dans la mesure où, dans les projets, on se fixe sur une technologie unique, qu'on ne dispose pas du temps nécessaire au développement des connaissances, qu'on ne peut confronter ses connaissances avec les pairs et qu'on s'intéresse davantage aux aspects économiques qu'aux aspects techniques du travail.

¹⁰⁰ D'après l'analyse des questionnaires, les trois quart des pilotes GFE et des responsables de zone pensent que l'expérience projet permet de développer des compétences spécifiques.

« Avec les projets, on aboutit à un appauvrissement des métiers et des compétences, c'est clair. » (pilote GFE).

« On a peur de perdre des compétences quand on travaille sur un projet parce qu'il y a un écart dans le suivi des technologies étant donné que, dans un projet, on se fixe sur une technologie donnée et qu'on ne peut pas confronter ses compétences aux autres dans le projet. » (pilote GFE).

« Le risque quand on va dans un projet, c'est que, dès l'instant où on est coupé du métier, on n'est plus dans le coup en termes de compétences. Il faut garder un équilibre entre les projets, qui aspirent beaucoup, et les métiers, pour être up-to-date. » (responsable de zone).

D'autres considèrent que l'expérience projet leur fait perdre des compétences¹⁰¹ dans la mesure où le savoir-faire est externe à l'entreprise pour une grande partie des activités des métiers et que la dimension technologique est autant présente dans les projets que dans les métiers. Ceux-là considèrent que le projet permet, au contraire, de développer des compétences spécifiques qu'il est difficile d'acquérir dans les métiers. En effet, les individus doivent gérer une grande complexité sur le plan cognitif dans la mesure où ils doivent intégrer un grand nombre d'idées et de paramètres différents. En outre, certaines compétences ne peuvent s'acquérir que dans les projets : l'ouverture aux autres, la vision client, une vision transversale, etc.

« La perte de compétences lorsqu'on travaille en plateau projet, c'est un faux problème car 65% des activités/compétences se trouvent hors de l'entreprise et hors du métier véhicule puisqu'il s'agit de réunir des compétences externes. En outre, l'aspect technologique est autant dans les projets que dans les métiers. » (pilote GFE).

« On a besoin de se ressourcer dans notre métier, certes, mais on ne perd pas ses compétences. Le métier est dans les équipes projet, y compris dans les GFE. Il peut y avoir certains grands items transversaux, mais on peut se mettre à jour rapidement. » (responsable de zone).

« Le projet développe d'autres compétences que les compétences techniques grâce à la pression sur les coûts et à la vision client. Il développe, par exemple, la capacité à gérer le stress ; il développe des compétences transversales ; il tourne vers le dehors. » (chef de projet).

¹⁰¹ En particulier les pilotes GFE appartenant à la DIECM.

2.1.3. Le projet doit-il participer à l'évaluation des acteurs projet ?

A l'exception des chefs de projet qui sont unanimement favorables à la double évaluation, les acteurs projet ont des avis très mitigés sur la question de savoir si la Direction Projet doit participer ou non à leur évaluation¹⁰². Les uns souhaitent bénéficier d'une double évaluation dans la mesure où ils opèrent en environnement matriciel et où ils travaillent essentiellement pour le directeur de projet.

Mais leurs avis sont partagés sur la question de savoir qui, au sein de la Direction Projet, devrait mener cette évaluation : certains considèrent que c'est le directeur de projet qui doit être responsable de leur évaluation côté projet dans la mesure où il représente les intérêts du projet sans appartenir à un métier en particulier tandis que les autres préféreraient être évalués par un chef de projet (ils nomment en priorité le chef de projet Etudes et le chef de projet Industrialisation) plutôt que par le directeur de projet parce que ce dernier n'est pas suffisamment proche d'eux pour pouvoir porter un jugement sur leur travail.

« Chez Renault, on est dans du matriciel, donc c'est intéressant d'avoir une double évaluation. » (responsable de zone).

« Il faudrait instaurer la double évaluation car il est intéressant d'avoir un retour sur investissement de celui pour lequel on travaille, c'est à dire le directeur de projet. » (pilote GFE).

« Le pilote GFE doit être évalué par le directeur de projet parce qu'il est le représentant du Projet dans le métier. » (pilote GFE).

« Etre évalué par un chef de projet, d'accord, mais pas par le directeur de projet car il n'est pas assez proche des pilotes GFE. » (responsable de zone).

Les autres acteurs projet¹⁰³ sont opposés à la double évaluation dans la mesure où, d'après eux, seule la hiérarchie métier peut porter un jugement sur leurs performances par rapport aux objectifs métier.

¹⁰² La majorité des pilotes GFE interrogés (55%) considèrent qu'ils ne doivent pas être évalués par le directeur de projet tandis que les autres pilotes GFE sont favorables à cette idée (20%) ou ont un avis mitigé sur la question (25%).

¹⁰³ Il s'agit plus particulièrement des individus qui travaillent sur plusieurs projets en même temps.

« En ce qui concerne les objectifs projet, le hiérarchique métier peut juger s'ils ont été atteints et, en ce qui concerne les objectifs métier, seul le hiérarchique métier est à même d'évaluer les résultats du pilote GFE. » (pilote GFE).

« Quand un pilote GFE est sur trois projets différents, c'est la hiérarchie métier qui doit faire la synthèse. » (pilote GFE).

« Il n'est pas nécessaire que l'évaluation des pilotes GFE soit faite par le directeur de projet. Cela me gêne qu'il y participe. » (pilote GFE).

Mais, quel que soit l'avis qu'ils émettent sur la question de l'évaluation des performances, on observe que, dans les faits, rares sont les pilotes GFE qui ont effectivement donné leur entretien de fin d'année à faire signer par un membre de l'équipe projet.

2.1.4. L'expérience projet ouvre-t-elle des opportunités de carrière ?

Les avis sont partagés sur le lien existant entre les performances des acteurs dans le cadre du projet et leur évolution de carrière : les uns considèrent qu'on ne leur rappelle pas souvent que leur travail et leurs chances de promotion dépendent de leurs performances dans le cadre du projet tandis que les autres pensent qu'on le leur rappelle souvent¹⁰⁴. En moyenne, le lien entre leurs performances projet et leurs possibilités de promotion est faible, d'après les individus interrogés¹⁰⁵.

De la même façon, si une partie des acteurs projet interrogés pense que le passage par le projet ouvre des opportunités de carrière intéressantes, d'autres considèrent qu'il ne permet pas d'améliorer les perspectives de carrière¹⁰⁶. Ceux qui pensent que le passage par le projet développe des opportunités de carrière intéressantes, y compris hors du métier d'origine, affirment que la fonction projet est une fonction de management, c'est-à-dire de coordination

¹⁰⁴ 47% des acteurs interrogés pensent qu'il existe un lien entre leurs performances dans le cadre du projet et leur possibilités de promotion tandis que 47% d'entre eux considèrent que ce lien est inexistant.

¹⁰⁵ Il est, en moyenne, égal à 1.4 sur 5.

¹⁰⁶ On observe que 48% des pilotes GFE et des responsables de zone pensent que l'expérience projet permet d'ouvrir des opportunités de carrière intéressantes tandis que 14% d'entre eux considèrent qu'il ne permet pas d'améliorer leurs perspectives de carrière.

inter-métiers, qu'elle donne une vision large de l'entreprise et que le passage par le projet dénote une certaine ouverture d'esprit.

« La voie normale du projet, c'est d'ouvrir l'éventail des carrières, c'est à dire de permettre de changer de service ou de Direction. Le projet me semble plus porteur que le métier en terme d'ouverture de carrière. » (pilote GFE).

« Travailler sur un projet est un atout pour l'avenir parce que cela révèle notre ouverture d'esprit. » (pilote GFE).

« C'est un levier de faire du transversal. En effet, on peut jouer la double carte avec le directeur de projet et le chef de service car si mon chef dit que je suis mauvais, il ne sera pas crédible si les directeurs de projet, eux, disent que je suis bon. » (pilote GFE).

D'autres considèrent, au contraire, que l'expérience projet n'ouvre pas d'opportunités de carrière dans la mesure où la fonction projet n'est pas reconnue dans l'entreprise, où le système d'évaluation des performances permet pas de valoriser les compétences acquises et où seule la hiérarchie métier décide de l'évolution des carrières des pilotes GFE. Pour eux, le passage par le projet est davantage une "étape obligée" pour les jeunes ingénieurs qu'une opportunité d'avoir de meilleures perspectives de carrière.

« Etre dans l'équipe projet n'est ni rassurant, ni valorisant. Cela ne constitue pas une opportunité de carrière car c'est un rôle de management, c'est-à-dire qu'il s'agit de faire travailler les autres. Les opportunités de carrière sont plus sûres dans la structure métier. » (chef de projet).

« Etre pilote GFE ne constitue pas un tremplin pour la carrière, aujourd'hui. C'est plutôt une étape obligée quand on est jeune ingénieur. » (pilote GFE).

« Le projet n'ouvre pas de portes pour la carrière car c'est le hiérarchique métier qui fait votre carrière. Le directeur de projet ne peut ni faire, ni défaire votre carrière (...). Vous pouvez vous démener et ne pas être reconnu. Pire, cela peut même vous nuire. » (chef de projet).

2.1.5. La gestion par projet est-elle vecteur de progrès pour l'entreprise ?

Certains acteurs projet considèrent que le projet est porteur de changements positifs dans la mesure où il encourage la recherche de compromis entre les différents métiers, mais aussi entre les différents acteurs d'un même métier. En effet, le projet pousse les individus à coordonner

leurs efforts autour d'un objectif clairement identifié, favorise l'ouverture vers l'extérieur (les clients, les fournisseurs et les concurrents) et permet de compenser les effets de la culture «ingénieur» qui prévaut dans l'entreprise. En outre, le plateau projet favorise le rapprochement entre les métiers de la conception et les métiers de la fabrication, permet d'accélérer la prise de décision et dynamise les métiers.

Le projet permet également de mieux comprendre les contraintes des autres métiers à travers le métissage professionnel. Enfin, il permet de passer d'une vision purement techniciste à une vision économique et d'élargir la connaissance des métiers de l'entreprise.

« Le projet prend le dessus sur nos querelles intestines et tourne les regards vers l'extérieur. Ainsi, j'ai dû me mettre à l'économique. » (pilotes GFE).

« Avant la structure par projet, c'était statique : ce sont les projets qui réveillent l'entreprise car, souvent, cela tire beaucoup plus par le projet que par le métier. » (chef de projet).

« Le fait d'être pilote GFE me permet de résoudre certaines incompréhensions liées à mon métier, de signaler les points durs, de faire prendre des décisions plus vite. » (pilote GFE).

« En se centrant sur un projet, on a une identification des cibles. On ne peut pas se tromper de direction ou s'éparpiller. » (responsable de zone).

D'autres acteurs projet considèrent, au contraire, que les projets ont une vision plus étroite que les métiers car ils sont orientés vers les performances à court terme et qu'ils manquent de perspective d'ensemble, que la gestion par le stress correspond à une politique de « terre brûlée » qui peut être nuisible à terme et que les projets ne cherchent pas la réussite de l'ensemble de l'entreprise. Pour eux, la logique des projets est une logique de « consommation » et non de développement des compétences.

« Les directeurs de projet sont égoïstes : ils ne cherchent pas la réussite de l'entreprise, mais seulement celle de leur projet. » (pilote GFE).

« Les projets ont une vision étroite par rapport aux métiers dans la mesure où ils sont orientés vers le court terme et qu'ils ne s'intéressent pas à la performance de l'entreprise dans son ensemble. » (pilote GFE).

« On dit que c'est le métier qui doit développer les compétences et la capitalisation. Or, on ne le fait pas car le projet aspire les gens dans sa dynamique... » (responsable de zone).

« Il y a une logique de consommation de ressources dans la logique projet car les hommes Projet voulant y arriver à tout prix, ils tuent parfois les acteurs au lieu de les valoriser. Il faut mettre l'individu au centre et on pas le traiter comme un objet. » (pilote GFE).

2.1.6. Pour ou contre le plateau projet ?

Certains acteurs projet sont contents de travailler en plateau projet car cela permet de vivre le rapprochement entre le Produit et le Process et d'avoir un contact permanent et informel avec le projet.

« Je suis à 200% à fond pour le plateau projet pour la facilité de communication, la proximité géographique, le contact quotidien et informel avec le projet. » (pilote GFE).

« Cela me semble très séduisant de travailler en plateau projet ; c'est une occasion fabuleuse d'opérer le rapprochement Produit-Process. » (chef de projet).

D'autres préféreraient rester dans la structure métier car ils craignent de perdre leur autonomie par rapport au projet et le contact avec leurs pairs.

« Je ne suis pas motivé pour travailler en plateau projet, j'essaie de retarder l'échéance car cela risque de nous enlever de la liberté et de la convivialité. » (pilote GFE).

« Etre loin des projets génère des problèmes de décision, mais je préfère ça plutôt que d'aller sur le plateau projet car je ne vois pas ce que pourrait m'apporter le projet aujourd'hui. » (pilote GFE).

2.1.7. Le point de vue des récidivistes

On observe que les individus qui ont une expérience projet antérieure sont profondément « marqués » par cette expérience et semblent éprouver, en général, une grande nostalgie par rapport à elle. Tout porte à croire qu'ils ont du mal à en faire le "deuil".

Nous nous concentrerons sur deux projets qui, qui semblent avoir particulièrement marqué de leur empreinte la façon dont les individus s'investissent aujourd'hui dans le projet X74. Il s'agit du projet Laguna, dirigé par R. Savoye, et du projet Twingo, dirigé par Y. Dubreil.

Les anciens acteurs projet de la Twingo

Les acteurs projet qui ont travaillé avec Y. Dubreil sur la Twingo regrettent un certain nombre d'éléments qu'ils avaient appréciés et qu'ils ne parviennent pas à retrouver sur le projet X74 : l'équipe projet était plus « soudée », les décisions plus fiables, la motivation des pilotes était plus forte parce que le projet était susceptible d'être abandonné, donc fragile. Ils regrettent actuellement le manque de disponibilité de Y. Dubreil sur le terrain, le manque de cohésion de l'équipe projet, le manque de reconnaissance des acteurs de terrain. Ils semblent, au final, avoir eu plus d'affection pour le projet Twingo qu'ils n'en ont pour le projet X74.

« Je ne retrouve pas l'esprit Twingo. On a l'impression qu'il n'y a pas d'entreprise. Avec la Twingo, le programme était simple et les décisions robustes, ce qui n'est pas le cas avec la X74. Je suis intarissable sur le projet Twingo, mais je n'ai pas d'affection particulière pour le projet X74. » (ancien pilote GFE Twingo).

« On voit moins Y. Dubreil aujourd'hui que du temps de la Twingo. La question est : aura-t-on un directeur de projet à 100% comme dans le passé ? » (ancien pilote GFE Twingo).

« Il n'y pas du tout le même challenge sur la X74 que sur la XO6 : il y avait un côté défi assez exceptionnel, Y. Dubreil savait insuffler un esprit d'équipe. On avait des liens directs avec lui, donc on percevait sa reconnaissance en direct. Je me sentais davantage projet que métier alors que je n'étais même pas sur le plateau projet. Aujourd'hui, c'est le contraire. Sur la X74, je suis plus métier que projet. » (ancien pilote GFE Twingo).

Les anciens acteurs projet de la Laguna

Les acteurs projet qui ont travaillé avec R. Savoye sur la Laguna semblent, quant à eux, regretter la très forte présence qu'avait R. Savoye sur le terrain autour des responsables de zone et des pilotes GFE, l'esprit d'équipe qui régnait sur le plateau projet et la forte reconnaissance des acteurs de terrain, même si l'exigence du directeur de projet était très forte, que le turnover était élevé et que les individus ressentaient de fortes tensions entre les objectifs fixés par le projet et les objectifs fixés par le métier. Ils semblent, au final, regretter de ne pas parvenir à s'identifier aussi fortement au projet X74.

« R. Savoye nous reconnaissait dans notre valeur ajoutée. Il mettait en présence les acteurs, court-circuitait la hiérarchie ; il enlevait le carcan de la bureaucratie dans lequel on était enfermé. Il oeuvrait pour le bien de l'entreprise. On avait le sentiment que les choses avançaient, il y avait un retour positif sur nos actions. On était tiraillé entre les exigences de

nos chefs de service et les siennes, mais on avait le sentiment d'exister. » (ancien chef de projet Laguna).

« R. Savoye était très présent sur le physique autour des architectes de zone et des pilotes GFE. C'est un homme de terrain ; il a su créer une équipe très unie. Son point fort, c'est que les gens se sentaient reconnus ; ils avaient leur identité. A présent, on se sent un peu abandonné. Y. Dubreil fait dans la douceur et l'ironie, mais ce n'est peut-être pas ce qu'on demande à un directeur de projet. » (ancien pilote GFE Laguna).

« J'aimais bien R. Savoye car il parlait franc. On savait pourquoi on se défonçait. Il était radical, dur, paternaliste mais il valorisait celui qui rendait service au bon moment. Il téléphonait à celui qui faisait le travail, pas au métier, au chef de service ou au chef de section. Il a cherché à "mouiller" les chefs de service, mais, quand il a vu que cela n'apportait rien, il est passé par dessus leur tête. Certains pilotes GFE étaient tirillés, ils n'étaient pas bien, mais moi je trouve qu'on avait plus de reconnaissance qu'aujourd'hui. » (ancien pilote GFE Laguna).

2.1.8. Renouveler l'expérience projet ?

Bien qu'ils trouvent généralement que l'expérience projet qu'ils sont en train de vivre est à la fois riche et intéressante, un certain nombre d'acteurs projet ne sont pas prêts à s'impliquer de nouveau dans un projet à son issue. Ils trouvent l'expérience projet éprouvante et craignent qu'elle les empêche de progresser en termes de carrière si elle se prolonge trop. Ils ressentent le besoin de se « ressourcer » - sur le plan psychologique et professionnel - dans le métier.

« Je souhaite aller jusqu'au bout du projet et faire mon retour d'expérience, mais je ne veux pas renouveler l'expérience. En plus, je ne crois pas que le fait de travailler sur deux projets successifs permet d'éviter de refaire des erreurs parce que les projets évoluent beaucoup. » (chef de projet X74).

« J'étais déjà chef de projet sur la Laguna, donc cela fera huit ans que je travaille en projet. Après cela, je prendrai une orientation métier. » (chef de projet X74).

« Les gens sont usés après un projet: ils ont hâte de retourner dans leur métier. Ils sont au bout du rouleau, surtout à la fin du projet, car le temps s'accélère et les échéances passent avant tout. » (chef de projet X74).

D'autres, au contraire, se sentent incapables de réintégrer leur métier et de quitter la dynamique projet parce qu'ils ont éprouvé un réel plaisir au travail et une ouverture au reste de l'entreprise à laquelle ils disent ne plus pouvoir renoncer.

« Mon implication dans le projet est telle que le deuil est très difficile à faire. Je raisonne comme si j'allais être dans ce projet à vie (...). Je ne veux plus jamais perdre la dimension projet car cela augmente le plaisir de venir travailler. » (chef de projet Twingo).

« Après avoir travaillé en projet, je ne pourrai plus jamais être à l'aise dans un métier, c'est-à-dire dans un processus de travail étriqué. » (chef de projet Twingo).

2.2. Vivre la dualité métier/projet

Si les attitudes et les représentations développées par les individus ne sont pas homogènes au sein de l'équipe projet, la façon dont ils vivent leur expérience varie également d'un acteur projet à l'autre. Nous nous attacherons à savoir la diversité des schémas relationnels existant entre les individus, leur hiérarchie et la Direction Projet et à comprendre où va le sentiment d'appartenance des acteurs projet. Nous souhaitons également tracer les contours de la « personnalité » de la structure métier et de la structure projet, identifier leurs éléments de satisfaction et d'insatisfaction par rapport à l'expérience projet et voir si les individus défendent les intérêts du métier ou du projet dans les cas où leurs objectifs entrent en conflit.

2.2.1. « Qui est votre chef » ?

On observe deux positionnements différents par rapport au projet. Certains acteurs projet considèrent que la seule autorité à laquelle ils doivent obéir est celle de leur chef hiérarchique et, en cas de conflits entre les objectifs du métier et du projet, choisissent de privilégier ceux qui leur sont assignés par leur hiérarchie métier.

« Je suis attaché et lié au projet, mais je suis un homme métier. » (responsable de zone).

« Mon chef, c'est le métier car je me sens appartenir au métier. Je réponds, avant tout, aux objectifs de mon métier. Le responsable de projet, on ne le voit jamais, on ne sait pas ce qu'il fait, je ne vois pas comment il pourrait être mon chef. » (pilote GFE).

Les autres acteurs projet considèrent qu'ils sont soumis à une double autorité : celle du métier et celle du projet - que certains considèrent comme étant leur « client ».

« J'ai deux chefs : mon hiérarchique, qui est dans mon service, et le directeur de projet, qui est mon client. Je vis bien ma double appartenance, tant qu'il n'y a pas de contradiction dans les objectifs du chef de service et du directeur de projet (...). Je n'ai pas la culture projet ou la culture métier. » (chef de projet).

« J'ai deux patrons. Mon patron fonctionnel, c'est le projet et mon patron hiérarchique, c'est le métier. Je suis très autonome, donc je n'ai pas à faire d'arbitrage entre les deux. » (pilote GFE).

2.2.2. La diversité des schémas relationnels entre les acteurs d'interface, le métier et le projet

On observe que les acteurs projet n'ont pas tous les mêmes types de rapports avec leur hiérarchie métier. Les uns sont en contact régulier avec leur chef de service parce que celui-ci cherche à suivre leurs activités dans le cadre du projet et va sur le plateau projet. Ceux-là semblent mieux vivre leur éloignement par rapport à leur hiérarchie et à leurs pairs.

« Notre chef de service garde le contact avec nous parce qu'il s'intéresse à ce qu'on fait sur le projet. » (responsable de zone).

« J'ai de fréquents contacts avec ma hiérarchie parce qu'elle suit de près ce que je fais dans le projet. » (pilote GFE).

« Notre hiérarchique métier s'intéresse à ce qu'on fait dans le projet et voit les choses de la même façon que le directeur de projet, donc on n'est pas pris en tenaille. » (pilote GFE)

« Les gens de la DIESC sont favorables au déménagement à Guyancourt, d'une part, parce qu'ils sont habitués à être détachés de leur hiérarchie et, d'autre part, parce le chef de service se tient au courant de ce que font ses subordonnés. Il vient une fois par semaine. » (responsable de zone).

D'autres acteurs projet semblent être rarement en contact avec leur hiérarchie métier parce que celle-ci considère qu'ils n'appartiennent plus à la structure métier pendant la durée du projet. Ceux-là ont le sentiment d'être « abandonnés ».

« On a l'impression d'être en roue libre : on ne dépend ni des chefs de projet, ni du chef de métier. On nous oublie. Il faudrait qu'on dise clairement qu'on est rattachés à la Direction Projet. » (responsable de zone).

« Mon chef de section considère que je n'appartiens plus au service, que je fais totalement partie du projet sur lequel je travaille. » (pilote GFE).

« Les gens de la DICAP ne souhaitent pas aller en plateau car ils craignent de s'éloigner de leur hiérarchie, d'autant que leur chef de service n'est pas suffisamment disponible pour se tenir au courant des efforts fournis par ses subordonnés qui sont sur le plateau. » (responsable de zone).

2.2.3. Un dialogue entre le métier et le projet : la clé pour bien vivre le matriciel ?

D'après un certain nombre de fonctions support, la qualité du dialogue qui peut s'établir entre la structure métier et la structure projet est une condition clé pour permettre aux acteurs projet de vivre l'expérience projet avec sérénité.

« La force des projets est celle des métiers. C'est cet équilibre qui fait le bon cadre dans lequel se situent les acteurs. Si le métier est structurant et est en dialogue intelligent avec le projet, il y a un équilibre et un renfort mutuel. Si le métier ne fait pas ce travail, il y a l'angoisse : les gens vivent quelque chose de très fort et voient le vide du projet. » (Direction du personnel DIV).

« Il faut que le métier délègue la fonction de management au projet et passe un accord avec lui. Un individu ne peut avoir deux chefs que s'il a un patron métier et un patron projet qui discutent entre eux et qu'il est autonome... » (Direction de l'Organisation).

« Il y a un phénomène de rejet du projet parce qu'il y a un corporatisme de métier. Il faut que le patron métier et le patron projet se parlent pour que les acteurs projet ne se disent pas "cela ne marchera pas ". » (Groupe Delta).

2.2.4. Analyse comparative de la « personnalité » des métiers et de celle des projets

Nous souhaitons à présent dessiner les traits de personnalité de la structure métier et de la structure projet, sur la base des réponses faites par les acteurs du projet X4 aux questionnaires fermés qui leur ont été administrés.

D'après les participants, la **structure projet** favorise l'action (80%), est motivante (54%), est fiable (54%), favorise la créativité (50%) et encourage la prise d'initiative (50%).

En revanche elle est peu tolérante (61%), complexe (61%) et ne sait pas s'attacher ses employés (55%).

Enfin, les avis sont partagés sur la question de savoir si elle symbolise l'esprit de famille (42%) et si elle est conviviale (38%) ou peu conviviale (38%).

Les mêmes participants considèrent que la **structure métier** est fiable (80%), qu'elle favorise la créativité (73%) et l'action (70%), qu'elle sait s'attacher ses employés (55%), est conviviale (50%), motivante (50%) et encourage la prise d'initiative (40%).

En revanche, elle symbolise l'esprit de clan (64%), est peu tolérante (60%) et est complexe (50%).

En résumé, la structure projet est perçue comme étant plus stimulante/motivante, que la structure métier. Elle symbolise davantage l'esprit de famille (ou plutôt, elle symbolise moins l'esprit de clan), paraît moins divisée et encourage davantage la prise d'initiative que la structure métier. En revanche, elle est considérée comme moins fiable et plus complexe que la structure métier. Enfin, elle est moins apte à s'attacher ses employés, moins conviviale et elle favorise moins la créativité que la structure métier. Le schéma suivant résume ces caractéristiques.

Caractéristiques de la structure métier et de la structure projet

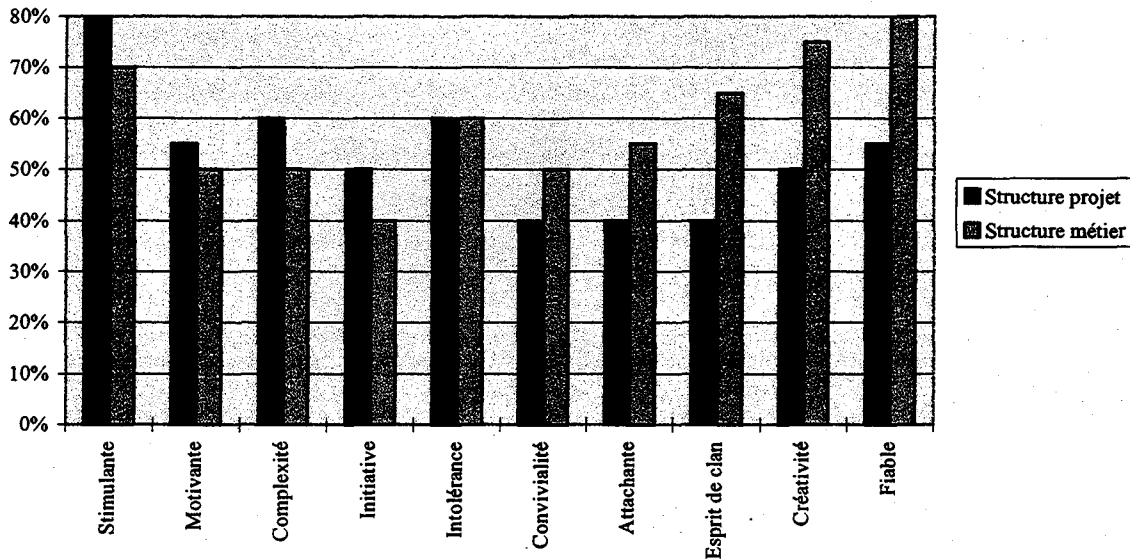


Figure 7.1. : Les traits de personnalité de la structure métier et de la structure projet (d'après les acteurs du projet X74)

2.2.5. Eléments de satisfaction et d'insatisfaction liés à l'expérience projet

On observe que les participants sont très satisfaits de l'intérêt de leur fonction (94%) et sont satisfaits des relations entre leur Direction et le projet (92%), ainsi que de leur autonomie par rapport à la structure projet et à la structure métier (80%).

Ils sont, en revanche, moyennement satisfaits du système de décision métier/projet. Plus précisément, 42% en sont assez satisfaits et 42% en sont peu satisfaits.

Les participants sont, en général, peu satisfaits de la reconnaissance que leur témoigne le l'équipe projet pour les efforts fournis (75%).

Enfin, les réponses sont très variables concernant la charge de travail. La moitié des participants en sont assez satisfaits ou satisfaits tandis que l'autre moitié en est peu satisfaite ou très peu satisfaite.

Le schéma suivant résume les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction que représente l'expérience projet pour les individus qui y participent.

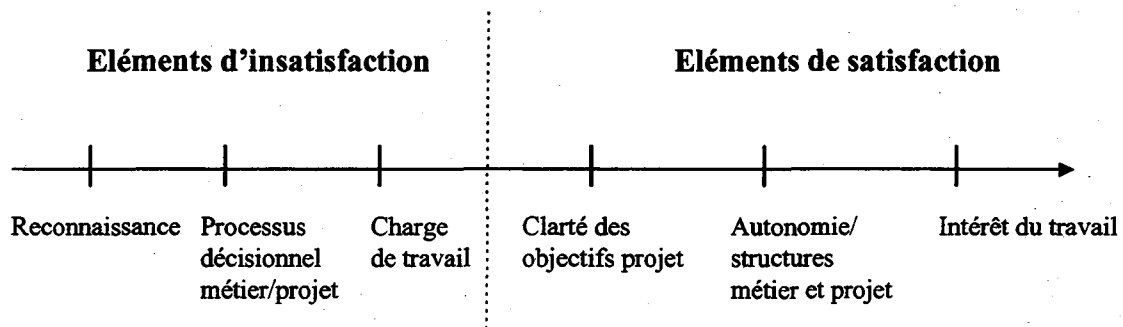


Figure 7.2. : Éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans le cadre du projet

2.2.6. Où va le sentiment d'appartenance des acteurs projet ?

Seulement un peu plus de la moitié d'entre eux ont un sentiment d'appartenance au projet¹⁰⁷. Rares sont les acteurs projet qui ont davantage le sentiment d'appartenir au projet qu'à leur métier d'origine et ceux qui cherchent à s'impliquer autant dans le projet que dans leur métier. Le projet X74 est un projet pour lequel les pilotes GFE n'ont pas d'affection particulière, contrairement à ce qui avait pu être observé sur le projet X06.

On observe qu'ils développent une certaine loyauté au projet puisqu'ils pensent que le projet X74 est un très bon projet pour lequel travailler (70%) ; ils sont très contents de coopérer sur ce projet (73%). Par voie de conséquence, ils souhaitent continuer à travailler sur le projet (63%) et ne préféreraient pas travailler sur un autre projet (67%).

On observe également qu'ils développent une certaine implication affective dans le projet puisqu'ils se sentent très concernés par l'avenir du projet (77%) et ont des sentiments très positifs à l'égard du projet en tant que cadre de vie (67%). En moyenne, leur implication affective est moyenne (2.7 sur 5).

¹⁰⁷ En moyenne, leur sentiment d'appartenance au projet est égal à 2.7 (sur 5).

2.2.7. Défendre les intérêts du métier ou ceux du projet ?

Pour 80% d'entre eux, les pilotes GFE considèrent que leur rôle est de défendre le point de vue de la Direction Métier à laquelle ils appartiennent auprès du projet. Seuls 20% d'entre eux considèrent qu'ils doivent défendre le point de vue du métier auprès du projet et réciproquement.

Enfin, en cas de conflit entre les objectifs du métier et ceux du projet, ils considèrent, pour 70% d'entre eux, qu'ils doivent défendre le point de vue de leur métier au détriment du (des) projet(s) sur le(s)quels ils travaillent.

3. Synthèse

En premier lieu, nous observons que la Direction du personnel n'a pas su trouver de réponses satisfaisantes pour valoriser l'expérience projet, même si le système d'évaluation des performances a évolué dans le sens d'une meilleure prise en considération des compétences « transversales » développées au titre de l'expérience projet.

En second lieu, nous constatons que, face à la complexité de leur fonction et aux conflits existant entre les métiers et les projets, les acteurs projet ont adopté des positionnements différents par rapport au(x) projet(s) au(x)quel(s) ils participent.

Les uns sont provisoirement au service d'un projet et ont une contribution essentiellement technique. Leur intégration dans l'équipe projet est faible et leur hiérarchie métier constitue l'unique autorité à laquelle ils acceptent de se soumettre. Il s'agit, souvent, d'individus qui sont « multi-projets » et qui ont, par conséquent, du mal à s'intégrer dans l'identité, la philosophie et la culture spécifique de chacun des projets sur lesquels ils travaillent. Pour eux, le métier constitue le centre de gravité en matière de développement des compétences et de capitalisation.

Les autres défendent la logique « projet » auprès de leur Direction Métier. Il semblerait que les individus qui adoptent ce positionnement sont peu nombreux dans la mesure où cette attitude constitue un risque pour leur carrière - ce sont les hiérarchies métier qui continuent à gérer la carrière des acteurs projet - et où il implique un certain inconfort psychologique puisque ce positionnement les oblige à être en porte-à-faux vis-à-vis de leur Direction Métier.

Les derniers sont à la fois intégrés dans la structure projet et dans la structure métier et cherchent à faire converger les objectifs fixés par les deux structures, d'une part, et à favoriser le dialogue entre elles, d'autre part. Ils refusent d'exercer un arbitrage entre l'autorité fonctionnelle du projet et l'autorité hiérarchique de leur chef de service.

Chapitre 8 . Les attitudes psychosociales des acteurs projet : modalités, antécédents et conséquences

1. Objectifs et rappels méthodologiques

1.1. Quatre objectifs principaux

La dernière phase de notre recherche empirique est, de notre point de vue, la plus importante, parce qu'elle constitue à la fois la synthèse, l'élargissement et l'aboutissement des deux phases de recherche antérieures et qu'elle vise à confirmer - ou à infirmer - les propositions qui en sont issues.

Nous poursuivons, dans ce chapitre, quatre objectifs distincts mais interreliés.

D'abord, nous souhaitons préciser les zones de coopération et de divergences existant entre la structure métier et la structure projet.

Ensuite, nous voulons approfondir la typologie que nous avons commencée à développer dans la seconde partie de notre étude sur les différents modes de participation des individus dans un projet.

En troisième lieu, nous souhaitons identifier et hiérarchiser les variables qui expliquent les différentes attitudes psychosociales observées parmi les acteurs projet, d'une part, et les variables qui sont le produit de ces attitudes, d'autre part (on trouvera, à la fin de cette section, le modèle que nous souhaitons valider).

Pour finir, nous souhaitons tester un certain nombre d'hypothèses concernant le rapport qu'ont les individus au travail dans le cadre d'une structure matricielle par projet. Ces hypothèses sont issues de notre revue de littérature (chapitre 2 à 4) et de notre recherche empirique (chapitres 6 à 8)¹⁰⁸.

¹⁰⁸ On pourra s'étonner, à juste titre, de nous voir mélanger des hypothèses issues de la revue de littérature - et, par conséquent, déjà testées par d'autres - et des propositions issues de notre étude empirique - et que nous sommes, probablement, les premiers à tester. La raison pour laquelle nous avons choisi d'accorder le même statut

1.2. Variables étudiées

Nous avons classé les variables étudiées en quatre catégories :

- les variables liées à l'individu (profil socio-professionnel et psychologique) ;
- les variables liées à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet (articulation entre l'individu et le projet, relation entre l'acteur projet et sa hiérarchie métier, relations entre la structure métier et la structure projet et le triangle métier/projet/acteur projet) ;
- les sentiments, attitudes et comportements des individus par rapport au projet et au métier ;
- le produit de l'expérience projet pour les individus qui y participent.

Ces variables sont au nombre de quarante-quatre.

a) Variables liées à l'individu

Profil socio-professionnel

- âge
- statut
- ancienneté dans l'entreprise
- ancienneté dans le service de rattachement
- existence ou non d'une fonction projet antérieure

Profil psychologique

- attitude par rapport aux conflits
- intérêt pour les aspects techniques et économiques du travail
- besoins d'assistance
- besoins de développement
- capacité à prendre des risques par rapport à la structure de récompense pour pouvoir accéder à un travail plus intéressant
- degré de tolérance pour l'ambiguïté
- mode de performance
- principaux éléments de motivation dans le cadre du travail

à ces propositions est qu'aucune des hypothèses issues de la revue de littérature n'a été validée (ou invalidée) dans le contexte spécifique des projets, de sorte qu'elles peuvent apparaître comme des hypothèses « neuves » au même titre que celles qui sont issues de notre propre étude empirique.

b) Variables liées à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet

Articulation entre l'individu et le projet

- ancienneté de l'individu dans le projet
- modalité de participation au projet (mono-projet, mono-programme ou multi-projets)
- temps moyen passé sur le plateau projet par semaine
- motivation qui présidait à l'entrée dans le projet

Relation entre l'acteur projet et sa hiérarchie métier

- degré d'autonomie accordé par la hiérarchie à l'individu
- degré de contrôle exercé par la hiérarchie sur le subordonné
- fréquence des contacts entretenus avec la hiérarchie métier

Relations entre la structure métier et la structure projet

- degré de frictions entre la structure projet et la structure métier
- cause des conflits existant entre le projet et le métier
- nature des relations entre le métier et le projet

Le triangle métier/projet/acteur projet

- nature des pièces sur lesquels les individus travaillent
- modalité de recrutement des individus dans le projet
- degré d'implication demandé par la hiérarchie métier par rapport au projet
- degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation des performances
- lien existant entre les performances dans le cadre du projet et les chances de promotion
- critères d'évaluation des performances

c) Sentiments, attitude et comportements des individus par rapport au projet et au métier

Sentiments éprouvés à l'égard de la structure métier et de la structure projet

- sentiment d'appartenance au projet
- sentiment de proximité relationnelle avec le projet
- sentiment de proximité relationnelle avec le métier d'origine
- degré d'implication affective, calculée et morale dans le projet
- évolution des sentiments éprouvés à l'égard du projet

Attitude et comportement adoptés à l'égard de la structure métier et de la structure projet

- attitude adoptée en cas de conflit entre les objectifs du métier et ceux du projet
- efforts de coordination exercés pour renforcer les relations entre le métier d'appartenance et le projet

Représentations par rapport à la gestion par projet en général

- les projets permettent-ils de dépasser les querelles inter-métiers ?
- le travail en projet empêche-t-il d'approfondir la technique ?
- le développement des Directions Projet risque-t-il de faire disparaître le savoir-faire de l'entreprise ?
- partage des responsabilités entre la structure métier et la structure projet en matière de gestion des ressources humaines, de coordination inter-métiers, de qualité des produits, de contrôle des coûts, de contrôle des délais, de relations avec le client final et de choix techniques

d) Le produit de l'expérience projet pour les individus qui y participent

- nature des compétences développées grâce au passage projet
- tensions de rôle
- degré de coordination entre la structure métier et la structure projet
- satisfaction à travailler en projet

1.3. Nos hypothèses

Pour mieux éclairer le lien existant entre le modèle et les hypothèses que nous voulons tester, nous avons classé nos hypothèses en six catégories :

- celles qui sont relatives au sentiment d'appartenance et à l'implication dans le projet (degré et nature) ;
- celles qui renvoient aux tensions de rôle ;
- celles qui sont relatives à la satisfaction retirée de l'expérience projet ;
- celles qui se rapportent aux compétences développées au titre de l'expérience projet ;
- celles qui se rapportent à l'attitude des individus en situation matricielle ;
- celles qui renvoient à la personnalité comparée de la structure métier et de la structure projet.

Ces hypothèses sont au nombre de dix-huit.

a) Hypothèses relatives au sentiment d'appartenance et à l'implication dans le projet (degré et nature)

Hypothèses relatives aux différentes dimensions de l'implication

H1 : L'implication dans le projet et le sentiment d'appartenance au projet sont deux construits proches (issue de notre revue de littérature).

Nous souhaitons tester l'affirmation de Thevenet (1992, p. 91) selon laquelle « *l'implication représente (...) un sentiment d'appartenance intégré à la définition de soi* » dans le cadre des projets. Autrement dit, nous souhaitons savoir si le sentiment d'appartenance au projet et l'implication dans le projet sont deux construits corrélés entre eux.

H2 : L'implication affective, l'implication morale et l'implication calculée dans le projet constituent trois construits indépendants (issue de notre revue de littérature).

Cette hypothèse est directement inspirée de l'affirmation de Meyer et Allen (1990) selon laquelle il existe trois formes d'implication organisationnelles différentes - l'implication affective, l'implication calculée et l'implication morale - même s'il existe un lien positif entre les deux premières. Nous souhaitons voir si on peut également opérer cette distinction dans le cadre des projets.

H3 : Les individus qui sont entrés dans le projet pour satisfaire la demande de leur hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné s'impliquent essentiellement de façon calculée dans le projet tandis que les individus qui sont entrés de leur propre gré et/ou par goût personnel s'impliquent essentiellement sur le plan affectif (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

La seconde phase de notre étude (chapitre 7, section 2.1) nous incite à penser que les raisons pour lesquelles les individus ont été « recrutés » dans le projet influent sur le degré et la nature de l'implication qu'ils développent durant le projet. Plus précisément, nous pensons que les individus qui acceptent d'entrer dans le projet par motivation « extrinsèque » - c'est-à-dire pour satisfaire la demande de leur hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné - tendent à

s'impliquer dans le projet parce qu'ils en ont *besoin* (implication calculée) tandis que les individus qui acceptent d'entrer dans le projet par motivation « intrinsèque » - c'est-à-dire de leur propre gré et/ou par goût personnel - s'impliquent dans le projet parce qu'ils le *veulent* (implication affective).

Hypothèses relatives au degré d'implication et au sentiment d'appartenance développés dans le projet

H4 : L'implication affective dans le projet est d'autant plus forte que l'individu n'a pas d'expérience projet antérieure (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Etant donné que les individus qui ont précédemment vécu un attachement fort à un projet "N" semblent développer une nostalgie qui les empêche de s'investir avec la même intensité sur un projet "N+1" et qu'un certain nombre d'acteurs projet affirment ne pas vouloir travailler sur un second projet à l'issue du premier (chapitre 7, section 2.1), on peut penser que l'implication affective dans le projet est d'autant plus forte que l'individu n'a pas d'expérience projet antérieure.

H5 : L'individu développe d'autant plus d'implication dans le projet qu'il a une faible ancienneté dans l'entreprise (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Cette hypothèse découle de l'affirmation des membres de la Direction du personnel et des acteurs projet selon laquelle les individus ne doivent être ni trop récents, ni trop anciens dans l'entreprise pour pouvoir s'investir dans un projet (chapitre 7, section 1.1.). Nous voulons, par conséquent, vérifier si l'implication dans le projet dépend ou non de l'ancienneté des acteurs projet.

H6 : Plus l'individu rejoint le projet tardivement, plus son sentiment d'appartenance au projet est faible (issue de notre revue de littérature).

D'après Christian (1999), les acteurs du projet ne peuvent s'investir dans le « récit-projet » que s'ils ont la capacité de s'insérer dans l'histoire en cours de fabrication. Nous souhaitons donc vérifier que les individus développent d'autant plus facilement un sentiment d'appartenance au

projet qu'ils y sont entrés tôt (puisqu'ils peuvent alors plus facilement être « co-auteurs » du récit).

H7 : Plus le nombre de projets auxquels participe l'individu est élevé, plus son implication dans un projet en particulier est faible (issue des résultats qualitatifs de la troisième phase de notre étude empirique).

Ayant constaté que les individus qui travaillent sur plusieurs projets en même temps ont plus de difficultés à s'investir dans la philosophie et les objectifs spécifiques de chacun des projets que les individus qui sont « mono-projet » (chapitre 8, section 2.1.), nous souhaitons tester l'hypothèse selon laquelle l'implication des individus dans un projet donné est d'autant plus faible qu'il travaillent sur un grand nombre de projets concurrents.

b) Hypothèses relatives aux tensions de rôle

H8 : Plus les acteurs projet cherchent à coordonner l'action de la structure métier et de la structure projet, plus les tensions de rôle auxquelles ils sont soumis sont fortes (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Nous avons formulé cette hypothèse en nous fondant sur les résultats de la seconde phase de notre étude empirique qui montrent que les individus se sentent d'autant plus « tirillés » entre les impératifs du métier et les impératifs du projet qu'ils essaient de respecter un équilibre entre leur fonction métier et leur fonction projet et qu'ils cherchent à satisfaire les deux parties en même temps (chapitre 6, section 3.2.).

H9 : Plus les individus travaillent sur un nombre élevé de projets différents, plus ils souffrent de tensions de rôle (issue de la première phase de notre étude empirique).

Cette hypothèse découle également des résultats de la seconde phase de notre étude empirique puisqu'ils indiquent que les individus qui participent à plusieurs projets en même temps ont des difficultés à satisfaire l'ensemble des Directions de projet et souffrent de manque de temps (chapitre 6, section 3.2.). Or, le manque de temps constitue une des cinq sources de tensions de rôle définies par Rizzo et *ali* (1970). Nous souhaitons donc voir si ce constat est également

valable pour les quatre autres sources de tensions de rôle, à savoir le manque de clarté des directives, l'incompatibilité existant entre les objectifs fixés par le métier et les objectifs fixés par le projet, le manque de clarté des règles de promotion et l'inadéquation entre les objectifs assignés et les moyens accordés.

c) Hypothèses relatives à la satisfaction à travailler en projet

H10 : Les individus qui sont entrés dans le projet pour satisfaire la demande de leur hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné retirent moins de satisfaction de leur passage dans le projet que ceux qui y sont entrés sur un mode plus volontaire et/ou qui y sont entrés par goût personnel (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Nous pouvons déduire de la seconde phase de notre étude empirique (chapitre 7, section 2.1.) que les individus qui ont envie de participer à un projet et qui demandent à leur hiérarchie de les y affecter ont plus de chances de satisfaire leurs objectifs personnels à travers l'expérience projet que les individus qui sont recrutés dans un projet alors qu'ils auraient préféré demeurer dans la structure verticale.

H11 : Plus la fonction des individus repose sur un « savoir-faire maison », plus leur degré de satisfaction est faible par rapport à l'expérience projet (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Cette hypothèse découle du constat selon lequel les acteurs projet qui sous-traitent la conception de leurs pièces à des fournisseurs externes considèrent que l'expérience projet leur permet de mieux « travailler » qu'avant, tandis que les individus qui conçoivent leurs pièces eux-mêmes craignent de perdre le cœur du savoir-faire de leur métier (chapitre 2, section 2.1.). Nous souhaitons donc tester l'hypothèse selon laquelle la satisfaction retirée de l'expérience projet est d'autant plus faible que la fonction des individus repose sur un savoir-faire « maison » accumulé au fil des années.

d) Hypothèses relatives à l'acquisition de compétences au titre de l'expérience projet

H12 : Il ne peut y avoir d'acquisition de compétences au titre de l'expérience projet sans motivation initiale (issue de notre revue de littérature).

Cette hypothèse découle directement de l'affirmation de Christian (1999), selon laquelle un individu ne peut pas acquérir de compétences s'il n'existe pas une motivation initiale, qu'elle soit positive (atteindre un objectif) ou négative (échapper à une situation désagréable). Nous souhaitons voir si cette affirmation peut s'appliquer aux compétences acquises au titre de l'expérience projet.

H13 : Les acteurs projet développent d'autant plus de compétences qu'ils ont une forte tolérance pour l'ambiguïté (issue de notre revue de littérature).

Cette hypothèse découle également de l'affirmation de Christian (1999), selon laquelle un individu ne peut pas acquérir de compétences si le processus d'acquisition ne lui procure pas de plaisir et s'il ne se sent pas maître du jeu. Nous souhaitons donc tester l'hypothèse selon laquelle les individus peuvent acquérir plus de compétences s'ils ont une forte tolérance pour l'ambiguïté (puisque'ils peuvent, alors, plus facilement éprouver du plaisir et avoir un sentiment de maîtrise).

e) L'attitude des individus en situation matricielle

H14 : Quand il est confronté à une autorité duale, l'individu tend à opérer un choix entre les deux autorités (issue de notre revue de littérature).

Kaplan (1959) et Etzioni (1959) affirment que les individus ne peuvent être soumis à deux autorités concurrentes et qu'ils choisissent, par conséquent, de se soumettre à l'une d'entre elles au détriment de l'autre. Nous cherchons à voir si cette affirmation est pertinente dans le cadre des structures matricielles par projet, c'est-à-dire si les acteurs projet tendent à opérer un choix entre l'autorité hiérarchique du métier et l'autorité fonctionnelle du projet.

H15 : Lorsqu'il est en présence de standards multiples, l'acteur projet a tendance à sélectionner ceux qui sont le plus en accord avec ses propres motivations et/ou qui ont le plus de chances d'être utilisés dans l'évaluation faite par leur hiérarchie (issue de notre revue de littérature).

Cette hypothèse est inspirée de l'affirmation de Frank (1958), selon laquelle les individus choisissent de satisfaire les demandes qui leur permettent de poursuivre leurs intérêts personnels lorsqu'ils sont confrontés à de multiples standards. Nous avons voulu étudier cette affirmation dans le cadre des structures matricielles par projet dans la mesure où les acteurs projet sont en présence de standards divergents, voire contradictoires : les standards « métier » (développement de savoir-faire, horizon temporel large, etc.) et les standards « projet » (performances en termes de coûts et de délais, horizon temporel étroit, etc.).

f) « Personnalité » comparée de la structure métier et de la structure projet

H16 : Le sentiment de proximité relationnelle avec le projet fluctue davantage que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier (issue des deux premières phases de notre étude empirique).

L'impression que nous ont laissée les deux premières phases de notre étude empirique (chapitre 6, section 3.2. et chapitre 7, sections 2.1. et 2.2.) est que les sentiments des acteurs projet à l'égard du projet évoluent - favorablement ou défavorablement - beaucoup plus rapidement que leurs sentiments à l'égard de la structure métier, ce qui peut s'expliquer par le fait que la structure projet est caractérisée par un horizon temporel hétérogène (Midler, 1993b) et une « dynamique passionnelle » (Baron, 1993) tandis que les métiers s'inscrivent dans une logique de stabilité et de continuité (Guerin, 1995).

C'est cette « intuition » que nous souhaitons valider en étudiant l'évolution du sentiment de « proximité relationnelle » des individus avec le métier et avec le projet entre la seconde et la troisième phase de notre étude¹⁰⁹.

¹⁰⁹ La population-cible et l'échelle de mesure de la proximité relationnelle sont identiques dans les deux phases de notre étude.

H17 : Le besoin d'assistance est plus facile à satisfaire dans la structure métier que dans la structure projet (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Nous avons circonscrit la notion de « besoin d'assistance » développée par Levinson (1971)¹¹⁰ à trois types de besoins : le besoin d'affiliation, le besoin de soutien et le besoin de protection contre les conflits. En effet, étant donné que l'étude comparative de la « personnalité » de la structure métier et de la structure projet (chapitre 7, section 2.2.) montre que la structure métier est considérée comme plus fiable, plus apte à s'attacher ses employés et plus conviviale que la structure projet, nous pouvons penser que le besoin d'assistance, tel que nous l'avons défini, est plus facile à combler dans la structure métier que dans la structure projet.

H18 : Le besoin de développement est plus facile à satisfaire dans la structure projet que dans la structure métier (issue de la seconde phase de notre étude empirique).

Nous avons circonscrit la notion de « besoin de développement » développée par Levinson (1971)¹¹¹ à trois types de besoins : le besoin d'autonomie, le besoin de réussite professionnelle et le besoin de développer de l'intérêt pour son travail. En effet, étant donné que l'étude comparative de la « personnalité » de la structure métier et de la structure projet (chapitre 7, section 2.2.) montre que la structure projet encourage davantage l'action, la prise d'initiative et la créativité que la structure métier, nous pouvons penser que le besoin de développement, tel que nous l'avons défini, est plus facile à satisfaire dans la structure projet que dans la structure métier.

¹¹⁰Rappelons que Levinson (1971) entend par « besoin d'assistance » le besoin qu'ont les individus que l'organisation se préoccupe d'eux, leur besoin d'aide quand ils essaient de s'intégrer à un groupe de travail, le besoin de recevoir de l'affection et d'être soutenu émotionnellement et, enfin, leur besoin d'être orienté dans le développement de leur carrière.

¹¹¹Rappelons que Levinson (1971) entend par « besoin de développement » le besoin qu'ont les individus de définir ce qu'ils sont au sein de leur organisation, de savoir où il en sont, d'exercer toute la créativité et la responsabilité dont ils sont capables et d'avoir le sentiment de pouvoir influencer sur leur destin.

1.4. Notre modèle

Nous avons représenté, dans la figure suivante, les liens de causalité supposés exister entre les différents groupes de variables étudiés, d'après notre cadre conceptuel (chapitre 3) et les résultats des deux premières phases de notre recherche empirique (chapitres 6 et 7). C'est ce modèle que nous cherchons à tester. Nous avons également fait figurer les hypothèses développées ci-dessus lorsqu'elles se rapportent aux variables dépendantes du modèle.

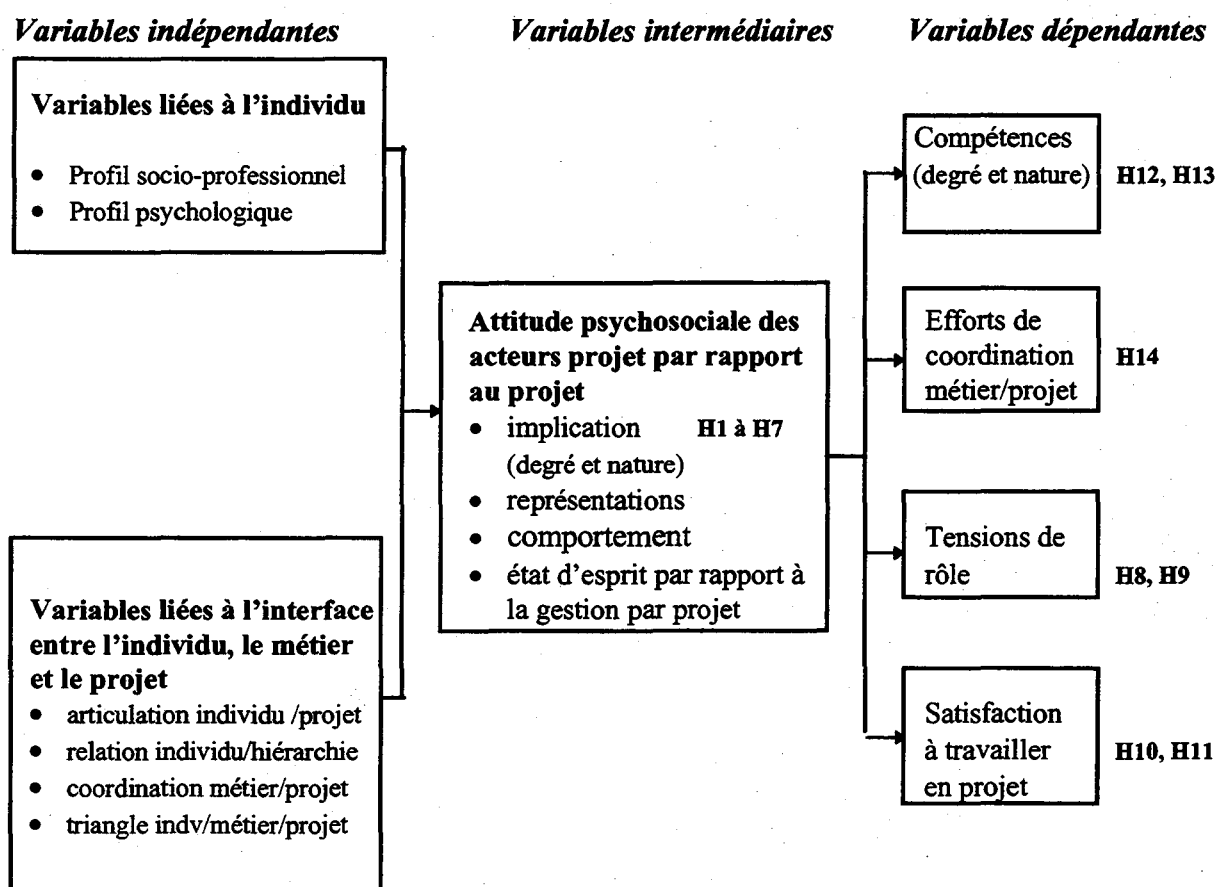


Figure 8.1. : Les antécédents et conséquences des attitudes psychosociales développées à l'égard du projet (modèle à tester)

1.2. Rappel de notre posture de recherche

Pour répondre aux objectifs cités, nous avons mené des entretiens semi-directifs et administré des questionnaires fermés à l'ensemble des acteurs du projet X74 (soit les quarante-cinq participants au projet), ainsi qu'à cinq chefs de service, ce qui nous a permis d'identifier les variables clés qui permettent d'expliquer les attitudes psychosociales des acteurs projet.

Notre grille d'entretien et notre questionnaire fermé contenaient un grand nombre de questions communes afin d'augmenter la validité des réponses obtenues. Ils reprenaient, en outre, des questions posées dans la phase d'enquête précédente sur la nature et le degré d'implication développé dans le projet, afin d'en mesurer l'évolution entre les deux dernières phases de notre recherche.

Notre grille d'entretien se concentrait sur les thèmes suivants : le sentiment de proximité relationnelle avec le métier et avec le projet ; le sentiment de responsabilité à l'égard du projet ; la préférence pour une fonction mono-projet ou multi-projets ; le goût développé pour les aspects techniques et économiques du travail ; la représentation du rôle du projet ; la capacité de prise de risque par rapport à l'évolution de carrière et, enfin, le partage des responsabilités entre le métier et le projet, en particulier en matière d'évaluation des performances.

Les questionnaires fermés portaient, quant à eux, sur les axes suivants : le profil socio-professionnel des acteurs projet, les modalités d'entrée dans le projet, la fréquence des contacts avec la hiérarchie, les principaux éléments de motivation dans le cadre du travail, le mode de résolution des conflits, le mode de performance, le degré de tolérance pour l'ambiguïté, le besoin d'assistance et de développement, le lien existant entre les performances individuelles dans le cadre du projet et les chances de promotion, le degré d'implication affective, calculée et morale développé par les acteurs projet, le sentiment de proximité relationnelle avec l'équipe de travail métier et avec l'équipe projet, les tensions de rôle, les sources de conflits entre le métier et le projet, les critères d'évaluation des performances, le degré de satisfaction par

rapport au projet, l'attitude développée en cas de conflit entre les objectifs métier et les objectifs projet, le partage des responsabilités entre la structure métier et la structure projet (« réelle » et désirée), les efforts exercés pour favoriser la coordination entre le métier et le projet, le degré de différenciation et d'intégration entre la structure métier et la structure projet et, enfin, les compétences développées au titre de l'expérience projet.

La méthode d'analyse des données recueillies était à la fois de nature qualitative et quantitative. Si l'analyse qualitative des données s'est appuyée sur « l'intuition », l'analyse quantitative combinait des calculs de moyennes, des calculs de pourcentages, des études de corrélations et des études de régression linéaire. Les calculs de moyennes, les calculs de pourcentage et les études de corrélations visaient essentiellement à tester nos dix-huit hypothèses tandis que les études de régression linéaire visaient à tester le modèle de causalité entre les variables indépendantes (variables liées à l'individu et à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet), les variables intermédiaires (sentiments, attitudes et comportements des individus par rapport au projet et au métier) et les variables dépendantes (compétences développées, degré de coordination métier/projet, tensions de rôle et satisfaction retirée de l'expérience projet).

Nous analyserons également, dans ce chapitre, les résultats de « l'étude complémentaire » que nous avons menée afin d'étudier le processus décisionnel concernant le cas « roue de secours galette ». Cette étude de cas repose, d'une part, sur une analyse qualitative des entretiens semi-directifs qui ont été menés avec les membres de la Direction du produit, de la Direction du marketing et de la Direction de l'Ingénierie Véhicule et, d'autre part, sur une étude documentaire (échanges de courrier, documents officiels, etc.).

2. La relation métier/projet

Cette section vise à comprendre la relation « politique » existant entre la structure permanente (le métier) et la structure temporaire (le projet). Pour cela, nous analyserons le point de vue des acteurs sur le partage des responsabilités incombant à chacune des deux structures (section 1) et sur les divergences et les convergences d'orientation existant entre elles, ainsi que sur les mécanismes par lesquels elles essaient de résoudre leurs conflits (section 2).

2.1. Le partage des responsabilités entre les deux structures

Nous analyserons le partage des responsabilités entre la structure verticale et la structure horizontale de la façon suivante : d'abord, nous étudierons le partage des responsabilités métier/projet tel qu'il « est », ou, du moins, tel que se le représentent les personnes interrogées. Ensuite, nous étudierons le partage des responsabilités métier/projet tel qu'il « devrait être », c'est-à-dire tel que les personnes interrogées souhaiteraient qu'il se présente. Ainsi, nous verrons apparaître les zones de complicité et de conflits potentiels entre les différents types d'acteurs interrogés sur la question du partage des rôles entre les deux structures. Nous verrons également apparaître l'écart existant entre le partage des responsabilités « réel » et le partage des responsabilités « désiré » par les acteurs concernés.

2.1.1. Tel qu'il est

Nous souhaitons comprendre le partage des responsabilités incombant à la structure métier et à la structure projet - tel que se le représentent les acteurs du projet X74 et des chefs de service interrogés - en matière de gestion des ressources humaines, de contrôle des performances QCD, de coordination inter-métiers, de choix techniques et de relations avec le client final.

La quasi-totalité (90%) des personnes interrogées pense que la **gestion des ressources humaines** est exclusivement prise en charge par la hiérarchie métier.

La grande majorité (70%) des acteurs projet et de la hiérarchie métier pense que les **choix techniques** sont également assumés par le métier, la population restante considérant que cette responsabilité est partagée entre le métier et le projet.

Pour ce qui est du **contrôle de la qualité**, la moitié des personnes interrogées pense que c'est le métier qui en est responsable aujourd'hui, tandis qu'un tiers d'entre elles pense que le projet et le métier en sont responsables conjointement.

En revanche, plus de la moitié des participants pense que c'est le projet qui est responsable du **contrôle des délais** et du **contrôle des coûts** tandis qu'un tiers d'entre elles pense que le projet et le métier en sont responsables conjointement.

En ce qui concerne la **coordination inter-métiers**, plus de la moitié des personnes interrogées pense que le métier et le projet en sont conjointement responsables tandis qu'un tiers d'entre elles pense que c'est le projet qui en est responsable.

Enfin, la moitié des acteurs projet pense que c'est le projet qui est responsable des **relations avec le client final** tandis qu'un tiers d'entre elles pense que le projet et le métier en sont responsables conjointement.

Le schéma suivant résume ces résultats.

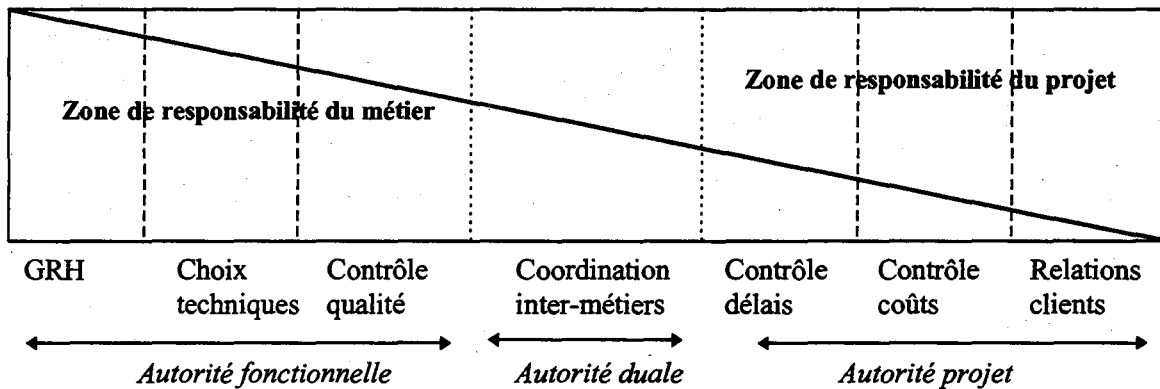


Figure 8.2. : Le partage des responsabilités métier /projet (d'après la représentation des acteurs projet)

2.1.2. Tel qu'il devrait être

D'après les acteurs projet, le partage des responsabilités entre la structure métier et la structure projet devrait s'établir de la façon suivante.

En matière de **gestion des ressources humaines**, la totalité des chefs de service interrogés, 60% des chefs de projet et 45% des pilotes GFE considèrent qu'elle devrait être prise en charge par la hiérarchie métier, la population restante considérant que cette responsabilité devrait être partagée entre le métier et le projet.

En ce qui concerne les **choix techniques**, la totalité des chefs de service interrogés et la moitié des chefs de projet et des pilotes GFE considèrent que les choix techniques devraient être assumés par le métier, la population restante considérant que cette responsabilité devrait être partagée entre le métier et le projet.

Pour ce qui est du **contrôle de la qualité**, la totalité des chefs de service interrogés pense que c'est le métier qui devrait en être responsable, tandis que la moitié des chefs de projet et la

moitié des pilotes GFE pensent que le projet et le métier devraient en être responsables conjointement.

En matière de **contrôle des délais**, un tiers des chefs de service, la moitié des chefs de projet et la moitié des pilotes GFE pensent que le métier et le projet devraient être conjointement responsables du contrôle des délais. Un tiers des chefs de service, 40% des chefs de projet et un tiers des pilotes GFE considèrent que cela devrait uniquement relever de la responsabilité du projet.

En matière de **contrôle des coûts**, les deux tiers des chefs de service, la moitié des chefs de projet et un tiers des pilotes GFE pensent que le métier et le projet devraient en être conjointement responsables, le reste de la population considérant que cela devrait être pris en charge par le projet.

En ce qui concerne la **coordination inter-métiers**, un tiers des chefs de service, 80% des chefs de projet et 52% des pilotes GFE pensent qu'elle devrait être prise en charge par le projet.

Enfin, les deux tiers des chefs de service, 40% des chefs de projet et la moitié des pilotes GFE pensent que c'est le projet qui devrait être responsable des **relations avec le client final**, le reste de la population considérant que cela devrait être pris en charge par le projet et le métier conjointement.

En résumé, il y a un certain consensus entre les chefs de service, les chefs de projet et les pilotes GFE pour affirmer que les responsabilités liées au contrôle du coût et des délais doivent être conjointement assumées par le métier et le projet et que les responsabilités liées à la coordination inter-métiers et aux relations avec le client final doivent être assumées par le projet seul. Par contre, les chefs de service considèrent que les responsabilités liées à la gestion du personnel, au contrôle de la qualité et aux choix techniques devraient être assumées uniquement par le métier, tandis que les chefs de projet et les pilotes GFE mettent en avant la double responsabilité.

Le schéma suivant résume ces résultats.

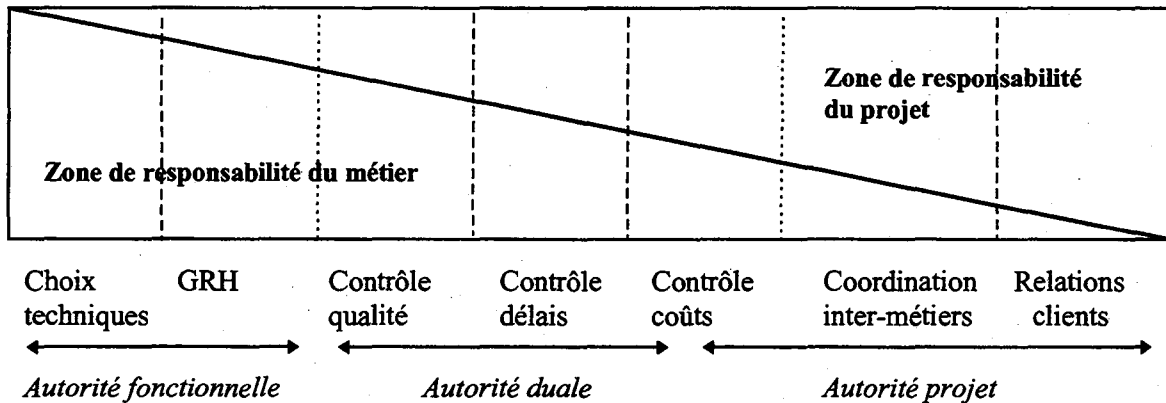


Figure 8.3. : Le partage des responsabilités métier /projet (d'après le souhait des acteurs projet)

2.1.3. Zones de complicité et de conflits potentiels entre les acteurs concernés

On observe qu'il existe une zone d'accord entre toutes les personnes interrogées pour affirmer que les choix techniques devraient relever de la responsabilité de l'autorité métier, que la coordination inter-métiers devrait relever de la responsabilité du projet et que le contrôle des délais devrait relever d'une responsabilité conjointe métier/projet.

Il existe également une « zone de complicité » entre les chefs de service et la Direction Projet (au « détriment » des pilotes GFE et des responsables de zone) pour affirmer que les relations avec le client final doit être prise en charge par la Direction Projet. Il existe, de la même façon, une zone de complicité entre la Direction Projet et les opérationnels pour affirmer que le contrôle des coûts doit être sous la responsabilité conjointe du projet et du métier.

En revanche, il existe une « zone de conflits » potentielle entre la hiérarchie métier, les opérationnels et les chefs de projet concernant les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines et de contrôle de la qualité.

2.1.4. L'écart entre le souhaité et le réel

On observe qu'il n'y a pas d'écart entre le partage actuel des responsabilités métier/projet et le partage des responsabilités tel qu'il devrait être d'après les acteurs interrogés en ce qui concerne :

- les choix techniques (tout le monde s'accorde à penser que c'est le métier qui doit s'en charger),
- la gestion des ressources humaines (sauf pour les chefs de projet et les pilotes de groupes fonctions qui pensent qu'il devrait y avoir co-gestion),
- les relations avec les clients (sauf pour les chefs de service et les responsables de zone qui considèrent que la responsabilité devrait être conjointement assumée par le métier et par le projet).

En revanche, il existe un certain nombre d'items sur lesquels il existe un décalage entre le partage des responsabilités tels que se le représentent les personnes interrogées et le partage des responsabilités tels qu'ils souhaiteraient le voir apparaître :

- le contrôle de la qualité est actuellement pris en charge par le métier alors qu'un grand nombre d'individus - en particulier les chefs de projet et les pilotes de groupes - pensent que le métier et le projet devraient en être responsables conjointement,
- le contrôle des coûts et des délais sont pris en charge par le projet alors que la majorité des personnes interrogées pense que le métier et le projet devraient en être responsables conjointement,
- la coordination inter-métiers est conjointement prise en charge par le métier et le projet alors la majorité des personnes interrogées pense que c'est le projet qui devrait en être responsable.

2.2. Divergences et convergences entre la structure métier et la structure projet

Nous étudierons les divergences et les convergences d'orientation existant entre la structure métier et la structure projet en nous fondant sur leur degré de « différenciation », sur leur degré d'« intégration », sur les critères d'évaluation des acteurs projet et, enfin, sur les mécanismes de résolution de conflits utilisés et ce, au travers d'une étude de cas (« la roue de secours galette »).

2.2.1. Les divergences d'orientation entre le « système » métier et le « système projet »

Nous avons retenu trois dimensions parmi les cinq proposées par Lawrence et Lorsh (1986) pour appréhender le degré de différenciation existant entre la structure métier et la structure projet : l'orientation des objectifs, l'orientation temporelle et l'orientation interpersonnelle.

L'analyse des questionnaires confirme les résultats de notre revue de littérature, selon lesquels **l'orientation des objectifs** de la structure métier est différente de celle de la structure projet. En effet, les métiers sont essentiellement tournés vers le respect du cahier des charges technique tandis que les projets sont focalisés sur la performance en termes de coûts et de délais. Certes, les deux structures en ont commun la recherche de la qualité, mais ils ne semblent pas en avoir la même définition.

En ce qui concerne **l'orientation temporelle**, l'analyse des questionnaires montre que, dans le cadre du métier, les retombées du travail des acteurs projet sont à la fois situées dans le court terme (moins d'un an) et dans le long terme (plus de cinq ans), tandis que dans la structure projet, elles se situent essentiellement dans le moyen terme (entre 3 et 5 ans).

Pour ce qui est de l'**orientation interpersonnelle** (ou du mode de management), les acteurs projet considèrent que le métier est plutôt centré sur la tâche tandis que le projet est plutôt centré sur le travail d'équipe.

D'après les acteurs projet, le degré de frictions existant entre leur Direction Métier et la Direction Projet est faible (d'après 61% d'entre eux), voire nul (d'après 22% d'entre eux). Lorsque ces conflits existent, ils portent essentiellement sur quatre items - le choix des solutions techniques, les méthodes de travail des métiers, leurs dépenses budgétaires et la gestion des individus impliqués dans le projet.

Concernant le choix des solutions techniques, les métiers privilégient les solutions qui permettent de satisfaire le « cahier des charges prestations », même si ce ne sont pas les solutions les moins coûteuses, tandis que les projets privilégient les solutions les moins coûteuses et/ou qui permettent une réduction des délais.

En matière de partage des responsabilités, les métiers souhaitent voir le rôle du projet se cantonner à la définition des objectifs et au contrôle des résultats des acteurs projet tandis que le projet souhaite orienter les méthodes de travail des métiers dans la mesure où celles-ci influent sur la performance du projet.

Il existe également des conflits en matière de dépenses budgétaires, en particulier en ce qui concerne les dépenses de lancement des prototypes. En effet, les métiers veulent lancer les prototypes au plus tôt pour ne pas grever le budget de l'année suivante tandis que le projet veut en retarder le lancement pour éviter d'augmenter le « ticket d'entrée » du projet¹¹².

Enfin, les conflits portent sur la gestion des individus impliqués dans le projet, en particulier en matière de recrutement et d'évaluation des performances. En effet, la Direction Projet souhaite pouvoir choisir ses collaborateurs et influencer sur l'évaluation de leurs performances tandis que

les hiérarchies métier veulent continuer à être les « seuls maîtres à bord » en la matière parce qu'elles considèrent que l'affectation des ressources humaines doit se faire en fonction des disponibilités de la Direction Métier et que les objectifs fixés par les hiérarchies à leurs subordonnés englobent les objectifs poursuivis par la Direction Projet.

2.2.2. Un faible degré d'intégration

D'après les notes attribuées par les acteurs projet, la coordination métier/projet est considérée comme insuffisante, avec un certain nombre de difficultés à surmonter. En effet, la note moyenne calculée sur l'ensemble des répondants est de 5.5 sur une échelle allant de 1 à 8. Or, Lawrence et Lorsh (1986, p. 231) ont pu montrer que « un chiffre inférieur à 5.4 indiquait l'existence de difficultés certaines d'intégration ». Par conséquent, le niveau d'intégration entre la structure métier et la structure projet est "moyen" : s'il n'est pas trop faible, il n'est pas non plus suffisant.

En outre, le cloisonnement existant entre la Direction Projet et certaines Directions verticales, en particulier les Directions du Produit et du Design, semble subsister.

« Les chefs de projet design sont trop "design" et pas assez "projet". Ils défendent le Design auprès du projet au lieu d'imposer certains "musts" au sein de leur Direction. La Direction du design manque d'intérêt pour l'interface avec les autres Directions. » (chef de projet Design X74).

« Quand on appartient à la Direction du produit, on n'est jamais à 100% projet car on a des points de passage obligés. Au Produit, on reste rattaché à sa Direction d'origine parce qu'on a beaucoup de points de rencontres transversaux. On s'appuie beaucoup sur l'organisation par produit et par prestation. Ce maillage fait qu'on fonctionne beaucoup entre nous. On est vraiment avant tout des représentants du métier. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si on a le titre de "chef de produit" et non de "chef de projet X". » (chef de produit Twingo).

¹¹² Rappelons que chez Renault, ce sont les métiers qui détiennent les ressources financières et humaines, mais les Directions Projet sont responsables du respect du budget lié au projet, du planning et du niveau de qualité du véhicule.

« Les chefs de projet sont très vite happés par la logique projet, en particulier les Achats, la DIV, la Logistique ou la Planification, mais pas les individus qui appartiennent à la Direction du produit ou du Design. » (chef de projet X74).

2.2.3. Les critères d'évaluation des acteurs projet : critères métier, projet ou mixte ?

Nous pensons que le degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation des performances des individus et la nature des critères sur lesquels se fonde cette évaluation sont des indices fiables du degré de coordination et de convergence des logiques métier et projet. Nous avons donc cherché à mesurer ces deux construits.

Quels sont les critères qui fondent l'évaluation des performances ?

On observe que les critères managériaux sont cités par 75% des acteurs projet, que les critères QCD sont cités par 65% des répondants, que les résultats d'ensemble sont cités par 60% des répondants, que les critères techniques et les relations en dehors du service sont cités par la moitié d'entre eux, que les relations au sein du service sont cités par 40% des répondants et, enfin, que les rapports avec les subordonnés sont cités par 30% d'entre eux. On observe aussi que l'évaluation des pilotes GFE et des responsables de zone prend davantage en compte les critères techniques que celle des chefs de projet.

Plus précisément, les chefs de projet pensent être évalués sur la base des critères suivants : critères managériaux, résultats d'ensemble du projet sur lequel ils travaillent (cité par 80% des chefs de projet) et relations avec les collègues des autres Directions (70%). La moitié d'entre eux citent également les relations avec les collègues de la même Direction et les critères QCD. Enfin, seuls 20% des chefs de projet pensent être évalués selon des critères techniques.

Les pilotes GFE citent également les critères managériaux et les performances du(des) projet(s) sur le(s)quel(s) ils travaillent (75%), mais les critères techniques prennent une place plus importante (50%).

Enfin, les responsables de zone pensent essentiellement être évalués selon les critères suivants : critères managériaux (80%) ; critères techniques, critères QCD et résultats du projet (70%).

Quel est le degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation des performances ?

La moitié des chefs de projet ne sait pas quel est le degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances, un tiers d'entre eux pense qu'il est largement pris en compte et le reste de la population pense qu'il est moyennement ou peu pris en compte.

La moitié des responsables de zone pense que l'avis de la Direction Projet est largement pris en compte, le reste de la population pensant qu'il est moyennement ou peu pris en compte.

L'avis des pilotes GFE est très partagé sur la question : 40% d'entre eux ne sait pas y répondre ; 20% pense que l'avis de la Direction Projet est largement pris en compte ; 20% pense qu'il est peu pris en compte et 20% d'entre eux (dont la moitié des pilotes GFE de la DICAP) pense qu'il n'est pas du tout pris en compte.

Au total, 45% des acteurs projet ne savent pas dans quelle mesure l'avis de la Direction Projet est pris en compte dans l'évaluation de leurs performances.

Enfin, la moitié des acteurs projet pense qu'il n'existe pas de lien entre leurs performances dans le cadre du projet et leurs possibilités de promotion.

En résumé,

Si les chefs de service, les chefs de projet et les pilotes GFE s'accordent à penser que les choix techniques doivent être opérés par la structure métier, que responsabilités liées au contrôle des coûts et des délais doivent être conjointement assumées par le métier et le projet et que les responsabilités liées à la coordination inter-métiers et aux relations avec le client final doivent être assumées par le projet seul, leurs avis divergent, en revanche, en ce qui concerne les responsabilités liées à la gestion du personnel et au contrôle de la qualité. C'est, d'ailleurs, sur ces thèmes, ainsi que sur celui des méthodes de travail et des dépenses budgétaires des métiers, que portent les principaux conflits entre la structure métier et la structure projet.

Pour reprendre le vocabulaire de Lawrence et Lorsh (1986), on peut dire que la structure métier et la structure projet sont fortement différenciées en terme d'orientation temporelle et d'orientation interpersonnelle, mais insuffisamment intégrées, ce dont témoigne le faible degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation des performances des participants.

2.2.4. La résolution des conflits : le cas « Roue de secours galette »

Nous avons voulu, au travers de l'étude du cas «roue de secours galette», analyser le processus décisionnel qui était à l'œuvre lors de la définition technique de la roue de secours. Pour cela, nous avons mené neuf entretiens semi-directifs avec les membres de la Direction du produit, les membres de la Direction du marketing et les membres de la Direction de l'Ingénierie Véhicule. Nous avons également procédé à une étude documentaire (échanges de courrier, documents officiels, etc.).

Cette section se divise en cinq parties. La première partie retrace l'historique du processus décisionnel relatif à la roue de secours galette ; la seconde présente les arguments développées par les défenseurs et les opposants de la roue de secours galette ; la troisième partie souligne les réactions suscitées par la prise de décision finale ; la quatrième partie mentionne les

conséquences de cette prise de décision et la dernière fournit une interprétation possible du cas étudié.

Bref aperçu historique : de la roue de secours galette à la roue de secours traditionnelle

En octobre 1994, dans un contexte où le projet X73 devait être lancé avant le projet X74, il a été décidé, à l'issue de débats houleux, que les deux véhicules seraient dotés d'une roue de secours galette¹¹³ dans leur définition de base. En effet, remplacer la roue de secours traditionnelle par une roue de secours galette comportait un certain nombre d'avantages sur le plan du design et de la qualité. Cela permettait, en particulier, de concevoir des échappements supérieurs d'un point de vue QCDP, d'améliorer l'acoustique grâce au gain d'espace, de standardiser les moyens de montage de la X73 et de la X74 grâce à la simplicité de l'architecture et d'améliorer le design de l'arrière de la voiture grâce au raccourcissement du porte-à-faux.

En outre, la Direction du produit pensait que, à terme, la roue de secours serait amenée à disparaître au profit de la roue galette - Volkswagen n'avait-il pas choisi de proposer une roue de secours galette sur la Golf 3 ?- et que la roue de secours galette finirait par s'imposer totalement, à l'image de ce qui se produisait aux USA. Ce raisonnement reposait, en grande partie, sur l'espoir de voir Michelin aboutir dans sa tentative de fabriquer un pneu increvable (Pneu à Accrochage Vertical).

Le choix de la roue de secours galette a été confirmé en avril 1996, lorsque la Direction Générale a décidé que le projet X74 devancerait celui de la X73, mais également lors du RVE¹¹⁴ pour le précontrat de la X74, au début de l'année 1997.

Cependant, le responsable de la Direction du marketing de la filiale allemande de Renault souhaitait voir les projets X74 et X73 avoir une vraie roue de secours et, ce, pour quatre raisons

¹¹³ Il s'agit d'une roue plus mince et moins lourde que la roue de secours traditionnelle, mais qui oblige à rouler à moins de 80 kms/h.

¹¹⁴ Rendez-Vous d'Entreprise (voir chapitre 5).

différentes. D'abord, Renault doit s'aligner sur ses concurrents directs - Volvo et Volkswagen - qui ont finalement décidé d'adopter une roue normale. Ensuite, le constructeur doit être prudent en matière d'innovation dans la gamme moyenne et supérieure car c'est le segment le plus conservateur du marché. En troisième lieu, il subsiste de nombreuses incertitudes sur la sortie de la run flat avant le précontrat de la X73. Enfin, le client ne peut plus utiliser la roue de secours comme une cinquième roue à user, ce qui augmente les coûts d'utilisation du véhicule.

Mais l'équipe projet continue à défendre la roue galette et invoque la possibilité de proposer au client un « bon gratuit » lui permettant d'échanger sa roue de secours usée contre une nouvelle, afin de répondre à la dernière critique faite par le responsable de la Direction du marketing Allemagne.

En septembre 1997, lors du salon de Francfort, on constate que la Golf 4 est équipée d'une roue de secours normale. Parallèlement, on voit apparaître dans la presse spécialisée, des conclusions d'essais de tenue de route entrepris sur la roue de secours galette et montrant que la sécurité des occupants n'était pas assurée (et, ce, sur fond de battage médiatique relatif aux problèmes de sécurité de la classe A de Mercedes, dont le coût s'est élevé à plusieurs millions de francs).

En novembre 1997, Michelin fait une nouvelle proposition de Pneu à Accrochage Vertical (PAV), avec des masses plus faibles - dans ses premières présentations, Michelin annonçait, en effet, des augmentations de poids que Renault jugeait peu raisonnables. La Direction de l'Ingénierie fait des calculs sur un ou deux critères et conclut à l'acceptabilité de l'offre. Cette information parvient au Comité de Direction, alors que le concept de pneu à accrochage vertical n'est pas encore validé, ainsi que l'affirme la Direction du produit :

« Etant donné les problèmes générés par la roue de secours galette, tout le monde a sauté sur la solution PAV. Les nouvelles données de Michelin montraient qu'il y avait eu diminution du poids, mais il ne fallait pas comprendre que le concept même du PAV était OK. »

Néanmoins, le principe de la roue de secours galette est donc de nouveau confirmé lors du RVE pour le précontrat de la X73, le 15 décembre 1997. Parallèlement, le nouveau chef de produit transversal prépare un argumentaire visant l'abandon de la roue galette sur l'ensemble des gammes de Renault.

« On m'a demandé de me prononcer sur la question de la roue de secours galette. Avec les éléments que j'avais, ma décision a été prise rapidement. Mais j'ai eu besoin de temps pour convaincre les gens du Produit, en interne. J'ai préparé un argumentaire en vue d'une réunion qu'on devait avoir entre chefs de produit. Je l'ai présenté lors de la réunion en présence de R. Deconninck. »

Cet argumentaire, qui est présenté lors d'une réunion interne à la Direction du produit, suscite un consensus mou, mais convainc la Direction Générale, qui décide d'abandonner la roue galette sur la remplaçante de la Clio (projet X65), lors de la réunion du Comité Exécutif Général de décembre 1997.

Cette décision a ensuite été étendue à l'ensemble de la gamme M2S. Le 26 décembre 1997, soit onze jours après le RVE pour le précontrat de la X73, une note émanant de la Direction du produit confirme cette orientation pour l'ensemble de la gamme M2S. Quatre arguments sont avancés pour étayer cette décision : la forte réticence de la clientèle et des médias ; l'aspect et le comportement insécurisant de la roue galette ; l'exigence législative de plusieurs marchés hors Europe de l'Ouest pour une vraie roue de secours et une augmentation des coûts d'utilisation supérieure à l'économie de prix de revient découlant de l'adoption de la roue galette.

Le schéma suivant résume les événements principaux qui ont marqué le processus décisionnel relatif à la roue de secours galette (RSG).

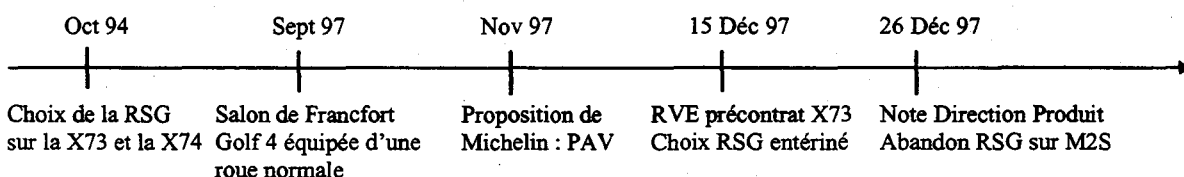


Figure 8.4. Chronologie des événements qui ont marqué le cas « Roue de secours galette »

En synthèse, la décision de revenir à une roue de secours normale est le fruit d'une accumulation de micro-événements externes et internes :

- le salon de Francfort, qui a révélé que Volkswagen renonçait à la roue galette,
- la parution d'articles de presse soulignant les risques que comportait la roue de secours galette en termes de sécurité,
- la décision d'abandonner la roue galette sur la X65, qui a modifié l'orientation prise sur la X74 et la X73 (cohérence de gamme),
- le recrutement d'un nouveau chef de produit transversal, qui a su mettre en évidence aux yeux du haut management les risques encourus par l'adoption de la roue galette sur l'ensemble de la gamme M2S.

Les termes de l'opposition

Quels sont les arguments invoqués par les défenseurs de la roue galette, c'est-à-dire par la Direction de l'Ingénierie Véhicule et l'équipe projet dans son ensemble, et par les défenseurs de la roue de secours traditionnelle, c'est-à-dire la Direction du produit et celle du marketing ?

Les **défenseurs** de la roue de secours galette invoquent quatre types d'arguments. D'abord, elle permet d'améliorer les performances du véhicule en matière de qualité (grâce à l'amélioration des prestations acoustiques et des performances moteur), de coûts (grâce à la standardisation des moyens de montage entre les projets X73, X74 et X81), de délais et de poids. Elle permet également d'améliorer le design arrière de la voiture grâce au raccourcissement du porte-à-faux.

Ensuite, Renault ne doit pas imiter la concurrence, mais être leader. Le rôle du marketing n'est-il pas de façonner les goûts des clients et de leur montrer ce qu'ils peuvent gagner grâce à la roue de secours galette, et non de répondre aux demandes - parfois capricieuses - du client ?

En troisième lieu, les réticences du client à rouler avec une roue de secours galette sont infondées dans la mesure où :

- certains clients de la Laguna parviennent à rouler avec une roue de secours galette pendant plusieurs semaines,
- les crevaisons étant, pour 70% d'entre elles, des « crevaisons lentes », elles devraient diminuer grâce au contrôle de pression des pneus,
- la roue de secours est si rarement utilisée (une fois tous les cinq ans) que cela ne vaut pas la peine de pénaliser la voiture en termes de poids, de coût et de qualité,
- le client est solidaire des choix du constructeur lorsque celui-ci met des réservoirs toriques à la place de la roue de secours pour les voitures GPL, donc il peut également l'être pour la roue de secours galette,
- le client accepte bien d'avoir une roue de secours galette sur la BMW, à condition qu'il y ait la place pour une vraie roue de secours.

Enfin, Renault peut faire un certain nombre de propositions permettant de conserver les avantages de la roue galette tout en rassurant le client, en particulier en offrant un indicateur sur l'état des roues et/ou en vendant une carte de réparation à vie des pneus.

Les opposants de la roue de secours galette, avancent, quant à eux, quatre types d'arguments. D'abord, la concurrence - Volkswagen pour la Golf 4, Mercedes pour la classe 2, BMW pour l'ensemble de ses véhicules de grande taille, Opel pour l'Oméga, etc. - s'oriente vers la roue de secours normale ou, du moins, vers des solutions permettant de revenir à une roue de secours normale si le marché l'exige. Renault doit donc suivre leur exemple parce qu'elle n'est pas leader dans le domaine de la sécurité. Si elle peut façonner le goût du client sur du concept (confort, habitabilité...), elle ne peut le faire en matière de sécurité.

« On ne peut pas prendre de risques en matière de sécurité sur une voiture de grande diffusion telle que la X74. »

« On n'a pas chiffré le risque car cela devenait évident : il suffit de regarder ce qui est arrivé à Mercedes et de savoir faire des multiplications. »

Ensuite, la presse affirme que la roue de secours galette est à l'origine d'une mauvaise tenue de route. D'ailleurs, les mises au point en interne confirment l'existence de risques en termes de sécurité (mauvais comportement en virage et en freinage). Même si le niveau d'exigence est objectivement trop élevé en termes de sécurité, les constructeurs doivent jouer le jeu car la presse cherche à hiérarchiser les concurrents.

« Quand on voit ce qu'on dépense par ailleurs pour la sécurité, on comprend que opter pour la roue de secours galette, c'est laisser une épine dans le pied de nos voitures. »

« Si on s'écarte de l'état de l'art en sécurité, on peut se faire allumer jusqu'à l'extinction du produit. On ne doit pas oublier que Mercedes a perdu quelques centaines de millions de francs à cause des problèmes de sécurité de la classe A. »

« Ce qui a décidé le Produit à provoquer une crise interne, c'est sa peur de se voir condamner par la presse. Volkswagen pressent mieux le marché que nous, donc si ils reviennent en arrière, on doit revenir en arrière (...). C'est la même chose en freinage depuis l'année dernière. On a rajouté 250 FF en freinage sur toutes les gammes pour pouvoir affronter les tests de la presse alors qu'on est convaincu que cela ne sert à rien pour le client. Ce n'est pas facile à expliquer aux techniciens quand on leur demande en même temps d'être au plus juste au point de vue prix. »

En troisième lieu, la clientèle est fortement réticente à la roue de secours galette, et ce, pour des raisons qui sont à la fois d'ordre économique et psychologique :

- la vitesse est limitée à 80 km/h avec la roue galette. Or, le conducteur d'un véhicule haut de gamme veut, avant tout, conserver sa mobilité. En outre, la limitation de vitesse l'oblige à réparer rapidement sa roue crevée, ce qui l'empêche de choisir son garagiste et entraîne, par conséquent, un coût plus élevé,
- les clients n'ont pas encore intégré le fait que les crevaisons étaient de plus en plus rares,
- la roue de secours galette ne peut pas constituer une cinquième roue à user tandis que la roue de secours normale permet d'économiser le prix d'un pneu (ce qui représente entre 500 et 1000 FF). La roue de secours galette oblige donc à racheter deux pneus équivalents, d'autant que Michelin ne peut donner aucune garantie sur la mise au point des pneus increvables avant la fin de l'année 1998, alors que le précontrat de la X73 est proche,
- d'après les conclusions d'une enquête, le vocabulaire utilisé par les clients est assez virulent à l'encontre de la roue de secours galette (« mesquin », « inadmissible », « lamentable », « ridicule », « cochonnerie », « pingre », « désagréable », etc.). D'ailleurs, aucune voiture R19 n'a pu être vendue avec la roue de secours galette en Allemagne et elle constitue la première cause de plainte sur la Laguna en France.

« On peut d'autant moins défendre la roue de secours galette qu'on est mal placé du point de vue du prix de vente, à l'opposé de SEAT par exemple. »

« On ne sait pas faire un bilan complet sur la question roue de secours normale/galette, mais on est sûr de perdre des clients. »

Enfin, il existe des marchés - en particulier la Turquie, la Russie, l'Afrique, l'Amérique du sud et l'Europe de l'Est - qui sont totalement fermés à la roue galette parce que les routes sont en mauvais état et/ou parce que la législation l'interdit. Or, ces pays peuvent devenir des clients d'ici la fin de la vie du véhicule (c'est-à-dire sept ans).

Le tableau ci-après résume les arguments développés par les défenseurs et les opposants de la roue galette.

Défenseurs de la roue de secours galette (Direction de l'ingénierie et équipe projet X74)	Opposants de la roue de secours galette (Direction du produit et du Marketing)
<p>Amélioration du design arrière et des performances du véhicule en termes de qualité, de coûts, de délais et de poids.</p> <p>Pour sécuriser le client, Renault peut proposer un indicateur sur l'état des roues et/ou la vente d'une carte de réparation à vie des pneus.</p> <p>Renault ne doit pas imiter la concurrence, mais être leader.</p> <p>Le rôle du marketing est de façonner les goûts des clients et de leur montrer ce qu'ils peuvent gagner grâce à la roue de secours galette.</p> <p>Le besoin qu'ont les clients d'avoir une roue de secours normale est infondé puisque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • certains clients de la Laguna parviennent à rouler avec une roue de secours galette pendant plusieurs semaines, • les crevaisons étant, pour 70% d'entre elles, des « crevaisons lentes », elles devraient diminuer grâce au contrôle de pression des pneus, • la roue de secours est si rarement utilisée que cela ne vaut pas la peine de pénaliser la voiture en termes de poids, de coût et de qualité, • le client est solidaire des choix du constructeur lorsque celui-ci met des réservoirs toriques à la place de la roue de secours pour les voitures GPL, • le client accepte d'avoir une roue de secours galette sur la BMW, à condition qu'il y ait la place pour une vraie roue de secours, • certains clients parviennent à rouler avec la roue de secours galette pendant des semaines. 	<p>La presse affirme que la roue de secours galette est à l'origine d'une mauvaise tenue de route. Même si le niveau d'exigence est objectivement trop élevé en termes de sécurité, les constructeurs doivent jouer le jeu car la presse cherche à hiérarchiser les concurrents.</p> <p>La concurrence s'oriente vers la roue de secours normale ou, du moins, peut revenir vers une roue de secours normale si le marché l'exige.</p> <p>Renault peut façonner le goût du client sur du concept (confort, habitabilité...), mais pas en sécurité car elle n'est pas leader dans ce domaine.</p> <p>La clientèle est fortement réticente à la roue de secours galette car :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la vitesse est limitée à 80 kms/h, • le coût de réparation de la roue crevée est plus élevé et la roue de secours galette ne peut pas constituer une cinquième roue à user tandis que la roue de secours normale permet d'économiser le prix d'un pneu, • les clients n'ont pas encore intégré que les crevaisons sont de plus en plus rares, • les clients de la gamme moyenne et supérieure sont les plus conservateurs du marché • la roue de secours galette constitue la première cause de plainte en Laguna France. <p>Il existe des marchés - Turquie, Russie, Afrique, Amérique du sud, Europe de l'Est - qui sont totalement fermés à la roue galette parce que les routes sont en mauvais état et/ou parce que la législation l'interdit.</p> <p>Michelin ne peut donner aucune garantie sur la mise au point des pneus increvables avant la fin de l'année 1998, alors que le précontrat de la X73 est proche.</p>

Tableau 8.1. : Arguments développés par les défenseurs et les opposants de la roue de secours galette

Les réactions des différents acteurs concernés

Les membres de la Direction de l'Ingénierie Véhicule ont été choqués par la façon dont la Direction du produit a annoncé sa décision de revenir à la roue de secours normale. Ils considèrent qu'il s'agit d'une note abrupte et non argumentée.

« Si la Direction du produit avait managé différemment, on n'aurait pas aussi mal réagi. Ils ont été zéro en communication, étant donné la démotivation que cela allait susciter, surtout que la décision de faire une roue de secours galette était une décision en béton. Durant six mois, le bureau d'étude avait demandé : vous êtes sûrs que vous voulez une roue de secours galette ? Le Bureau d'Etude ne se sent pas solidaire de la bêtise. »

« Ce qui est révoltant, c'est que, nous, on doit beaucoup documenter nos solutions si on ne veut pas accepter une solution suicidaire tandis que l'argumentaire développé par le produit tient en dix lignes. Pour un jugement cartésien, cet argumentaire ne fait pas le poids. »

Mais ils se sont surtout révoltés contre les arguments invoqués parce qu'ils leur semblent infondés. D'abord, la décision de renoncer à la roue galette leur semble être dictée par la volonté de la Direction du produit de ne pas se démarquer de la concurrence, en particulier de Volkswagen, dans la mesure où n'existe aucun nouvel argument technique.

« Le Produit a une position de suiveur et une attitude peu scientifique. On ne sait pas monter dans le train ; on ne sait que le regarder passer(...). Si la Golf 4 avait eu une roue de secours galette, on aurait fait pareil. »

« Le cas roue de secours galette est une caricature de ce qui se fait dans l'entreprise : on fait en fonction des concurrents. »

« On a du mal à digérer le fait que Renault ne soit pas leader en sécurité. C'est un constat d'échec. C'est pour cela que les techniciens vivent mal le fait que leurs idées soient rejetées. »

Ensuite, certains reprochent à la Direction du produit de masquer les vrais raisons de leur revirement en évoquant l'exportation vers les pays hors Europe de l'Ouest.

« Pour justifier sa décision, le produit a inventé de faux arguments, en particulier l'exportation vers des pays dont on avait encore jamais entendu parler, tels les pays d'Amérique du sud. »

Pour certains, ce revirement signifie que Renault ne sait pas aller jusqu'au bout de ses choix stratégiques et est trop dépendant des soubresauts de la presse.

« Renault, à travers la P5, a voulu être le meilleur en sécurité et avoir une commonalité pour les trois véhicules, ce qui permettait de diviser le prix de la X73 par 2 ou 3. Il s'agissait d'un choix stratégique profond. Mais on n'a pas été au bout de ce qui a été bien construit depuis le départ. »

Ils ont également été déçus de voir que Y. Dubreil lui-même n'avait pu imposer ses vues à la Direction du produit et ont un sentiment d'impuissance face à cette décision.

« Y. Dubreil a dû se faire remonter les bretelles par R. Deconninck et L. Schweitzer. Cela ne nous a pas plu qu'il ne parvienne pas à se faire entendre car c'est quelqu'un qui a de l'aura, qui est porteur dans le projet, qui a fait la Twingo... On était confiant quand on a vu qu'il défendait le Bureau d'étude. »

« On est dans une situation de subi, ce qui est désagréable. On ne manque pas d'idées, mais tous nos ersatz sont rejetés. On ne peut pas argumenter : il y a un effet diktat. »

Les conséquences

L'abandon de la roue galette a entraîné quatre types de conséquences différentes. D'abord, la surcharge de travail générée par ce changement d'orientation a provoqué au minimum trois mois de retard - dans un contexte de réduction des plannings - dans la mesure où il a fallu refaire les validations produit¹¹⁵ et la mise au point de toutes les motorisations.

« On met un an d'étude et de validation à la poubelle. Cela équivaut à un retour en arrière de plus d'un an. Entre nous, on se disait qu'on revenait en phase préparatoire. On avait optimisé en matière de dessin, d'achats et de prestation acoustique, mais aussi de commonalité X73/X74 en échappement. La note produit est tombée alors qu'on était dans un état de développement très avancé. »

« C'est dans les temps à venir qu'on prendra conscience de la casse. »

Ensuite, l'abandon de la roue galette conduit à une augmentation des coûts (prix et investissements), d'autant qu'une remise en cause tardive met les fournisseurs en position de force. Cette décision entraîne également une diminution de la qualité sur la X74 dans la mesure

où un certain nombre de tâches - en particulier les validations - devront être « bâclées » si on veut respecter les délais.

« Etant donné qu'il n'est plus possible de modifier le design, on nous demande de faire ce qu'on a dit ne pas savoir faire. Donc, à pneu arrière donné, cela touche toutes les Directions opérationnelles : la DICAP, la DIECM, la DIESC, l'électronique, le montage et l'usine. Du coup, on ouvre les vannes des prix et des invests, mais aussi du poids et des risques qualité. La seule solution, c'est de mettre du fric sur la voiture, ce qui n'est pas cohérent avec ce qu'on voulait faire sur la X74. »

En troisième lieu, les dessinateurs ont été démotivés par une décision qu'ils ne comprennent pas et qu'ils ont, par conséquent, du mal à s'approprier.

« Côté dessinateurs, le découragement était et est encore très fort. »

« Quand on est convaincu qu'un changement d'orientation tardif est valable sur le plan technique, on y va. Mais, là, on n'en est pas convaincu. Par exemple, on s'est approprié la demande pour le choc Danner bien qu'elle était tardive et qu'elle augmentait le prix de la voiture, parce qu'elle permettait de baisser le prix de l'assurance. Il en a été de même quand on nous a demandé de rajouter un carénage rigide sous le véhicule. »

Enfin, l'ensemble des membres de la Direction de l'Ingénierie Véhicule accorde dorénavant moins de crédit à la Direction du produit et à la Direction Générale.

« Si le staff de L. Schweitzer est aussi girouette sur des sujets qu'on perçoit, comment cela se passe-t-il sur des sujets qu'on ne perçoit pas ? »

« Le produit a commis une erreur professionnelle en n'anticipant pas l'évolution du marché. Ils sont payés pour prévoir et non pour observer ce qui se fait dans les salons automobiles. Si on fait du produit suiveur, c'est de l'espionnage industriel. Autrement, on doit avoir confiance dans ses choix. C'est cette voie qui avait apparemment été choisie. Est-ce qu'un changement de responsable doit changer la politique de l'entreprise ? »

« On se pose des questions sur la robustesse de notre politique produit. On a peur d'être la remorque. Quand Volkswagen s'enrhume, Renault éternue. »

¹¹⁵ En janvier 1998, le stade de développement des lignes d'échappement était très avancé.

Interprétation du cas

La logique de "l'inspiration" et la logique "industrielle" versus celle de la "notoriété"

Notre première lecture du cas « roue de secours galette » nous a amené à proposer l'interprétation suivante, dans le cadre de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991) : les défenseurs de la roue galette inscrivent leur action dans le monde de « l'inspiration » et dans le monde « industriel » tandis que la Direction du marketing et la Direction du produit inscrivent leur action dans le « monde marchand » et dans le monde de « l'opinion »¹¹⁶.

En effet, le monde de l'inspiration est caractérisé par la volonté d'innover et de casser les règles traditionnelles et le monde industriel est fondé sur la performance technique et scientifique et sur la mesure. Or, la Direction de l'Ingénierie et l'équipe projet rechignent à agir en fonction de la concurrence et proposent de façonner les goûts des clients, d'une part, et développent des arguments qui sont essentiellement d'ordre technique et rationnel, d'autre part (« *la roue de secours galette permet d'améliorer les performances en termes de QCDP et d'acoustique* »).

Le monde de l'opinion est caractérisé, quant à lui, par l'importance accordée à la réputation, à la notoriété et au jugement tandis que le monde marchand est caractérisé par la priorité accordée à la réussite commerciale et à la prise en compte de la concurrence. Or, le principal « actant » qui a provoqué ce changement de décision est la presse allemande, qui détient une solide notoriété en matière de sécurité. Par ailleurs, la principale raison pour laquelle la Direction du produit et la Direction du marketing craignent l'adoption de la roue de secours galette est de se fermer aux marchés hors Europe de l'Ouest et de perdre des clients en France.

¹¹⁶ Boltanski et Thévenot (1991) se proposent de comprendre les modalités de construction des accords passés entre les individus dans toutes les situations, en particulier celle du travail. Ils cherchent à répondre à la question suivante : de quelle manière le lien social est-il constitué dans les organisations? Ils dégagent des différentes philosophies politiques les principes sur lesquels se fondent les équilibres de la cité et qui peuvent s'appliquer à l'entreprise. La possibilité d'avoir des relations entre personnes repose sur des systèmes d'équivalence partagés, des « grandeurs » communes qui se développent dans des mondes régis par la cohérence des principes qui y sont activés. Ces « mondes purs » sont au nombre de six : outre les quatre que nous avons cités, on trouve deux mondes qui ne semblent pas être présents dans le cas étudié : le monde domestique, fondé sur la position occupée dans la lignée et l'exemplarité, et le monde civique, fondé sur l'intérêt collectif et le vote.

Une seconde lecture de ce cas nous incite à penser que les défenseurs et les opposants de la roue galette défendent tous deux le monde marchand, mais à partir de référents différents : la rationalité technique, fondée sur l'objectivité des faits et la logique de l'innovation, d'une part, et la logique médiatique et la prise en compte de la posture subjective du client de la Direction du produit, d'autre part. Nous parlerions volontiers de logique « technico-économique », fondée sur l'objectivité des performances techniques, d'un côté (« *la roue de secours est tellement rarement utilisée qu'il est inutile de pénaliser la voiture en termes de coûts, de poids et de délai* ») et la rationalité « psycho-économique », fondée sur la subjectivité du client, de l'autre (« *le client n'a pas compris que les crevaisons étaient de plus en plus rares et a le sentiment d'être volé par le constructeur* »). Les deux parties défendent la viabilité économique du véhicule et, par conséquent, la logique marchande, mais selon des postures divergentes. Dans une entreprise qui oeuvre en environnement concurrentiel, la notoriété et l'innovation ne sont pas recherchées en elles-mêmes : elles sont, avant tout, au service de la logique marchande, mais elles impliquent des attitudes différentes par rapport à la prise de risques.

Le pneu increvable : la seule solution qui permet de réconcilier les défenseurs et les opposants de la roue galette dans une logique de compromis

La décision de proposer le pneu increvable en série sur la X73 lors du RVE a été prise sur la base d'une hypothèse (« d'ici le précontrat du projet X73, Michelin aura développé le pneu à accrochage vertical, de sorte que la roue de secours disparaîtra totalement »). Notre interprétation est que les différents acteurs ont « oublié » que cette solution constituait non pas un acquis mais une hypothèse¹¹⁷ parce que c'était la seule manière de réconcilier les intérêts des défenseurs et ceux des opposants de la roue de secours galette, c'est-à-dire les représentants du monde industriel et du monde de l'inspiration, d'une part, et les représentants du monde médiatique, d'autre part.

¹¹⁷En effet, Michelin et les pays clés n'ont pas été sérieusement consultés et la Direction Projet n'a pas su prendre au sérieux les opposants de la roue galette (i.e. le Marketing Allemagne et une partie de la Direction du produit).

En nous fondant sur la théorie de Boltanski et Thevenot (1991) et de Follett (1960), on peut dire que la solution du pneu increvable permet à la fois d'éviter la « clarification dans un monde » (qui est source de démobilisation et de frustration pour la partie dominée) et « l'arrangement », pour s'orienter vers une « troisième voie », source de satisfaction pour les deux parties parce qu'elle n'implique aucune renonciation.

Mais, lorsqu'il s'est avéré que le pneu à accrochage vertical ne serait pas fabriqué au moment voulu, le compromis s'est brutalement transformé en « clarification » dans le monde médiatique (au profit d'une certaine vision du monde marchand) sous l'impulsion de la Direction du produit et suite à la décision de la Direction Générale. C'est ce qui explique, pour nous, la profonde démobilisation observée chez les défenseurs de la roue galette, entraînant un coût psychologique au moins aussi élevé que le coût économique engendré.

En synthèse, le cas « roue de secours galette » représente une situation - classique dans le monde automobile - dans laquelle une décision doit être prise dans un contexte flou, marqué par des incertitudes techniques (pourra-t-on concevoir un pneu increvable ?), médiatiques (comment la presse spécialisée fera-t-elle écho à la roue galette ?) et « psycho-économiques » (comment le client percevra-t-il les choix du constructeur ?). Il devient, dès lors, impossible de dresser un bilan complet des avantages et inconvénients de la roue de secours galette par rapport à la roue de secours traditionnelle dans la mesure où il existe une grande distance entre les critères de choix internes à l'entreprise, les critères de la presse et ceux des clients et que le jugement des différents départements internes à l'entreprise repose sur la nature de la « preuve » qui prédomine : la sanction du marché dans la logique commerciale, les communiqués de presse dans la logique médiatique et le « test technique » dans la logique industrielle.

3. Trois modes de participation au projet

Dans cette section, nous nous concentrons sur les modalités de participation des individus au projet X74. D'abord, nous développons une typologie de ces modalités d'investissement à partir de l'analyse qualitative des données recueillies. Ensuite, nous cherchons à en comprendre les antécédents et les conséquences à partir de l'analyse quantitative de nos données. Enfin, nous proposons une analyse des résultats obtenus au regard des théories et typologies développées dans notre revue de littérature.

3.1. Description des modalités d'investissement (analyse qualitative)

L'analyse des entretiens menés avec l'ensemble des acteurs du projet X74 nous amène à distinguer trois grands modes de participation au projet, si l'on se réfère aux attitudes, sentiments et comportements développés à l'égard de la structure métier et de la structure projet : nous les avons baptisés « ambassadeurs métier », « ambassadeurs projet » et « double ambassadeurs » pour mettre en relief la(les) structure(s) qu'ils défendent et représentent.

3.1.1. Les ambassadeurs métier

On peut caractériser cette catégorie d'acteurs projet par six éléments clés : une forte proximité relationnelle avec la hiérarchie métier, un faible sentiment d'appartenance et de responsabilité à l'égard du projet, un fort ancrage dans un rôle d'expert technique, une préférence pour une fonction multi-projets, la volonté d'attribuer des responsabilités restreintes au projet et le désir de résister à la pression du projet.

Une forte proximité relationnelle avec la hiérarchie

La caractéristique essentielle des ambassadeurs métier est qu'ils ont une plus grande proximité avec leur équipe de travail métier qu'avec l'équipe projet.

« Je me sens plus proche du métier que du projet X74. »¹¹⁸

« J'appartiens d'abord à mon service car c'est là que se développe le relationnel et que c'est le chef de service qui me paie. »

« Je suis clairement métier, ne serait ce que parce qu'on est physiquement dans une entité métier et qu'on se rattache aux gens qu'on voit le plus. »

En outre, ils ont besoin du soutien de leur hiérarchie pour se sentir bien dans leur travail et cherchent à développer une certaine complicité avec elle, en particulier face à la Direction Projet.

« La proximité avec la hiérarchie est quelque chose d'important pour moi. »

« Quand je ne suis pas d'accord avec le directeur de projet, je vais d'abord voir ma hiérarchie. »

« Mon chef de section et moi sommes généralement d'accord ; on fait cause commune. C'est important que le chef de section ne désavoue pas son pilote GFE. Il faut que le métier fasse front uni devant le projet. »

Un faible sentiment d'appartenance et de responsabilité à l'égard du projet

Les ambassadeurs métier ont un sentiment d'appartenance et un sentiment de responsabilité faibles à l'égard du projet, de sorte que, confrontés à des objectifs contradictoires de la part du métier et du projet, ils privilégient les premiers. Les rapports qu'ils entretiennent avec la Direction Projet se limitent à de l'obéissance.

« Je n'ai pas d'affection pour le projet. »

« Je me plie aux objectifs du projet parce que je ne peux pas faire autrement. »

¹¹⁸ Nous n'avons pas jugé utile de préciser qui était à l'origine de ces verbatims dans la mesure où il s'agit exclusivement d'acteurs du projet X74, que nous avons cherché à proposer, à chaque fois, des citations issues des trois catégories de fonctions projet - les pilotes GFE, les responsables de zone et les chefs de projet.

« Je suis lié au projet, mais je suis un homme métier. S'il y a un conflit entre ma Direction hiérarchique et le projet, j'applique le métier, j'obéis aux ordres de la hiérarchie. »

Ils s'impliquent d'autant moins dans le projet qu'ils ont récemment intégré la structure métier, qu'ils travaillent sur plusieurs projets à la fois et/ou qu'ils ont été recrutés sur le projet sans l'avoir désiré.

« Les pilotes GFE qui sont multi-projets ont du mal à s'intégrer dans les projets. Je dois gérer trois projets différents, c'est à dire trois plannings et trois directeurs de projet différents. J'ai donc des difficultés à m'intégrer dans l'identité, la philosophie et la culture spécifique des projets. »

« Je n'ai pas demandé à être pilote GFE (...). Au bout de six mois, j'ai donné la responsabilité de mon GFE à un autre ingénieur et je ne considère pas lui avoir fait un cadeau. »

« Mon port d'attache est le métier parce que je ne suis pas expérimenté. »

On observe aussi qu'ils s'impliquent d'autant moins dans le projet qu'ils ont déjà travaillé sur un projet dans lequel ils se sont fortement investis et qui leur a laissé un sentiment de déception - le plus souvent parce qu'ils n'en ont pas retiré la reconnaissance matérielle ou immatérielle attendue et/ou parce qu'ils n'ont pas pu approfondir les aspects techniques de leur travail.

« Ma précédente expérience projet - la Twingo - était très forte, c'est pourquoi j'ai été déçu après car le projet nous utilise comme des instruments ; j'en garde un goût amer. »

« J'avais une relation affective avec la Twingo car l'entreprise était malade et que le projet permettait de prouver des choses à la Direction Générale, mais je ne peux plus adhérer aussi fortement à un autre projet. »

« J'ai trouvé très enrichissant d'être à 100% projet sur la Twingo, mais c'est frustrant car on n'approfondit pas la technique. Il n'y a aucune création, on fait du choix de solutions à partir d'une étagère que d'autres alimentent. Je crois que je préférerais ne pas être pilote GFE sur le prochain projet. »

Un fort ancrage dans un rôle d'expert technique

Les ambassadeurs métier considèrent que leur rôle principal est de satisfaire le cahier des charges en matière de prestations fonctionnelles et les objectifs de qualité et ont, par

conséquent, tendance à privilégier les objectifs techniques fixés par leur hiérarchie par rapport aux objectifs économiques fixés par la Direction Projet, en cas de litige.

« On est garant du métier, donc on ne fait pas jouer la prestation économique à tout prix : un avantage économique ne doit pas induire un risque technique. »

« Le rôle des pilotes de GFE est de répondre au cahier des charges technique - sur le bourdonnement, les chocs, etc. C'est au projet de répondre au cahier des charges (Produit, confort, ergonomie...) et de satisfaire le client. Les pilotes GFE disent ce qu'ils savent faire et le projet joue son rôle de synthèse technique et d'optimisation du QCDP. »

En outre, les ambassadeurs métier considèrent que le travail en projet est incompatible avec l'approfondissement des aspects techniques de leur travail. C'est pourquoi ils rechignent à travailler en plateau projet et essaient de se protéger de la pression exercée par le projet.

« Personne ne va en plateau projet dans notre section parce qu'on craint de perdre notre métier. On risque d'être trop sous l'influence du projet. »

« On est en train de devenir des gestionnaires d'affaires, ce qu'on refuse. Du coup, on s'arrache le travail technique qui reste. »

« La vision projet est limitée d'un point de vue temporel et nous empêche, par conséquent, de développer la technique. »

Préférence pour une fonction multi-projets

L'intérêt des ambassadeurs métier pour les aspects techniques de leur travail et leur crainte de ne pas savoir ce qu'ils feront après le projet les conduit à préférer l'implication dans plusieurs projets à la fois, même si cela doit augmenter leur charge de travail.

« Etre mono-projet permet de diminuer la charge de travail, mais je préfère être multi-projets car cela permet de développer les aspects techniques. Je ne sais pas aujourd'hui ce que pourrait m'apporter le projet. »

« Je préfère être multi-projets par peur de l'incertitude de l'après-projet. »

« Quand on est métier, on a plus de résistance face au projet, on a moins de problèmes de capitalisation et on ne s'interroge pas sur l'après-projet. »

Le rôle du projet doit se cantonner à la coordination inter-métiers

Pour eux, le rôle des Directions Projet doit se limiter à la fixation des objectifs généraux du projet et à la coordination des actions des différents métiers intervenant dans la conception et le développement des véhicules afin d'en permettre l'optimisation en termes de qualité, de coûts, de poids et de délais. Mais c'est le métier qui doit demeurer la principale instance décisionnelle.

« Le projet doit donner des directives auxquelles on essaie de se plier et faire prendre des décisions produit. Tout le reste, c'est au métier de le faire. Je pense que le métier doit prédominer. »

« La Direction Projet doit donner les grands axes stratégiques - du type est-ce que la poignée de porte du véhicule doit constituer un axe de communication fort ? - mais elle ne doit pas entrer dans le détail à notre place. C'est à nous de zoomer. »

« Le rôle du directeur de projet est de définir les objectifs en accord avec la Direction Générale ; celui des métiers est de réaliser ces objectifs. Le projet est un lieu de pilotage et le métier un lieu de construction. Mais c'est là que le bât blesse car le projet veut aller au-delà parce qu'il n'est pas satisfait de la réponse des métiers. »

Une volonté affichée de résister à la pression du projet

Les « ambassadeurs métier » considèrent davantage le projet comme un « client » avec lequel ils auraient une relation contractuelle que comme un « partenaire » qui a un droit de regard sur leur processus de travail. C'est pourquoi ils considèrent que la pression projet est trop forte.

« Le travail de pilote GFE n'est pas le plus important, mais on est trop pris par ça. »

« Le poids et le pression du projet sont trop forts. »

« Dans notre Direction, on a une phobie pour certaines personnes venant du Projet. Ce n'est pas la guerre de tranchée, mais le projet doit rester à sa place. »

Pour pouvoir résister à la pression du projet et continuer à développer les aspects techniques de leur travail et/ou conserver leur autonomie, ils utilisent leur ancrage dans le métier. D'abord, ils essaient de rester éloignés des plateaux projets et de filtrer les informations provenant des projets.

« C'est nécessaire d'avoir une identité métier pour avoir du recul par rapport aux demandes du projet car à certains moments, le projet nous ferait faire n'importe quoi pour qu'on atteigne nos objectifs. »

« Travailler en plateau projet me ferait perdre de l'autonomie car je serais davantage soumis à la pression du projet. »

« Je fais passer les objectifs du projet auprès de mes hommes car je connais bien le métier, mais je fais le tri : il y a des messages que je bloque. »

Ensuite, ils s'opposent à la double évaluation des performances (par leur hiérarchie métier et la Direction Projet) ou l'utilisent pour orienter le jugement de leur hiérarchie en leur faveur.

« Le métier nous connaît mieux que le projet, donc c'est à elle de nous évaluer. »

« La double évaluation me permet d'argumenter auprès de ma hiérarchie. »

En résumé,

Les « ambassadeurs métier » s'identifient fortement à la communauté « métier » : ils ont une forte proximité relationnelle avec leur hiérarchie et témoignent un intérêt plus fort pour les aspects techniques que pour les aspects économiques de leur travail.

En revanche, ils adoptent une attitude de retrait par rapport au projet puisque leur sentiment d'appartenance et de responsabilité à son égard sont faibles, ce qui se traduit par un comportement se limitant à de l'obéissance. Ils portent un regard critique sur les Directions Projet, arguant que leur vision est limitée tant du point de vue temporel que du point de vue de la réflexion et qu'elle est source d'ambiguïté et de confusion.

Ils voient donc d'un mauvais œil le fait que les projets exercent une influence croissante dans le processus de travail et de décision des métiers, d'autant qu'ils y voient une menace pour le cœur du savoir-faire de l'entreprise et pour leur propre expertise.

3.1.2. Les ambassadeurs projet

On peut caractériser cette catégorie d'acteurs projet par sept éléments clés : une plus grande proximité relationnelle avec le projet qu'avec le métier, un goût prononcé pour les aspects économiques et une vision élargie de leur travail, le désir d'accorder davantage de pouvoir décisionnel aux projets, la revendication d'une participation directe de la Direction Projet à l'évaluation de leurs performances, une vision positive du rôle des projets dans l'entreprise et l'acceptation d'une prise de risques par rapport à l'évolution de carrière.

Une plus grande proximité relationnelle avec le projet qu'avec le métier

Image renversée des ambassadeurs métier, les ambassadeurs projet ont une plus grande proximité relationnelle avec le projet qu'avec leur équipe de travail « métier » et sont favorables au travail en plateau projet car, contrairement aux ambassadeurs projet, ils souhaitent se rapprocher de la Direction Projet.

« D'un point de vue relationnel, je me sens plus projet que métier. »

« Je me sens plus proche du projet que du métier, même si ce sentiment d'appartenance fluctue en fonction des périodes du projet. »

« Je suis à 200% à fond pour le plateau projet car il facilite la communication et renforce la proximité géographique et le contact quotidien et informel avec le projet. »

Ils considèrent que la finalité des métiers est d'offrir aux Directions Projet les moyens d'atteindre leurs objectifs et privilégient les objectifs du projet en cas de contradiction entre les demandes du métier et celles du projet.

« On peut être soumis à une double autorité, mais pas avoir un double donneur d'ordres. C'est pourquoi j'ai choisi le directeur de projet comme donneur d'ordres. »

« Le client final, c'est le projet ; le métier, c'est un outil de travail. Ce qui prévaut, c'est le projet. »

« Ma priorité, ce sont les objectifs des projets sur lesquels je travaille ; l'envers de la médaille, c'est que la capitalisation métier passe après parce que ma priorité, c'est de sortir les prototypes en temps et en heure. »

Un goût prononcé pour le travail en structure transversale

Contrairement aux ambassadeurs métier, les ambassadeurs projet sont davantage motivés par la composante économique que par la composante technique de leur travail.

« Je suis très axé sur l'économique et je défends l'intérêt général plutôt que l'intérêt local. »

« Je fais de plus en plus d'économique au détriment du technique, mais c'est voulu. »

« Je ne veux pas perdre ma fonction QCDP car cela m'intéresse plus que de faire de la technique »

Les ambassadeurs projet ont généralement pris l'initiative de demander à travailler en projet parce qu'ils désiraient avoir une vision globale de l'entreprise et travailler avec d'autres Directions verticales.

« Je voulais un travail qui soit lié au produit dans sa globalité, je voulais travailler sur les aspects QCDP et je voulais travailler avec les Achats. »

« Je voulais travailler sur un projet pour avoir une vision plus complète du fonctionnement de Renault. A travers le projet, on a davantage l'occasion d'avoir des contacts avec des gens diversifiés. Un projet, c'est un objectif commun très important qu'on s'approprie. Le projet, c'est le noyau dur de l'organisation de Renault, je voulais le vivre de l'intérieur. »

« J'ai toujours voulu être le plus projet possible car au bout de quinze ans de métier, j'avais envie d'apporter quelque chose à l'entreprise, donc travailler au niveau des projets. »

Les ambassadeurs projet apprécient le travail en projet parce qu'ils ont un goût prononcé pour le travail opérationnel, la pluridisciplinarité et l'existence de défis à relever, mais aussi parce qu'ils se sentent davantage valorisés dans un contexte de management de proximité que dans le cadre d'une structure hiérarchique.

« Pour moi qui ai le complexe du technicien, c'est valorisant, voire inespéré, de travailler en projet, d'aller si loin en termes de responsabilité. »

« Le projet donne le plaisir de faire avancer les choses, de se sentir responsable ; on reçoit les coups et les fleurs (...). J'ai le goût de l'aventure, donc je suis content de travailler en projet. »

« Le métier est structuré de façon plus hiérarchique que le projet. Le projet, par tradition et parce qu'il est porteur d'une autre dynamique, joue beaucoup plus sur la proximité : il travaille avec des acteurs et non des fonctions, ce qui est valorisant pour les dessinateurs et les techniciens. Il y a une personnalisation des choses. On parle d'acteurs. »

Les Directions Projet devraient détenir davantage de pouvoir décisionnel

D'après les ambassadeurs projet, les projets devraient détenir davantage de pouvoir décisionnel, face à la Direction Générale en particulier, et avoir une position hiérarchique sur les acteurs projet, même s'ils savent qu'il est difficile de remettre en cause les prérogatives de la structure métier.

« On devrait déplacer le centre de gravité vers le projet, même si cela ne peut se faire que dans la douleur. »

« Le projet manque de pouvoir décisionnel : il devrait pouvoir remettre en cause les choix de la Direction Générale. »

« Les projets devraient pouvoir donner un grand coup de poing sur la table et remettre en cause certains choix transversaux relevant de la Direction Générale. »

En particulier, ils souhaitent voir les projets animer leur processus de travail et aimeraient être directement rattachés à la Direction de projet.

« Je ressens le besoin d'être piloté par le projet. »

« Les pilotes GFE devraient dépendre de la Direction Projet. »

« Le problème de fond, c'est que si les pilotes GFE veulent être capables de gérer des conflits au quotidien, ils doivent être beaucoup plus rattachés au directeur de projet qu'au directeurs Métier. »

Ils revendiquent une participation de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances

Pour eux, il est logique d'instaurer une double évaluation métier/projet dans la mesure où leur travail consiste essentiellement à satisfaire les objectifs fixés par le projet.

« Le projet devrait intervenir dans notre évaluation et les métiers devraient s'informer sur notre appréciation auprès de la Direction Projet. »

« Le directeur de projet est plus au courant de ce que je fais que le directeur métier ; il devrait donc participer à mes appointements de fin d'année. C'est pourquoi je vais demander la double évaluation cette année. »

« L'évaluation est faite par la hiérarchie alors qu'elle connaît mal mon travail ; je souhaite donc la double appréciation. »

Le projet est synonyme de progrès pour l'individu et l'entreprise dans son ensemble

Contrairement à ce que pensent les ambassadeurs métier, les ambassadeurs projet considèrent que la participation à un projet n'empêche pas l'approfondissement des compétences techniques.

« Il n'y a pas de perte de savoir-faire car les contraintes économiques poussent à approfondir la technique ; le projet fait progresser les métiers. »

« Le travail en projet permet d'approfondir la technique parce qu'il consiste à faire aboutir un choix technique. »

« La perte de compétences lorsqu'on va en plateau projet, c'est un faux problème car 65% des activités se trouvent hors de l'entreprise et hors du métier véhicule puisqu'il s'agit de réunir des compétences externes. En outre, l'aspect technologique est autant dans les projets que dans les métiers. On a besoin de se ressourcer dans notre métier, certes, mais on ne perd pas ses compétences. Le métier est dans les équipes projet, y compris dans les GFE. Il peut y avoir certains grands items transversaux, mais on peut se mettre à jour rapidement. »

Au contraire, ils considèrent que le projet permet de développer des compétences « transversales » grâce à la prise en compte des aspects économiques d'un projet et à la connaissance de l'ensemble des métiers de l'entreprise.

« Les projets développent des compétences transversales parce qu'ils nous obligent à nous tourner vers l'extérieur. »

« J'apprends plus de choses avec le projet qu'avec le métier parce que je discute avec le client, les achats, le process et que je dois manager des individus qui ne sont pas mes subordonnés... Je suis une mini-entreprise. »

« Avant de travailler en projet, j'avais une vision théorique ; aujourd'hui, je connais mieux l'entreprise et ses différents secteurs. »

Enfin, l'implication dans un projet permet, d'après eux, d'accélérer le processus décisionnel, de dynamiser les métiers, d'aller plus loin dans le partenariat avec les fournisseurs et, au final, d'améliorer la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble.

« Le métier dort, il est isolé par rapport aux clients, l'erreur y est tolérée. »

« Avant la structure par projet, c'était statique: ce sont les projets qui réveillent l'entreprise car, souvent, cela tire beaucoup plus par le projet que par le métier. »

« Les métiers répondent avec ce qu'ils savent faire aujourd'hui - ou avec ce qu'ils savaient faire hier - au lieu d'anticiper : ils font de l'innovation sur étagère. Ils sont en retard par rapport aux projets. Dans les projets, il faut être utile pour survivre, pas dans les métiers. »

Capacité de prise de risques par rapport à l'évolution de carrière

Etant donné qu'ils répondent en priorité aux objectifs du projet, ils sont parfois amenés à s'inscrire en porte-à-faux par rapport à leur hiérarchie et à voir leurs efforts sous-estimés dans la mesure où l'évaluation et la gestion des carrières dépend entièrement de la hiérarchie. Conscients de ce risque, ils n'hésitent pas pour autant à s'investir entièrement dans le projet par goût autant que par conviction, mais demandent davantage de soutien et de reconnaissance de la part de la Direction Projet.

« Je connais beaucoup de GFE qui ne jouent pas le jeu du projet à fond parce qu'ils pensent à leur rallonge de fin d'année. Or, il n'y rien à gagner, sur le plan salarial, à être projet à fond. C'est pourquoi il faut que le directeur de projet nous soutienne. »

« Les pilotes GFE ont du stress parce qu'ils doivent gérer cette contradiction permanente entre le métier et le projet. J'aime le faire, mais il faut que ce soit valorisé, qu'on soit reconnu, soutenu par le projet. Il faut qu'il y ait une politique derrière, ce ne doit pas être une initiative personnelle. Ou alors, il faut être un aventurier forcené comme moi. »

« Un directeur métier ne dira jamais: tu n'as pas joué le jeu métier, donc tu n'auras pas d'augmentation : on joue sur le non-dit. On prend des risques quand on est projet. Je pense que le projet est notre seule chance de survie, donc je joue la carte projet à fond, à mes risques et périls.»

En résumé,

Les « ambassadeurs projet » s'identifient davantage au projet auquel ils participent qu'à leur métier, tant du point de vue relationnel que du point de vue de l'activité exercée. Ils sont davantage intéressés par les aspects économiques que par les aspects techniques de leur travail et accordent la priorité aux objectifs fixés par la Direction Projet par rapport aux objectifs fixés par leur hiérarchie métier, même si cela peut leur être personnellement défavorable.

Le projet constitue, pour eux, un moyen de lutter contre le conservatisme et l'inertie des métiers. Ils considèrent que les projets permettent de développer des compétences nouvelles et d'améliorer les performances de l'entreprise.

Ils souhaitent être pilotés par la structure horizontale et travailler en plateau projet. Pour eux, la Direction Projet devrait pouvoir influencer davantage sur le processus décisionnel de l'entreprise, mais aussi sur le recrutement et l'évaluation des individus qui travaillent pour elle.

3.1.3. Les double ambassadeurs

On peut caractériser cette catégorie d'acteurs projet par quatre éléments clés : une proximité relationnelle aussi forte avec le projet qu'avec le métier, un goût aussi prononcé pour le travail « métier » que pour le travail « projet », la volonté d'encourager la coopération entre les métiers et les projets et le souhait de voir la Direction Projet participer à l'évaluation de leurs performances.

Proximité relationnelle aussi forte avec le projet qu'avec le métier

Les « double ambassadeurs » se sentent aussi proches de l'équipe métier que de l'équipe projet. Ils semblent bien gérer cette double appartenance, contrairement à ce que l'on observe chez les ambassadeurs métier ou projet.

« Je suis métier, c'est clair, mais je suis dans l'équipe projet (...). Mon chef, c'est le chef de section avec qui j'ai un dialogue continu, mais le directeur de projet, c'est mon chef aussi. Je n'ai pas d'état d'âme à avoir deux chefs. »

« Mon patron fonctionnel, c'est le projet et mon patron hiérarchique, c'est le métier. Je suis très autonome, donc je n'ai pas d'arbitrage à faire entre les deux. »

« Je ne me sens pas plus tiré par le métier que par le projet ; j'essaie de garder un équilibre entre les deux. »

Cette capacité à garder un « équilibre relationnel » entre les deux autorités semble être liée, en grande partie, au fait que leur hiérarchie se tient au courant de ce qu'ils font sur le projet et prend en compte les efforts qu'ils exercent dans le cadre du projet.

« Mon ancienneté dans le service me permet de m'éloigner vers le plateau sans être oublié par ma hiérarchie et de rester au courant de ce qui se passe dans le métier. »

« Je suis bien avec ma hiérarchie car elle tient compte de mon expérience projet. Le chef de section et le chef de service viennent souvent sur le plateau projet. »

« On a un sentiment d'appartenance fort au projet, mais également à notre service parce que le chef de service garde le contact avec nous. Il s'intéresse au projet, donc, il nous suit de près. »

Un goût aussi prononcé pour le travail métier que pour le travail en projet

Les double ambassadeurs sont satisfaits d'assumer tout à la fois des responsabilités techniques et économiques et de faire de l'avant-projet tout en ayant la vision des clients. Contrairement aux ambassadeurs métier ou projet, ils s'investissent autant dans leur fonction métier que dans leur fonction projet.

« Le fait d'avoir une casquette métier et une casquette projet me va très bien car j'aime gérer les aspects techniques et économiques en même temps. »

« L'idéal, c'est d'avoir une fonction métier et projet en même temps. »

« Je préfère avoir des responsabilités projet et métier que des responsabilités métier uniquement car on est déconnecté si on ne fait que du métier, c'est à dire si on traite les problèmes en dehors du contexte des projets. Par exemple, travailler sur la bruyance des moteurs n'implique pas un projet particulier, mais si vous ne travaillez pas sur un projet, vous n'avez pas de vision client. »

Volonté d'encourager la coopération entre les métiers et les projets

Le discours des double ambassadeurs témoigne de leur souci de capitaliser les acquis et d'éviter de répéter les mêmes erreurs d'un projet à l'autre. C'est pour cette raison qu'ils sont prêts, contrairement aux ambassadeurs métier, à travailler sur plusieurs projets successifs.

« Il ne peut y avoir un enrichissement réciproque entre les métiers et les projets que quand on croise les deux. Par exemple, j'ai vu des défauts sur trois voitures successives car il n'y a jamais eu de capitalisation des savoirs à cause des plateaux projet. Les projets se déconnectent trop des métiers. »

« Il est important qu'on ait un ressourcement fort dans notre métier car il faut qu'on connaisse nos galères mutuelles dans la mesure où on est trop liés à des impondérables dans la voiture. »

« Dans certains cas, travailler sur deux projets successifs est positif car cela permet de capitaliser d'un projet à l'autre : d'abord, se roder, puis exceller. »

Ils se montrent également très soucieux de favoriser un dialogue continu entre la structure métier et la structure projet. C'est pourquoi ils défendent les intérêts du métier auprès du projet et réciproquement.

« Je représente le métier quand je suis en présence de l'équipe projet et inversement. »

« Je suis un double représentant, c'est-à-dire que j'éduque le métier à travers le projet et réciproquement. »

« J'aimerais voir ma hiérarchie métier plus souvent pour savoir si mes positions correspondent bien à celles du métier. J'y mets du mien pour que la relation métier/projet soit plus forte. »

Dans la même veine, les double ambassadeurs refusent d'opposer la structure métier et la structure projet dans la mesure où ils considèrent que les objectifs techniques et les objectifs économiques sont interdépendants.

« Je ne fais pas la différence entre le métier et le projet ; c'est tellement imbriqué. Mon but est que la voiture soit bonne en acoustique. »

« Je ne fais pas la distinction entre les projets et les métiers car les impératifs prix-invests et les impératifs techniques sont mélangés. Il n'y a pas de contradiction entre les objectifs métier et les objectifs projet. »

« La dialectique métier/projet ne veut rien dire car il n'y a pas de métier sans projet et réciproquement. Il ne faut pas les opposer. »

Ils souhaitent voir la Direction Projet participer à l'évaluation de leurs performances

Les double ambassadeurs souhaitent être évalués par la Direction Métier, mais revendiquent une prise en compte de l'avis de la Direction Projet. Néanmoins, dans le cas où leur évaluation ne devrait prendre en compte l'avis que d'une seule des deux Directions, ils préféreraient être évalués par leur hiérarchie métier.

« Mon évaluation prend en compte l'avis de la Direction Projet, mais s'il ne devait y avoir qu'un seul avis, alors cela devrait être celui du métier. »

« Le métier nous connaît mieux que le projet, donc c'est lui qui doit nous évaluer ; par contre, la prise en compte de l'avis du projet est nécessaire. »

« Je souhaite être évalué par le métier et par le projet. »

En résumé,

Les « double ambassadeurs » s'identifient autant au projet dans lequel ils s'investissent qu'à leur métier, tant du point de vue relationnel que du point de vue de l'activité exercée. Ils sont autant intéressés par les aspects économiques que par les aspects techniques de leur travail et essaient de faire converger les objectifs fixés par la Direction Projet et les objectifs fixés par leur hiérarchie métier en cas de contradiction entre eux.

Ils sont favorables à la double évaluation comme à l'instauration d'un plateau mixte métier/projet car ils ont le souci d'inscrire l'action des projets dans la politique technique des métiers et de faire bénéficier les projets des percées techniques enregistrées dans les métiers. Ils sont autonomes par rapport aux structures métier et projet : leur patron, c'est avant tout l'entreprise.

3.2. Les antécédents et les conséquences de ces modalités d'investissement (étude quantitative)

Cette section a trois visées. D'abord, nous souhaitons présenter, parmi l'ensemble des variables étudiées, celles qui « résumant » le mieux l'attitude psychosociale des acteurs projet. Ensuite, nous cherchons à identifier les variables qui permettent d'expliquer les modalités de participation observées. Enfin, nous souhaitons en connaître les conséquences en matière de satisfaction au travail, de tensions de rôle, d'acquisition de compétences et de coordination métier/projet.

3.2.1. Les deux axes retenus : la proximité relationnelle avec le métier et l'implication dans le projet

Notre objectif étant de compléter et d'enrichir les constats issus de notre analyse qualitative par l'analyse quantitative des données recueillies, nous avons cherché à identifier les variables qui permettaient de retrouver la distinction opérée dans la partie qualitative de nos résultats entre les « ambassadeurs métier », les « ambassadeurs projet » et les « double ambassadeurs ». Après de multiples analyses statistiques, nous avons trouvé que les deux axes de variables qui répondent le mieux à notre objectif sont, d'une part, le sentiment de proximité relationnelle avec le métier et, d'autre part, l'implication affective et morale des individus dans le projet (l'analyse statistique des données recueillies se trouve en annexe de ce chapitre). On observe, ainsi, que la distribution entre les trois catégories d'acteurs projet est relativement équilibrée puisqu'on trouve 30% d'ambassadeurs métier, 25% d'ambassadeurs projet et 35% de double ambassadeurs, ainsi que le montre le schéma suivant.

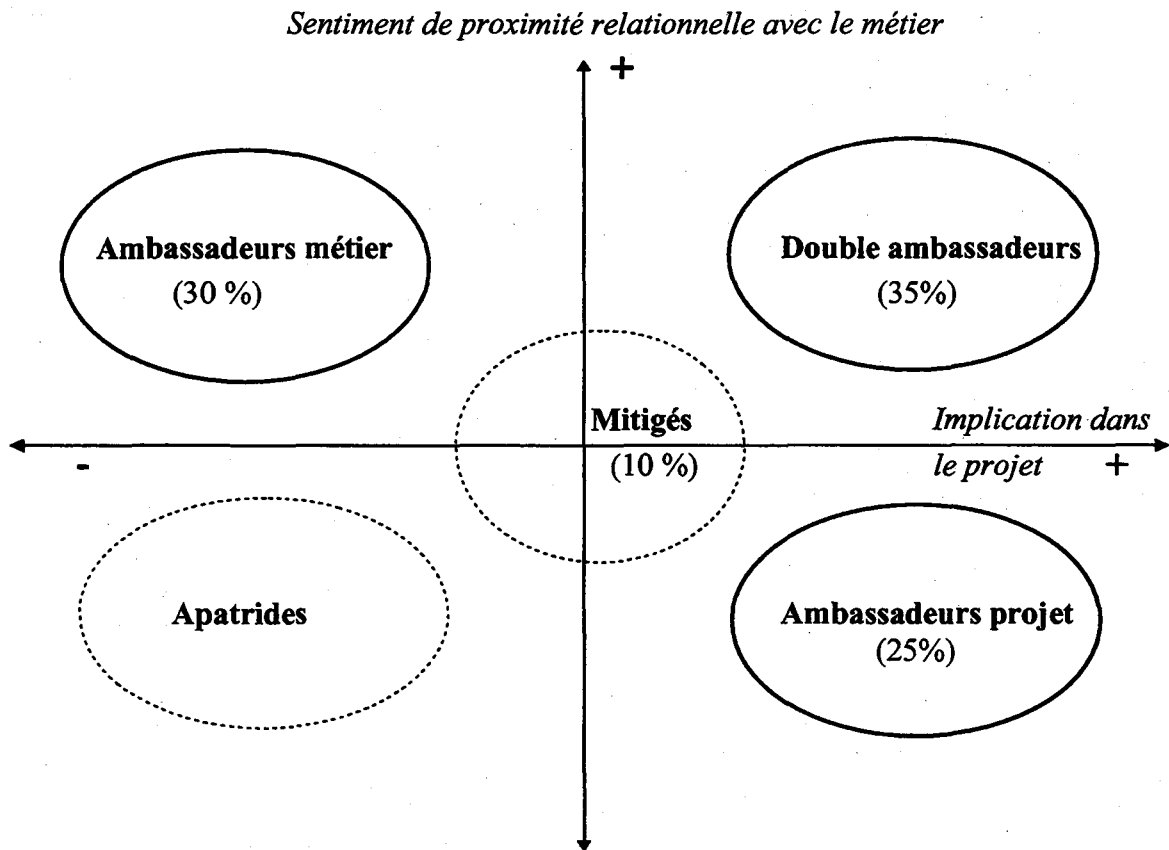


Figure 8.5. : Les modalités de participation au projet

3.2.2. Les déterminants

Les facteurs explicatifs des trois modalités de participation observées sont de deux types : les variables liées à l'individu, d'une part, et les variables liées à l'interface entre l'acteur projet, la Direction Métier et la Direction Projet, d'autre part.

Variables liées à l'individu

On observe que les **ambassadeurs métier** sont essentiellement motivés, par ordre décroissant, par l'intérêt qu'ils peuvent porter à leur travail, la progression de leur carrière et l'acquisition de nouvelles compétences. Ils sont essentiellement entrés dans le projet par choix de carrière raisonné. Leur mode de performance s'apparente soit à celui des « starters », qui aiment faire

avancer les choses, soit à celui des « persistent/consistent », qui aiment voir un projet se dérouler de A à Z¹¹⁹. Ils sont fortement intéressés par les aspects techniques de leur travail et manifestent une faible tolérance pour l'ambiguïté. Ils ont, pour la majorité d'entre eux, déjà eu une expérience de travail en projet et ont une assez forte ancienneté dans leur service (entre cinq et dix ans).

Comme les ambassadeurs métier, les **ambassadeurs projet** sont, avant tout, motivés par l'intérêt de leur travail, puis, à égalité d'importance, par l'acquisition de nouvelles compétences et par les aspects relationnels de leur travail. Ils sont essentiellement entrés dans le projet par goût pour l'aventure et le risque.

Leur mode de performance s'apparente essentiellement à celui des « starters ». Ils développent, pour beaucoup d'entre eux, davantage d'intérêt pour les aspects économiques que pour les aspects techniques de leur travail et manifestent une assez forte tolérance pour l'ambiguïté. Il s'agit, pour la majorité d'entre eux, de leur première expérience de travail en projet et ont une ancienneté moyenne dans leur service (entre deux et cinq ans).

On observe que les **double ambassadeurs** sont motivés, à égalité d'importance, par l'intérêt de leur travail et par leur carrière, puis, toujours à égalité d'importance, par la reconnaissance qui peut leur être accordée et l'acquisition de nouvelles compétences et, enfin, par les résultats de l'entreprise. Ils sont entrés dans le projet par choix de carrière raisonné ou par goût. Leur mode de performance s'apparente essentiellement à celui des « starters », qui aiment faire avancer les choses. Ils développent, pour un certain nombre d'entre eux, davantage d'intérêt pour les aspects économiques que pour les aspects techniques de leur travail. Ils manifestent une assez faible tolérance pour l'ambiguïté. Il s'agit, pour la majorité d'entre eux, de leur seconde ou troisième expérience de travail en projet et ont une ancienneté assez forte dans leur service (entre deux et cinq ans).

¹¹⁹ Voir la typologie développée au début de ce chapitre.

En résumé, si l'âge, la fonction, le statut, l'ancienneté dans l'entreprise, l'attitude par rapport aux conflits, les besoins d'autonomie, d'assistance, et de développement ne constituent pas des variables discriminantes pour différencier les trois catégories d'acteurs projet, les variables suivantes semblent être déterminantes : l'ancienneté dans le service, l'existence - ou non - d'une expérience projet antérieure, le degré de tolérance pour l'ambiguïté, la propension à prendre des risques par rapport à leur carrière, le goût pour les aspects techniques et/ou économiques de leur travail, le mode de performance et les sources de motivation dans le travail.

D'abord, on observe que les ambassadeurs métier et les double ambassadeurs ont, en moyenne, une ancienneté assez forte dans leur service de rattachement (entre cinq et dix ans) tandis que les ambassadeurs projet ont une ancienneté plus faible (entre deux et cinq ans).

Ensuite, on remarque que les ambassadeurs métier et les double ambassadeurs ont, pour la très grande majorité d'entre eux, déjà été affectés à un projet tandis que les ambassadeurs projet en sont, le plus souvent, à leur première expérience projet.

En troisième lieu, les ambassadeurs projet ont plus de tolérance pour l'ambiguïté que les double ambassadeurs qui en ont eux-mêmes plus que les ambassadeurs métier et les ambassadeurs projet sont davantage enclins à prendre des risques par rapport à leur rémunération et à leur évolution de carrière - en contrepartie d'un travail plus intéressant - que les ambassadeurs métier qui sont eux-mêmes davantage enclins à prendre des risques par rapport à leur évolution de carrière que les double ambassadeurs.

Si tous les ambassadeurs métier apprécient au moins autant les aspects techniques que les aspects économiques de leur travail, une partie des ambassadeurs projet et les double ambassadeurs ont une préférence pour les aspects économiques.

Si la majorité des ambassadeurs projet et des doubles ambassadeurs ont un mode de performance de type « starter » (c'est-à-dire qu'ils aiment, avant tout, faire avancer les choses),

la moitié des ambassadeurs métier ont un mode de performance de type « persistant » (c'est-à-dire qu'ils aiment les détails et la traduction de ces détails en pratique).

Enfin, si tous les acteurs projet citent l'intérêt du travail comme première source de motivation et l'acquisition de nouvelles compétences comme troisième source de motivation, les ambassadeurs métier et les double ambassadeurs semblent être davantage intéressés par l'évolution de leur carrière et moins intéressés par les aspects relationnels de leur tâche que les ambassadeurs projet ; notons également que les double ambassadeurs semblent être davantage motivés par les résultats de l'entreprise que les deux autres catégories d'acteurs projet.

Une remarque s'impose ici. La façon d'entrer dans un projet constitue un indicateur assez fiable du degré et du mode d'implication que va développer l'individu durant le projet. En effet, on observe que les ambassadeurs métier, pour 40% d'entre eux, sont rentrés sans l'avoir réellement souhaité, voire à contrecœur tandis que la totalité des ambassadeurs projet et 90% des double ambassadeurs ont volontiers accepté de rentrer dans le projet ou en ont même pris l'initiative.

Nous ne pensons pas que la façon d'entrer dans un projet détermine le mode de participation ultérieur, mais plutôt qu'il constitue un indicateur fiable (la motivation ultérieure est déjà en germe).

Variables liées à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet

On constate que les ambassadeurs métier sont très fréquemment en contact avec leur hiérarchie métier et qu'ils bénéficient d'une très faible autonomie. Leur dédicace au projet et leur présence sur le plateau projet sont assez faibles, de même que le degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances.

A l'inverse, les ambassadeurs projet ne sont pas fréquemment en contact avec leur hiérarchie métier, mais ne bénéficient pas pour autant d'une grande autonomie à leur égard. Leur

dédicace au projet et leur présence sur le plateau projet sont fortes et le degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances.

Enfin, les double ambassadeurs sont assez fréquemment en contact avec leur hiérarchie tout en bénéficiant d'une assez grande autonomie. Leur dédicace au projet et leur présence sur le plateau projet sont également fortes et l'avis de la Direction Projet est largement pris en compte dans l'évaluation de leurs performances.

En résumé, la fonction occupée, l'ancienneté dans le projet et le degré d'implication exigé par la hiérarchie par rapport à la structure projet ne constituent pas des variables discriminantes pour différencier les trois catégories d'acteurs projet.

Les variables clés semblent être plutôt le taux de dédicace au projet, la fréquence des contacts développés avec la hiérarchie, le degré d'autonomie laissé par la hiérarchie et le degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation des acteurs projet.

3.2.3. Les conséquences

On observe que les ambassadeurs métier et les double ambassadeurs souffrent moins de **tensions de rôle** que les ambassadeurs projet. Plus précisément, ils trouvent les directives et les règles de promotion plus claires. Précisons également que seuls les ambassadeurs projet et les double ambassadeurs souffrent de l'incompatibilité des objectifs fixés par le métier et par le projet

On observe également que les ambassadeurs projet et les double ambassadeurs sont plus **satisfaits** de travailler en projet que les ambassadeurs métier

Les **compétences** que les ambassadeurs métier pensent avoir développées grâce à leur expérience projet sont, pour l'essentiel, des compétences technico-économiques ; les ambassadeurs projet citent plutôt les compétences relationnelles et des compétences transversales (connaissance de l'ensemble de l'entreprise) tandis que les double ambassadeurs

citent tout autant quatre types de compétences : compétences technico-économiques, compétences liées à la négociation, compétences relationnelles et compétences transversales.

Enfin, on observe que les double ambassadeurs favorisent davantage la **coordination métier/projet** que les ambassadeurs métier qui l'encouragent eux-mêmes davantage que les ambassadeurs projet.

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques, antécédents et conséquences des trois modalités de participation au projet que nous avons identifiées¹²⁰.

¹²⁰ Pour faciliter la comparaison entre les différentes moyennes qui ont été calculées, toutes les notes ont été ramenées à une échelle de Likert allant de 1 à 5 points.

	<i>Ambassadeurs métier</i>	<i>Ambassadeurs projet</i>	<i>Double ambassadeurs</i>
<i>Position socio-dynamique</i>			
Espace d'identification	L'équipe de travail métier	Le projet véhicule	L'entreprise
Attitude devant objectifs Métier/Projet contradictoires	La priorité est donnée aux objectifs métier	La priorité est donnée aux objectifs projet	Recherche d'un compromis entre les deux types d'objectifs
Rôle du projet	Coordonner l'action des métiers	« Réveiller » les métiers	Favoriser la solidarité inter-métiers et représenter les clients
L'expérience projet empêche-t-elle d'approfondir la technique ?	Oui (pour la moitié d'entre eux)	Non (à l'unanimité)	Oui (pour la moitié d'entre eux)
Le savoir-faire de l'entreprise va-t-il disparaître avec la gestion par projet ?	Oui (60%)	Non (100%)	Non (70%)
Vers qui se tourner en cas de conflits entre les objectifs techniques et les objectifs QCD ?	Plutôt vers la hiérarchie métier	Plutôt vers la Direction Projet	Vers l'un ou l'autre, selon la nature du problème
Nature de l'implication	Faible implication	Implication affective et morale	Implication affective
Attitude par rapport au système d'évaluation	Evaluation métier exclusivement	Double évaluation	Prise en compte de l'avis de la Direction Projet
<i>Variables explicatives</i>			
Entrée dans le projet	Choix de carrière raisonné (70%)	Par goût personnel (90%)	Les deux à la fois
Ancienneté service	Assez forte (entre cinq et dix ans)	Moyenne (entre deux et cinq ans)	Assez forte (entre cinq et dix ans)
Principaux besoins	Soutien (95%)	Affiliation (90%)	Soutien (90%) et autonomie (70%)
Mode performance	Starter (40%) et Persistant (40%)	Starter (60%)	Starter (70%)
Goûts pour aspects :	Techniques autant qu'économiques	Eco plus que techn (30%)	Eco plus que techn (30%)
Motivations principales	Intérêt du travail, carrière et acquisition de nouvelles compétences	Intérêt du travail, relationnel et acquisition de nouvelles compétences	Intérêt du travail, carrière, acquisition de nouvelles compétences et résultats de l'entreprise
Tolérance pour l'ambiguïté	Très faible (2.2)	Assez forte (2.9)	Moyenne (2.5)
Capacité à prendre des risques/carrière	Moyenne (2.7)	Assez forte (3.9)	Assez faible (3.2)
Existence d'une expérience projet antérieure	Oui (90%)	Non (60%)	Oui (80%)
Présence sur le plateau projet	Assez faible (en moyenne 2 jrs ½ par semaine)	Très forte (en moyenne 4 jrs ½ par semaine)	Forte (en moyenne 4 jrs par semaine)
Disponibilité sur le projet	Assez faible (3.2)	Très forte (4.5)	Forte (4.2)

(Suite du tableau page suivante)

<p>Degré de prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation Critères pris en compte dans l'évaluation</p> <p>Relations avec la hiérarchie</p>	<p>Assez faible (2.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> * critères techniques (65%) * critères QCD (60%) * résultats subordonnés (40%) <p>Contrôle strict</p> <ul style="list-style-type: none"> * contacts fréquents (4.1) * autonomie très faible (2) 	<p>Assez élevé (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> * critères techniques (35%) * critères QCD (45%) * résultats subordonnés (9%) <p>« Abandon »</p> <ul style="list-style-type: none"> * contacts peu fréquents (3) * autonomie assez forte (2.9) 	<p>Elevé (3.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> * critères techniques (55%) * critères QCD (75%) * résultats subordonnés (30%) <p>Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> * contacts fréquents (3.8) * autonomie forte (3.4)
<p>Conséquences</p> <p>Type de pouvoir procuré par le projet Satisfaction par rapport au travail en projet Tensions de rôle</p> <p>Compétences développées</p> <p>Coordination Métier/Projet</p>	<p>Pouvoir d'information</p> <p>Faible (2.9)</p> <p>Assez faibles (3.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> * directives très claires * manque de temps (4.6) <p>Technico-économiques (75%), négociation et relationnelles (67%)</p> <p>Moyenne (3.4)</p>	<p>Pouvoir de légitimité</p> <p>Forte (3.6)</p> <p>Assez fortes (3.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> * manque de temps (3.8) * manque de clarté des règles de promotion (3.5) * incompatibilité des objectifs métier et projet (3.5) <p>Relationnel (100%), pluridisciplinarité (90%) et négociation (64%)</p> <p>Assez faible (3)</p>	<p>Pouvoir d'information et de légitimité</p> <p>Forte (3.6)</p> <p>Assez faibles (3.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> * directives très claires * manque de temps (4.1) * incompatibilité des objectifs métier et projet (3.4) <p>Pluridisciplinarité (70%), relationnel (65%), négociation et technico-économiques (55%)</p> <p>Assez forte (3.8)</p>

Tableau 8.2. : Synthèse des positions socio-dynamiques les plus représentées dans le projet

3.3. Analyse de ces modes de participation

Nous souhaitons, à présent, analyser les résultats obtenus dans ce chapitre à la lumière de deux champs théoriques : celui de l'implication organisationnelle et celui de l'identité professionnelle. Dès lors, nous verrons que la participation des ambassadeurs métier est de nature « passive », que celle des ambassadeurs projet est de nature « affective » et que celle des double ambassadeurs est de nature « critique ».

3.3.1. La participation passive

On observe que la catégorie des ambassadeurs métier a de nombreux traits communs avec ce que Sainsaulieu et *ali* (1995) ont appelé le « modèle professionnel », dont nous rappelons brièvement les principales caractéristiques :

- l'activité de travail constitue le vecteur essentiel d'intégration des individus à un collectif,
- les professionnels manifestent un fort intérêt pour l'activité exercée,
- ils s'identifient fortement au corps de métier ou à la spécialité technique et leur satisfaction est liée à la détention d'une qualification,
- les relations hiérarchiques sont placées sous le signe de l'échange et de la proximité,
- la reconnaissance professionnelle est directement liée à la progression dans l'échelle hiérarchique.

Si nous cherchons, à présent, à rapprocher nos résultats de la typologie développée par Herbemont et Cesar (1996), nous constatons que les « ambassadeurs métier » ont une attitude socio-dynamique de type « passif », c'est-à-dire qu'ils développent une synergie et un antagonisme faible pour le projet X74. En effet, ils ne s'impliquent ni dans le projet X74 ni dans un projet alternatif ou concurrent.

On observe également que les « ambassadeurs métier » correspondent à ce que Thevenet (1992) nomme les « démissionnaires » dans la matrice qu'il développe pour décrire le profil des individus impliqués et des individus non impliqués. Rappelons que les individus ne peuvent s'impliquer dans une organisation ou un sous-ensemble de l'organisation que si leurs valeurs sont en conformité avec lui (adhésion) et qu'ils peuvent en retirer un bénéfice (opportunité). Or, les « ambassadeurs métier » n'adhèrent pas au projet - puisqu'ils sont ancrés dans un rôle d'expertise technique et qu'ils veulent voir diminuer l'influence et le poids politique de la Direction Projet - et ne perçoivent pas d'opportunité liée à l'expérience projet puisque l'évaluation de leurs performance ne prend pas en compte l'avis de la Direction Projet et n'est pas reliée à leurs possibilités de promotion - situation qu'ils ne souhaitent, d'ailleurs, pas voir évoluer.

Si l'on essaie, enfin, de situer la nature de l'investissement des « ambassadeurs métier » dans la matrice de l'engagement développée par Matejka et Liebowitz (1989), on constate qu'ils sont dans une relation « d'obéissance » avec la Direction Projet dans la mesure où leur sentiment d'appartenance et leur sentiment de responsabilité (que l'on peut mesurer à travers leur implication morale) à l'égard du projet sont faibles tous les deux.

En résumé, les ambassadeurs métier ont une faible synergie, un faible antagonisme, un faible sentiment d'appartenance, un faible sentiment de responsabilité, une faible adhésion et un faible opportunisme à l'égard du projet.

Ils ne refusent pas de faire le travail qui est demandé par la Direction Projet mais n'expriment pas ouvertement leurs critiques et ne recherchent pas de solutions permettant de concilier leurs demandes avec celles de leur métier. C'est pourquoi nous qualifions leur participation au projet de participation « passive ».

3.3.2. La participation affective

On observe que la catégorie des ambassadeurs projet a nombreux traits communs avec ce que Sainsaulieu et *ali* (1995) ont appelé le « modèle entrepreneurial » puisque celui-ci fait apparaître des individus qui :

- se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise,
- ont fortement intériorisé les objectifs économiques de l'entreprise,
- témoignent d'un profond attachement à l'entreprise et ont un sentiment de valorisation personnelle à l'idée d'en faire partie,
- sont fortement attachés au produit de l'entreprise,
- s'inscrivent dans un compromis entre un esprit maison, qui se nourrit de valeurs de loyauté et de désir de protection et d'intégration, et un esprit d'entreprise, forme plus moderne et offensive de culture d'entreprise.

On observe également, dans le cadre de l'analyse de Herbemont et Cesar (1996), qu'ils ont une position socio-dynamique de type « engagé » puisqu'ils développent une synergie forte, mais un antagonisme faible - voire inexistant - pour le projet.

En se référant à la typologie développée par Thevenet (1992), on peut dire que les ambassadeurs projet sont « impliqués » puisqu'ils adhèrent fortement au projet et y voient l'opportunité de progresser dans leur carrière (étant donné que l'évaluation de leurs performance prend en compte l'avis de la Direction Projet et qu'elle est reliée à leurs possibilités de promotion).

Enfin, en se fondant sur la théorie de l'engagement développée par Matejka et Liebowitz (1989), on constate que les ambassadeurs projet sont « engagés » dans le projet dans la mesure où ils ont à la fois un sentiment d'appartenance et un sentiment de responsabilité fort à l'égard du projet.

En résumé, les ambassadeurs projet ont une forte synergie, un faible antagonisme, un fort sentiment d'appartenance, un fort sentiment de responsabilité, une forte adhésion et un fort opportunisme à l'égard du projet.

Ils adhèrent sans retenue au projet puisqu'ils développent une forte implication morale, mais surtout affective et qu'ils ont peu de recul par rapport à lui (du fait de leur faible ancienneté à la fois dans le projet et dans leur service de rattachement et qu'il s'agit, le plus souvent, de leur première expérience « projet »). C'est pourquoi nous qualifions leur participation de participation « affective ».

3.3.3. La participation critique

On observe, pour finir, que la catégorie des double ambassadeurs a de nombreux traits communs avec ce que Sainsaulieu et *ali* (1995) ont appelé le « modèle de la mobilité », qui se caractérise par :

- un processus de socialisation foncièrement individuel et fondé sur la définition d'un projet socio-professionnel,
- l'aspiration à la promotion et à l'élévation dans l'échelle sociale, doublé, pour certains, d'un désir d'intégration à l'entreprise, apparaît comme un élément central,
- un rapport instrumental à l'entreprise, utilisée comme un lieu d'acquisition d'expériences en vue de la mise en œuvre d'une ascension interne ou externe à l'entreprise,
- un goût prononcé pour la découverte de milieux de travail différents,
- des relations construites sur le mode du réseau, en fonction des rencontres survenues au cours de la trajectoire professionnelle,
- un goût prononcé pour l'autonomie et l'indépendance et un désir de progression professionnelle,
- un contrat tacite passé avec l'entreprise fondé sur une forte implication dans le travail et une intériorisation des finalités de l'entreprise en échange d'un parcours professionnel valorisant.

Dans la typologie de Herbemont et Cesar (1996), les double ambassadeurs, correspondent au « triangle d'or » puisqu'ils ont une synergie forte et un certain antagonisme à l'égard du projet.

En se référant à la typologie développée par Thevenet (1992), on peut dire que les double ambassadeurs projet sont « impliqués » puisqu'ils adhèrent assez fortement au projet et y voient l'opportunité de progresser dans leur carrière (si leur adhésion au projet est plus « retenue » que celle des ambassadeurs projet, l'évaluation de leurs performances semble davantage prendre en compte l'avis de la Direction Projet).

Pour finir, on peut dire que, dans la typologie de Matejka et Liebowitz (1989), les double ambassadeurs sont, là encore, « impliqués » (et non engagés) puisqu'ils ont un sentiment d'appartenance au projet, mais pas de sentiment de responsabilité.

En résumé, les double ambassadeurs ont une forte synergie, un fort antagonisme, un fort sentiment d'appartenance, un faible sentiment de responsabilité, une forte adhésion et un fort opportunisme à l'égard du projet.

Nous parlons de « participation critique » parce que les double ambassadeurs sont plus efficaces en matière de coordination métier/projet, moins soumis à des tensions de rôle et développent des types de compétences plus variés que les deux autres catégories d'ambassadeurs car ils ont plus de recul par rapport aux deux structures. Ils sont à la fois dans l'adhésion et le recul critique. Ils font progresser le projet tout en gardant du recul par rapport à lui, ce qui leur permet de proposer des améliorations.

Le tableau suivant résume les caractéristiques des trois types de participation à travers les théories et typologies que nous avons étudiées.

<i>Participation</i>	<i>Passive</i>	<i>Affective</i>	<i>Engagée</i>
Position socio-dynamique (D'Herbemont et Cesar)	Passif	Engagé	Triangle d'Or
Profil d'implication (Thevenet)	Démissionnaire (ni opportunité ni adhésion)	Impliqué (adhésion et opportunité)	Impliqué (adhésion et opportunité)
Nature de l'engagement (Matejka et Liebowitz)	Obéissance (absence sentiment appartenance et responsabilité)	Engagement (sentiment appartenance et responsabilité)	Implication (sentiment d'appartenance seulement)
Modèle (Sainsaulieu)	Professionnel	Entrepreneurial	Mobilité

Tableau 8.3. : Analyse de la typologie développée au regard de la revue de littérature

4. La réponse à nos hypothèses et propositions

Dans cette section, nous souhaitons répondre aux dix-huit hypothèses et propositions développées au début de ce chapitre, en nous appuyant sur des études statistiques - calculs de moyennes, calculs de pourcentage et études de corrélation - mais également sur les "verbatim" des personnes interrogées.

Ces hypothèses ont été classées en six catégories :

- les hypothèses relatives au sentiment d'appartenance et à l'implication dans le projet (degré et nature) ;
- les hypothèses relatives aux tensions de rôle ;
- les hypothèses relatives à la satisfaction retirée de l'expérience projet ;
- les hypothèses relatives aux compétences développées au titre de l'expérience projet ;
- les hypothèses relatives à l'attitude des individus en situation matricielle ;
- les hypothèses relatives à la personnalité comparée de la structure métier et de la structure projet.

4.1. Hypothèses relatives au sentiment d'appartenance et à l'implication dans le projet

4.1.1. Les différentes dimensions de l'implication

H1 : L'implication dans le projet et le sentiment d'appartenance au projet sont deux construits proches.

Nous observons que seule l'implication affective, et non l'implication calculée ou morale, est positivement corrélée au sentiment d'appartenance au projet (corr = +.38**), ce qui est conforme avec l'affirmation de Thevenet (1992) selon laquelle « *L'implication représente (...) un sentiment d'appartenance intégré à la définition de soi.* ».

Néanmoins, le sentiment d'appartenance au projet et l'implication affective dans le projet ne constituent pas pour autant un seul et même construit : le sentiment d'appartenance est seulement une des dimensions de l'implication affective. Plus précisément, nous pensons que le sentiment d'appartenance est une condition nécessaire pour permettre l'identification au projet.

H2 : L'implication affective, l'implication morale et l'implication calculée dans le projet constituent trois construits indépendants.

L'implication affective, l'implication calculée et l'implication morale constituent bien des construits différents dans la mesure où elles ne sont pas significativement corrélées entre elles (conforme aux affirmations de Meyer et Allen, 1990).

H3 : Les individus qui sont entrés dans le projet pour satisfaire la demande de leur hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné s'impliquent essentiellement de façon calculée dans le projet tandis que les individus qui sont entrés de leur propre gré et/ou par goût personnel s'y impliquent essentiellement sur le plan affectif.

Notre étude statistique révèle que tous les individus s'impliquent davantage de façon affective et morale que de façon calculée. Néanmoins, les individus qui entrent dans le projet par goût et/ou de leur plein gré ont, en moyenne, une implication affective et morale plus fortes que ceux qui y sont entrés par choix de carrière raisonné et/ou contre leur gré. En effet, les premiers ont, en moyenne, une implication affective égale à 2.8 (sur 5) et une implication morale égale à 2.3, contre 2.3 et 2 pour les seconds.

Elle montre également que les individus qui entrent dans le projet par choix de carrière raisonné et/ou contre leur gré ont, en moyenne, une implication calculée plus forte que ceux qui y sont entrés par goût et/ou de leur plein gré puisque les premiers ont une implication calculée moyenne égale à 2.1 contre 1.4 pour les seconds.

4.1.2. Hypothèses relatives au degré d'implication développé dans le projet

H4 : L'implication affective dans le projet est d'autant plus forte que l'individu n'a pas d'expérience projet antérieure.

On observe que l'implication affective est négativement corrélée avec l'existence d'une fonction projet antérieure (corr = $-.28^*$). Les acteurs projet semblent donc d'autant plus s'impliquer dans le projet que c'est leur première expérience. Les verbatims relevés tendent également à montrer la capacité à s'enthousiasmer pour un projet semble « s'émousser » au fur et à mesure que l'individu multiplie les expériences de travail en projet (« *Ma précédente expérience projet était très forte, c'est pourquoi j'ai été déçu après car le projet nous a utilisé comme des instruments ; j'en garde un goût amer.* » ; « *Je ne peux plus adhérer aussi fortement à un projet comme je l'ai fait avec la Twingo* » ; « *On est usé après un projet, on a hâte de retourner dans le métier* »).

La validation de cette hypothèse nous amène à penser que les individus qui sont des "ambassadeurs projet" sur un projet deviennent, s'ils sont de nouveau affectés à un projet, soit des "ambassadeurs métier" soit des "double ambassadeurs" sur le projet suivant.

H5 : L'individu développe d'autant plus d'implication dans le projet qu'il a une faible ancienneté dans l'entreprise.

On n'observe aucune corrélation significative entre l'ancienneté des individus dans l'entreprise ou dans le service et leur implication dans le projet - et ce, quelle que soit la forme d'implication étudiée. Notre hypothèse est donc invalidée. Ceux qui s'impliquent le plus dans le projet ne sont pas nécessairement ceux qui sont les plus « récents » dans l'entreprise ou le service de rattachement.

H6 : Plus l'individu rejoint le projet tardivement, plus son sentiment d'appartenance au projet est faible.

On n'observe aucune corrélation significative entre l'ancienneté des individus dans le projet et leur sentiment d'appartenance au projet. On constate même l'existence d'une corrélation négative entre l'ancienneté dans le projet et l'implication morale développée dans le projet (corr = -0.32^{**}), ce qu'on peut interpréter de la façon suivante : au fur et à mesure qu'ils avancent dans le projet, les participants ressentent de moins en moins d'obligation morale à y rester.

Notre hypothèse est donc invalidée : le moment d'entrée dans le projet ne semble pas constituer une variable déterminante pour expliquer la force de l'identification des individus au projet et leur capacité à « s'insérer dans le récit-projet » en cours.

H7 : Plus le nombre de projets auxquels participe l'individu est élevé, plus son implication dans un projet en particulier est faible.

Nous n'observons aucun lien entre l'implication calculée et l'implication morale dans le projet, d'une part, et la dédicace des individus, d'autre part.

On observe, en revanche, que les individus développent davantage d'implication affective dans le projet X74 lorsqu'ils sont « mono-projet » que lorsqu'ils sont « mono-programme » et que ces derniers développent eux-mêmes davantage d'implication affective que les individus qui sont multi-projets (en effet, l'implication affective moyenne des « mono-projet », des « mono-programme » et des « multi-projets » est respectivement de 2.9, 2.8 et 2.7 sur 5).

Si ces différences ne sont pas suffisamment significatives pour nous permettre de valider notre hypothèse, nous pouvons néanmoins affirmer que c'est l'implication affective qui est la plus affectée par le taux de dédicace des individus et que plus le nombre de projets sur lesquels travaille l'individu est élevé, plus il a de difficulté à s'identifier à un projet particulier (« *Quand on est multi-projets ont du mal à s'intégrer dans les projets. Je dois gérer trois projets différents, c'est à dire trois plannings et trois directeurs de projet différents. J'ai donc des difficultés à m'intégrer dans l'identité, la philosophie et la culture spécifique des projets.* »).

Or, comme l'affirme Sainsaulieu (1980), le processus d'identification repose sur l'implication affective.

4.2. Hypothèses relatives aux tensions de rôle

H8 : Plus les acteurs projet cherchent à coordonner l'action de la structure métier et de la structure projet, plus les tensions de rôle auxquels ils sont soumis sont fortes.

Nous avons trouvé, ici, des résultats opposés à ceux que nous avons postulés dans la mesure où il existe une corrélation négative entre l'effort exercé par les acteurs projet pour favoriser la coordination entre l'action du métier et de celle du projet, d'une part, et les tensions de rôle, d'autre part (corr = $-.26^*$).

Notre hypothèse était fondée sur l'idée suivante : moins les individus exercent d'efforts de coordination, plus ils tendent à donner la priorité, soit aux objectifs du métier, soit aux objectifs du projet (au lieu de poursuivre les deux types d'objectifs conjointement) et moins, par conséquent, ils souffrent de l'incompatibilité pouvant exister entre ces deux types d'objectifs. Or, il semblerait, au contraire, que les individus souffrent d'autant moins de tensions de rôle qu'ils exercent des efforts de coordination entre le projet et le métier.

Comment expliquer cela ? Nous avancerons l'interprétation suivante : plus les individus exercent d'efforts de coordination entre le projet et le métier, plus ils tendent à emprunter ce que Follett (1960) nomme la « troisième voie », qui consiste à créer une solution permettant d'intégrer des objectifs contradictoires et moins ils trouvent, par conséquent, que ces objectifs sont incompatibles.

H9 : Plus les individus travaillent sur un nombre élevé de projets différents, plus ils souffrent de tensions de rôle.

Cette hypothèse est également invalidée dans la mesure où il n'existe pas de corrélation significative entre le nombre de projets sur lequel travaille l'individu et les tensions de rôle qu'ils ressentent en général. La seule variable qui soit corrélée avec les tensions de rôle est le

degré de contrôle exercé par la hiérarchie (corr = -0.4^{***}). Il semblerait donc que plus le contrôle exercé est serré, moins les individus souffrent de tensions de rôle.

4.3. Hypothèses relatives à la satisfaction à travailler en projet

H10 : Les individus qui sont entrés dans le projet pour satisfaire la demande de leur hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné retirent moins de satisfaction de leur passage dans le projet que ceux qui y sont entrés sur un mode plus volontaire et/ou qui y sont entrés par goût personnel.

Si 80% des individus qui sont entrés dans le projet par goût et/ou de leur plein gré se disent satisfaits de l'expérience projet, 65% des individus qui sont entrés dans le projet par choix de carrière raisonné et/ou contre leur gré se disent insatisfaits de leur passage dans le projet.

Il semblerait donc que les modalités d'entrée dans le projet, en particulier l'existence d'un choix et d'une motivation initiales, constituent un « symptôme » fiable de la façon dont l'individu va vivre son expérience puisque la façon d'entrer dans un projet influe à la fois sur le niveau et la nature de l'implication développées dans le projet, sur les tensions de rôle ressenties et sur la satisfaction retirée de l'expérience projet.

H11 : Plus la fonction des individus repose sur un « savoir-faire maison », plus leur degré de satisfaction est faible par rapport à l'expérience projet.

Cette hypothèse est validée dans la mesure où le taux de satisfaction des ingénieurs qui travaillent avec des pièces ouvrées internes est inférieur à celui des ingénieurs qui travaillent avec des pièces ouvrées externes (le taux de satisfaction est égal à 30% pour les premiers et 60% pour les seconds).

4.4. Hypothèses relatives à l'acquisition de compétences au titre de l'expérience projet

H12 : Il n'y a pas d'acquisition de compétences au titre de l'expérience projet sans motivation initiale.

Notre étude semble confirmer cette hypothèse dans la mesure où, si l'on compare le degré et la nature des compétences développées par les individus qui sont entrés dans le projet de leur propre gré et ceux qui y sont entrés uniquement pour satisfaire la demande de leur hiérarchie (c'est-à-dire sans choix et sans motivation initiale), on observe que les premiers sont plus nombreux à acquérir des compétences que les seconds et qu'ils développent des compétences plus diversifiées, en particulier des compétences relationnelles et transversales. En effet, les premiers citent, pour 70% d'entre eux, les compétences technico-économiques et, pour 60% d'entre eux, les compétences relationnelles et de négociation tandis que les seconds citent, pour 90% d'entre eux, les compétences relationnelles et les compétences liées à la pluridisciplinarité, et, pour 60% d'entre eux, les compétences technico-économiques et de négociation.

En outre, on se souvient que la notion de plaisir est centrale dans le travail - et par conséquent dans le processus d'acquisition des compétences - des ambassadeurs projet (« *le projet donne le plaisir de faire avancer les choses et de se sentir responsable* » ; « *j'ai le goût de l'aventure, donc je suis content de travailler en projet.* », etc.)

Par conséquent, il semblerait que les individus acquièrent d'autant plus de compétences au titre de l'expérience projet qu'ils sont initialement motivés à travailler en projet, qu'ils ont pris l'initiative d'y entrer et qu'ils éprouvent du plaisir dans le travail en projet.

H13 : Les acteurs projet développent d'autant plus de compétences qu'ils ont une forte tolérance pour l'ambiguïté.

Cette hypothèse semble pouvoir être validée dans la mesure où il existe une corrélation positive entre la diversité des compétences acquises au titre de l'expérience projet et le degré de tolérance pour l'ambiguïté (corr =.26*). On peut donc affirmer que les acteurs projet développent d'autant plus de compétences technico-économiques, de compétences relationnelles, de compétences liées à la capacité de négociation et de compétences liées à la pluridisciplinarité qu'ils parviennent à travailler dans des environnements professionnels marqués par le flou et l'ambiguïté.

4.5. L'attitude des individus en situation matricielle

H14 : Quand il est confronté à une autorité duale, l'individu tend à opérer un choix entre les deux.

Nos résultats contredisent, en partie, l'affirmation de Kaplan (1959) et d'Etzioni (1959) selon laquelle un individu ne peut pas obéir à deux autorités en même temps. En effet, il est vrai que les « ambassadeurs métier » et les « ambassadeurs projet » tendent à opérer un choix entre l'autorité hiérarchique du métier et l'autorité fonctionnelle du projet - en faveur de l'autorité du métier pour les premiers (« *S'il y a un conflit entre ma Direction hiérarchique et le projet, j'obéis aux ordres de la hiérarchie* ») et de l'autorité projet pour les seconds (« *On ne peut pas avoir un double donneur d'ordres. C'est pourquoi j'ai choisi le directeur de projet comme donneur d'ordres* »). En revanche, les « double ambassadeurs » cherchent, au contraire, à obéir aux deux autorités en même temps et à trouver des solutions qui répondent à leurs exigences contradictoires (« *Mon patron fonctionnel, c'est le projet et mon patron hiérarchique, c'est le métier. Je suis très autonome, donc je n'ai pas d'arbitrage à faire entre les deux.* »)

En conséquence, il semble possible d'être soumis à une double autorité sans avoir à faire de choix entre les deux¹²¹, mais un certain nombre de conditions doivent être réunies pour cela - celles-là même qui permettent aux individus de devenir des « double ambassadeurs », à savoir, un contact fréquent avec la hiérarchie, une grande autonomie laissée par la hiérarchie, une forte présence sur le plateau projet et, enfin, une prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances.

H15 : Lorsqu'il est en présence de standards multiples, l'acteur projet a tendance à sélectionner ceux qui sont le plus en accord avec ses propres motivations et/ou qui ont le plus de chances d'être utilisés dans l'évaluation faite par leur hiérarchie.

Nos résultats sont conformes avec l'affirmation de Frank (1958) dans la mesure où les acteurs projet semblent défendre les objectifs du métier ou du projet à la fois en fonction de leurs goûts personnels et des critères qui ont le plus de chances d'être retenus dans l'évaluation de leurs performances.

En effet, si on compare le profil des individus qui poursuivent en priorité les objectifs du projet, ceux qui poursuivent en priorité les objectifs du métier et ceux qui essaient de faire converger les deux types d'objectifs, on observe que les premiers sont essentiellement motivés par les aspects relationnels de leur travail¹²² et qu'ils ont un mode de performance du type « starter » (90%), que les seconds sont essentiellement motivés par l'avancement de leur carrière et ont un mode de performance du type « persistant-consistent » (100%) et que les derniers sont à la fois motivés par l'avancement de leur carrière et l'acquisition de nouvelles compétences et qu'ils ont soit un mode de performance du type starter (30%) soit un mode de performance « persistant-consistent » (70%).

¹²¹ Peut-être pouvons-nous établir un parallèle entre l'acteur projet soumis à l'autorité du projet (P) et du métier (M) et l'enfant soumis à l'autorité du père (P) et de la mère (M). Dans les deux cas, l'individu est en mesure de répondre aux deux formes d'autorité différentes si ces deux autorités dialoguent et que leurs injonctions sont compatibles entre elles.

¹²² Etant donné que les trois catégories d'individus citent en premier lieu l'intérêt du travail dans leurs sources de motivation au travail, nous nous intéressons à l'item qui est cité en second lieu pour pouvoir opérer une différenciation entre eux.

Or, comme on l'a vu, la structure projet permet plus facilement de trouver de l'intérêt à son travail et de faire avancer les choses que la structure métier qui, elle, permet de satisfaire le goût des individus pour les détails - et leur traduction en pratique - et facilite la progression de carrière.

En outre, ceux qui défendent en priorité les objectifs du projet bénéficient d'un système d'évaluation qui est davantage fondé sur des critères de performance QCD, c'est-à-dire des critères liés à la poursuite des objectifs projet, que les deux autres catégories d'individus. En effet, 75% d'entre eux citent les critères QCD comme étant des critères pris en compte dans l'évaluation de leurs performances, contre 50% pour ceux qui poursuivent les objectifs du métier en priorité et 65% de ceux qui essaient de poursuivre les objectifs métier et les objectifs projet en même temps.

Dit autrement, les individus défendent d'autant plus les intérêts du métier qu'ils apprécient les détails et la traduction de ces détails dans la pratique, qu'ils sont motivés par leur évolution dans l'échelle hiérarchique et que leur hiérarchie métier accorde une faible place aux critères de coûts, de qualité et de délais dans l'évaluation de leurs performances ; ils défendent d'autant plus les intérêts du projet qu'ils apprécient de faire avancer les choses, qu'ils sont motivés par les aspects relationnels de leur travail et que leur hiérarchie assoit l'évaluation de leurs performances sur des critères liés à la performance du projet en termes de qualité, de coûts et de délais.

4.6. « Personnalité » comparée de la structure métier et de la structure projet

H16 : Le sentiment de proximité relationnelle avec le projet fluctue davantage que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier.

En comparant le sentiment de proximité relationnelle des individus avec le métier et avec le projet avant et après le précontrat, on constate que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier est stable (ou en augmentation d'un point) tandis que le sentiment de proximité relationnelle va soit en augmentant soit en diminuant de plusieurs points. Plus précisément, il

augmente de un à trois points (sur cinq) pour la moitié des acteurs projet interrogés et diminue de un à trois points pour 30% d'entre eux¹²³. On peut en conclure que le sentiment de proximité avec le projet évolue en « dents de scie » tandis que le sentiment de proximité avec le métier est plus stable.

H17 : Le besoin d'assistance est plus facile à satisfaire dans la structure métier que dans la structure projet.

Le besoin d'assistance, tel que nous l'avons défini et opérationnalisé, se décompose en trois dimensions : le besoin d'affiliation, le besoin de soutien et le besoin de protection contre les conflits de travail. Or, on observe l'existence d'une corrélation positive entre le besoin d'affiliation et le sentiment d'appartenance au projet (corr = +.32**), ce qui tend à montrer que, contrairement à ce que nous avons postulé, la composante « besoin d'affiliation » du besoin d'assistance est plus facile à satisfaire dans la structure projet que dans la structure métier.

Pour ce qui est des autres dimensions du besoin d'assistance, on ne peut rien conclure dans la mesure où on n'observe pas de corrélation significative entre le besoin d'assistance, d'une part et l'investissement dans le projet ou dans le métier, d'autre part.

Néanmoins, l'analyse du questionnaire administré durant la seconde phase de notre étude montre que les répondants trouvent que la structure métier est plus « conviviale », plus « fiable » et sait davantage « s'attacher ses employés » que la structure projet. En outre, ils considèrent qu'il est plus facile d'obtenir de la reconnaissance de la part du métier que du projet. Par conséquent, on peut supposer - mais pas affirmer - que l'implication dans la structure métier permet plus facilement de satisfaire les besoins d'assistance d'un individu que l'implication dans la structure projet, mais que le besoin d'affiliation peut être également satisfait dans le cadre de la structure projet.

¹²³ Pour accroître la fiabilité de nos résultats, nous avons utilisé la même échelle d'évaluation d'une année sur l'autre et avons uniquement tenu compte des réponses faites par les participants dont le taux de dédicace est demeuré identique entre les deux phases de notre étude.

On observe également que le besoin d'assistance est négativement corrélé au besoin d'avoir un travail intéressant (corr = à $-.38^{**}$), avec la capacité à prendre des risques par rapport à sa carrière (corr = $-.44^{***}$) et avec la tolérance pour l'ambiguïté (corr = $-.26^*$). Or, le travail en projet implique une prise de risque par rapport à la carrière, comme le montre la première phase de notre étude de terrain, ainsi qu'une forte tolérance pour l'ambiguïté, ce que tend à confirmer l'existence d'une corrélation entre le sentiment de proximité avec le projet et la tolérance pour l'ambiguïté (corr = $+.26^*$).

H18 : Le besoin de développement est plus facile à satisfaire dans la structure projet que dans la structure métier.

Le besoin de développement, tel que nous l'avons défini et opérationnalisé, se décompose en trois dimensions : le besoin d'autonomie, le besoin d'avoir un travail intéressant et le besoin de réussite professionnelle. Or, on observe que si le besoin d'avoir un travail intéressant est positivement corrélé au sentiment de proximité avec le métier (corr = $+.29^*$), le besoin d'autonomie est positivement corrélé au sentiment d'appartenance au projet (corr = $+.3^*$). Ces résultats tendent à montrer qu'une des composantes du besoin de développement - le besoin d'autonomie - est plus facile à satisfaire dans la structure projet tandis qu'une autre composante du besoin de développement - le besoin d'avoir un travail intéressant - est plus facile à satisfaire dans la structure métier.

L'analyse du questionnaire issu de notre seconde phase de recherche montre que, d'après les jugements portés par les acteurs projet sur les structures métier et projet, la structure projet est plus « stimulante » et encourage davantage « l'esprit d'initiative » que la structure métier ; en outre, ils considèrent que la pluridisciplinarité liée au travail en projet augmente l'intérêt de leur travail et que le travail en projet permet d'être valorisé au sein de l'entreprise et d'ouvrir des opportunités de carrière dans d'autres secteurs que le métier d'origine. D'après eux, travailler en projet permet également d'élargir leur champ de responsabilités et de participer à une aventure dans laquelle il s'agit de relever un défi. Par conséquent, on peut penser - mais pas affirmer - que l'implication dans la structure projet permet plus facilement de satisfaire les besoins de développement d'un individu que l'implication dans la structure métier.

L'analyse de ces résultats (H17 et H18) nous conduit à penser que c'est peut-être la construction même de nos variables « besoin d'assistance » et « besoin de développement » qui est à remettre en cause dans la mesure où leurs composantes ne semblent pas mesurer des phénomènes allant dans le même sens.

Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons cherché à étudier la nature des liens existant entre les trois composantes du besoin d'assistance, le besoin de développement, le besoin d'autonomie, la capacité à prendre des risques par rapport à sa carrière et la tolérance pour l'ambiguïté.

Le schéma suivant rend compte des résultats obtenus grâce à des études de corrélations.

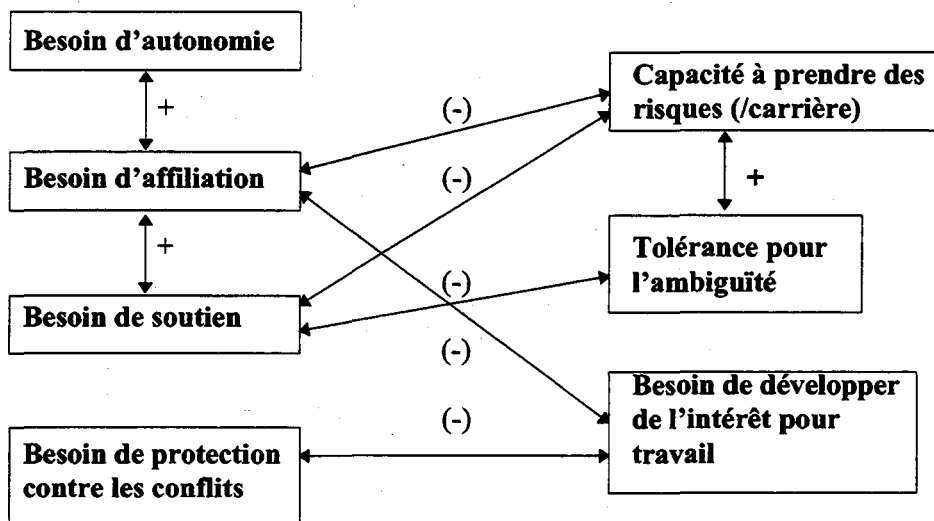


Figure 8.6. : L'articulation des composantes du besoin d'assistance et du besoin de développement

Il semblerait donc qu'on ait, d'un côté, un ensemble de variables qui regroupe le besoin d'autonomie, le besoin d'assistance, le besoin d'affiliation, le besoin de soutien et le besoin de protection contre les conflits et, de l'autre côté, un ensemble de variables qui regroupe la tolérance pour l'ambiguïté, la capacité à prendre des risques par rapport à sa carrière et le besoin d'avoir un travail intéressant.

Ainsi, la frontière que nous avons tracée entre les différentes composantes du « besoin d'assistance » et les différentes composantes du « besoin de développement » est, en partie, artificielle. Les groupes de variables que l'on doit différencier semblent être plutôt, d'un côté, le besoin d'assistance et d'autonomie et, de l'autre côté, ce qu'on pourrait appeler la « capacité à travailler en environnement flou » (et qui recouvre la tolérance pour l'ambiguïté et la capacité à prendre des risques par rapport à sa carrière pour pouvoir accéder à un travail plus intéressant).

Nous renonçons donc à regrouper les différentes composantes étudiées sous la terminologie de « besoin d'assistance » ou de « besoin de développement » et préférons considérer le besoin d'autonomie, le besoin de réussite professionnelle, le besoin d'avoir un travail intéressant, le besoin d'affiliation, le besoin de soutien et le besoin de protection contre les conflits de travail comme des construits différents, même s'il existe des liens entre eux.

Nous concluons donc sur nos deux dernières hypothèses en affirmant (sur la base de l'étude des corrélations) que la structure projet permet de satisfaire le besoin d'affiliation et d'autonomie des individus et que la structure métier permet de satisfaire le besoin qu'ont les individus de développer de l'intérêt pour son travail. Mais nous pouvons également penser (au titre de l'étude des corrélations et de l'analyse des questionnaires administrés durant la seconde phase de notre recherche) que la structure métier et la structure projet constituent des lieux d'investissement concurrents en matière de satisfaction des besoins de soutien et de développement, qui constituent deux groupes de variables que l'on ne peut pas opposer.

4.7. Synthèse

Le tableau suivant résume les résultats relatifs aux dix-huit hypothèses testées. Seules les hypothèses validées sont signalées en caractère gras.

Hyp	Formulation de l'hypothèse
H1	L'implication dans le projet et le sentiment d'appartenance au projet sont deux construits proches
H2	L'implication affective, l'implication morale et l'implication calculée dans le projet constituent trois construits indépendants
H3	Les individus entrés dans le projet pour satisfaire la demande de la hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné développent davantage d'implication calculée et moins d'implication affective que ceux qui sont y entrés de leur propre gré et/ou par goût personnel
H4	L'implication affective dans le projet est d'autant plus forte que l'individu n'a pas d'expérience projet antérieure
H5	Les individus développent d'autant plus d'implication dans le projet qu'il ont une faible ancienneté dans l'entreprise
H6	Plus les individus rejoignent le projet tardivement, plus leur sentiment d'appartenance au projet est faible
H7	Plus le nombre de projets auxquels participent les individus est élevé, plus leur implication dans un projet en particulier est faible
H8	Plus les acteurs projet cherchent à coordonner l'action de la structure métier et de la structure projet, plus les tensions de rôle auxquels ils sont soumis sont fortes
H9	Plus les individus travaillent sur un nombre élevé de projets différents, plus ils souffrent de tensions de rôle
H10	Les individus qui sont entrés dans le projet pour satisfaire la demande de leur hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné retirent moins de satisfaction de leur passage dans le projet que ceux qui y entrés sur un mode plus volontaire et/ou qui y sont entrés par goût personnel
H11	Plus la fonction des individus repose sur un « savoir-faire maison », plus leur degré de satisfaction est faible par rapport à l'expérience projet
H12	Il n'y a pas d'acquisition de compétences au titre de l'expérience projet sans motivation initiale
H13	Les acteurs projet développent d'autant plus de compétences au titre de l'expérience projet qu'ils ont une forte tolérance pour l'ambiguïté
H14	Quand il est confronté à une autorité duale, l'individu tend à opérer un choix entre les deux
H15	Lorsqu'il est en présence de standards multiples, l'acteur projet a tendance à sélectionner ceux qui sont le plus en accord avec ses propres motivations et/ou qui ont le plus de chances d'être utilisés dans l'évaluation faite par leur hiérarchie
H16	Le sentiment de proximité relationnelle avec le projet fluctue davantage que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier
H17	Le besoin d'assistance est plus facile à satisfaire dans la structure métier que dans la structure projet
H18	Le besoin de développement est plus facile à satisfaire dans la structure projet que dans la structure métier

Tableau 8.4. : Synthèse des réponses faites à nos hypothèses

5. Le modèle proposé

Dans cette section, nous voulons tester le modèle développé au début de ce chapitre (section 1) et qui établit un lien entre les trente-deux variables indépendantes (quatorze variables liées au profil des acteurs projet et dix-huit variables liées à l'interface entre l'individu, la hiérarchie métier et la Direction Projet), les variables intermédiaires (les différentes composantes de l'attitude psychosociale des acteurs projet) et les variables dépendantes (coordination métier/projet, degré et nature des compétences acquises, tensions de rôle et satisfaction à travailler en projet).

5.1. De quoi dépendent les efforts de coordination des individus entre la structure métier et la structure projet ?

Les efforts exercés par les acteurs projet pour favoriser la coordination entre la structure métier et la structure projet ont été calculés à partir de trois variables : la volonté de concilier les objectifs du métier et ceux du projet lorsqu'ils sont contradictoires, la volonté de se tourner à la fois vers le métier et vers le projet lorsque surgit un problème lié au projet et, enfin, la volonté de favoriser la coordination entre les deux structures.

D'après les analyses de régression linéaire, la coordination entre la structure métier et la structure projet peut être expliquée, à 66%, par deux variables intermédiaires : le sentiment d'appartenance au projet ($t = +.46^{***}$), d'une part, et le sentiment de proximité relationnelle avec le métier, d'autre part ($t = +3.7^{***}$). Le sentiment d'appartenance au projet est lui même expliqué à 56% par le degré d'autonomie laissé par la hiérarchie à ses subordonnés dans le cadre de leurs activités projet ($t = +4.3^{***}$) tandis que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier est expliqué à 40% par l'intensité avec laquelle la hiérarchie métier assure le suivi des activités de l'individu dans le cadre du projet auquel il participe ($t = +2.7^{***}$).

Ces résultats appellent deux remarques. Notre première remarque porte sur la relation existant entre la hiérarchie et l'acteur projet. On constate qu'elle influence considérablement les sentiments et l'attitude développés par ce dernier à l'égard du projet dans lequel il est investi puisque, sur les 32 variables indépendantes qui ont été proposées, seuls deux facteurs liés à l'interface entre l'individu et le métier ont été retenus comme étant déterminants :

- le degré d'autonomie laissé par la hiérarchie à ses subordonnés dans le cadre de leurs activités projet,
- l'intensité avec laquelle la hiérarchie métier assure le suivi des activités de l'individu dans le cadre du projet auquel il participe.

Précisons que l'autonomie laissée par la hiérarchie aux acteurs projet est positivement corrélée avec le taux de dédicace des acteurs projet, ainsi qu'avec son corollaire, la présence sur le plateau projet (le taux de corrélation entre l'autonomie et la dédicace est égal à $+0.31^*$ et le taux de corrélation entre l'autonomie et la présence sur le plateau est égal à $+0.28^*$), ce qui peut être lu de la façon suivante : plus la dédicace (et la présence sur le plateau) de l'individu est forte, plus sa hiérarchie lui accorde d'autonomie dans le cadre du projet.

Rappelons que le besoin d'affiliation est positivement corrélé au sentiment d'appartenance au projet ($\text{corr} = +0.32^{**}$) et que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier est positivement corrélé au besoin d'avoir un travail intéressant ($\text{corr} = +0.29^*$).

Précisons encore que, d'après nos calculs de moyenne, la fonction exercée et la Direction d'appartenance influent sur le sentiment d'appartenance au projet dans la mesure où les responsables de zone et les chefs de projet développent un sentiment d'appartenance plus fort que les pilotes de groupes fonctions (le sentiment d'appartenance des pilotes de groupes fonctions est, en moyenne, égal à 1.6 sur 5, contre 2.7 pour les chefs de projet et 2.8 pour les responsables de zone) et où les pilotes de groupes fonctions de la DICAP ont un sentiment d'appartenance au projet qui est plus faible que celui des pilotes de groupes fonctions de la DIESC ou de la DIECM (le sentiment d'appartenance des membres de la DICAP est, en moyenne, nul tandis que celui des membres de la DIESC et de la DIECM est, en moyenne égal, à 2 sur 5).

Notre seconde remarque porte sur le sentiment d'appartenance et le sentiment de proximité relationnelle avec le projet : ces deux variables expliquent, à elles seules, plus de deux tiers des efforts de coordination exercés par les individus pour rapprocher la logique d'action de la structure métier et de la structure projet. Or, cet effort de coordination est déterminant pour réaliser une unité d'action à partir de ces deux structures aux logiques d'action, aux orientations temporelles et au style de management différenciés. Selon nous, l'effort de coordination entre le « système métier » et le « système projet », qui ne peut être exercé que par les individus qui se situent à leur intersection, constitue la clé de voûte du système matriciel : de lui dépend, en grande partie, son efficacité.

Le schéma suivant résume ces résultats, issus d'études de régression linéaire, d'études de corrélation et de calculs de moyennes.

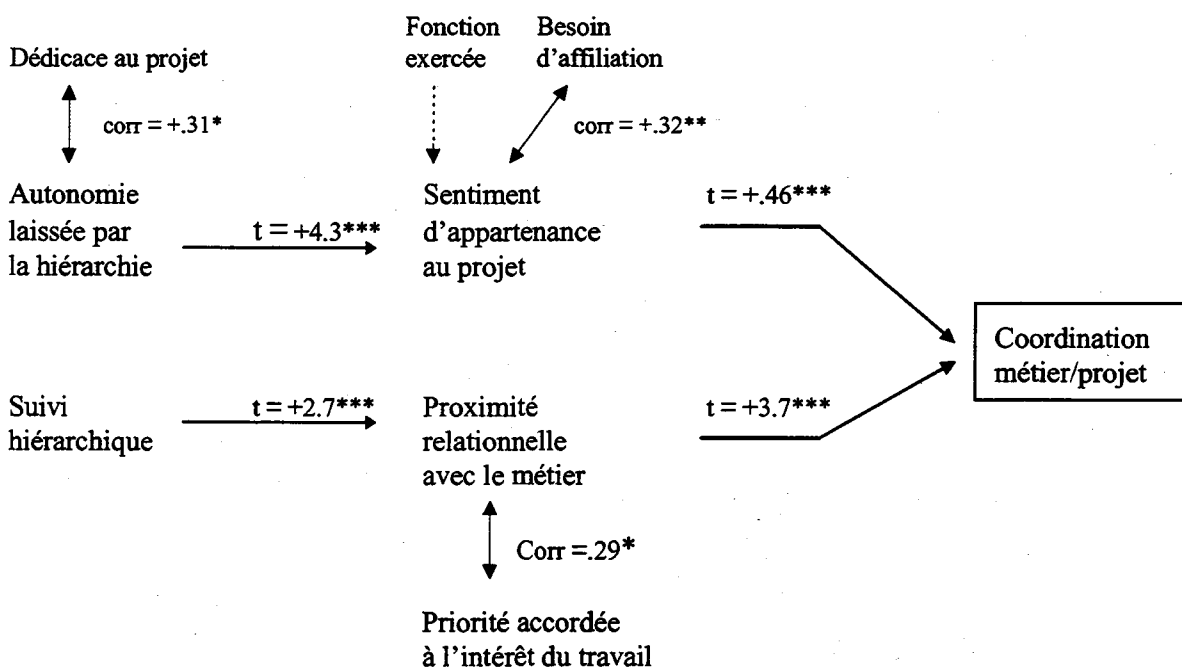


Figure 8.7. : Variables influençant le degré de coordination métier/projet

5.2. De quoi dépendent le degré et la nature des compétences acquises au titre de l'expérience projet ?

Etant donné que la nature des compétences ne peut être appréhendée avec des méthodes statistiques d'analyse des données, nous sommes parti de la typologie étudiée précédemment (qui montrait que les « ambassadeurs métier », les « ambassadeurs projet » et les « double ambassadeurs » développaient des compétences de nature différente) pour établir le lien existant entre la nature de l'implication développée et la nature des compétences développées.

Ce faisant, nous observons que les individus qui développent le plus l'implication affective et l'implication morale dans le projet sont également ceux qui considèrent avoir acquis le plus de compétences au titre de l'expérience projet, en particulier les compétences « relationnelles » et « transversales » - c'est-à-dire la pluridisciplinarité. En effet, les individus dont l'implication affective et morale est faible (c'est-à-dire inférieure à 3 sur 5) citent les quatre types de compétences pour la moitié d'entre eux tandis que les individus dont l'implication affective et morale est forte (c'est-à-dire supérieure à 3 sur 5) citent les compétences technico-économiques pour 20% d'entre eux, les compétences liées à la négociation pour 60% d'entre eux et les compétences relationnelles et transversales pour 80% d'entre eux.

Rappelons, en outre, que l'acquisition de compétences est positivement corrélée avec la tolérance pour l'ambiguïté (H13).

Mais quelles sont les variables qui déterminent le niveau d'implication affective et morale ? Rappelons que, d'après notre revue de littérature, le niveau d'implication - toutes formes confondues - dépend de cinq variables :

- la socialisation de l'individu, qui se déroule essentiellement au travers des groupes sociaux, de la famille et des organisations ;
- les caractéristiques personnelles de l'individu, qui reposent sur des variables démographiques (âge, milieu socio-économique, niveau de formation, ancienneté dans l'organisation et dans le poste occupé...) et des variables psychologiques (importance relative de ses attentes, perception qu'il a de sa propre compétence, etc.) ;

- les caractéristiques liées à la fonction occupée (étendue du poste, tensions de rôle, récompenses liées à la tâche, qualité des relations avec le supérieur hiérarchique et les pairs, etc.) ;
- les caractéristiques structurelles de l'organisation (degré de centralisation, de délégation, de participation, etc.) ;
- le stade de développement de la carrière.

Notre propre étude montre, quant à elle, que l'implication affective est expliquée à 35% par l'ancienneté dans le service ($t = -2.4^{**}$) et que l'implication morale est expliquée à 34% par l'ancienneté dans le projet ($t = -2.3^{**}$). Autrement dit, l'ancienneté semble être un facteur de « non-implication » puisque les individus qui s'impliquent le plus dans le projet ont une faible ancienneté dans leur service d'origine et dans le projet.

On observe également que l'implication morale dans le projet est positivement corrélée avec le niveau d'attente manifesté par la hiérarchie par rapport à l'investissement dans le projet ($\text{corr} = +.29$), c'est-à-dire que plus la hiérarchie attend de ses subordonnés qu'ils s'impliquent dans le projet, plus ces derniers s'y impliquent effectivement - tout du moins sur le plan moral.

Le schéma suivant résume ces résultats, issus d'études de régression linéaire et d'études de corrélation.

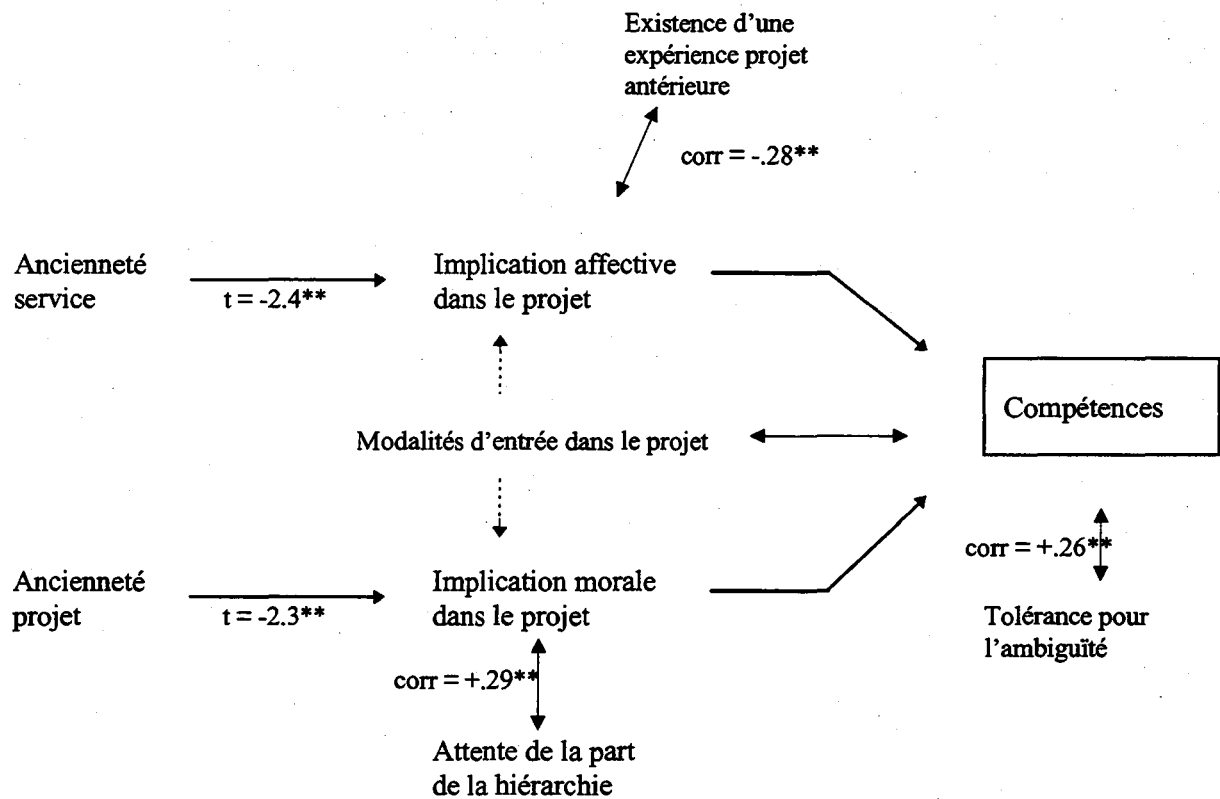


Figure 8.8. : Variables influençant le degré et la nature des compétences acquises

5.3. De quoi dépendent les tensions de rôle ressenties par les acteurs projet ?

Parmi l'ensemble des variables introduites dans la régression linéaire pour expliquer les tensions de rôle, une seule a été retenue : le suivi hiérarchique. En effet, le suivi hiérarchique explique à 38% les tensions de rôle, en particulier le sentiment qu'ont les acteurs projet de recevoir des injonctions de la part du métier et de la part du projet qui sont incompatibles entre elles ($t = -2.6^{**}$). Ce résultat montre que les acteurs projet sont d'autant plus (ou ont d'autant plus le sentiment d'être) soumis à des demandes contradictoires de la part de la structure métier et de la structure projet qu'ils doivent faire face aux demandes du projet sans bénéficier de l'appui de leur hiérarchie.

Nous observons également l'existence d'une corrélation positive entre les tensions de rôle, dans leur ensemble, et l'implication calculée développée dans le projet, ce qui peut être interprété de la façon suivante : les individus ressentent d'autant plus de tensions de rôle qu'ils s'impliquent dans le projet parce qu'ils en ont besoin (et non parce qu'ils en ont envie ou qu'ils le doivent).

Le schéma suivant reprend ces résultats.

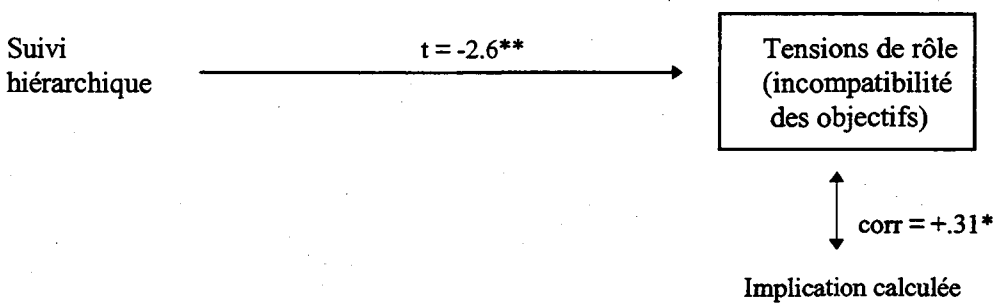


Figure 8.9. : Variables influençant les tensions de rôle

5.4. De quoi dépend le niveau de satisfaction des individus à travailler en projet ?

La satisfaction que retirent les individus de leur expérience dans le projet est résumée, à 46%, par le sentiment de proximité qu'ils éprouvent à l'égard de la structure projet ($t = +3.4^{***}$), qui est lui-même expliqué à 35% par le degré d'autonomie que leur laisse leur hiérarchie dans le cadre du projet ($t = .29^{***}$).

On observe également que le niveau de satisfaction à travailler en projet est négativement corrélé à l'intensité des tensions de rôle ($\text{corr} = -.34^*$), ce qui est conforme à la théorie des rôles.

Le schéma suivant résume ces résultats.

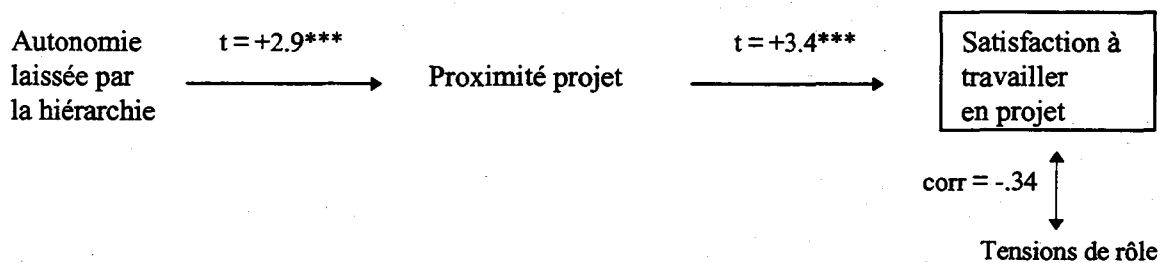


Figure 8.10. : Variables influençant la satisfaction retirée de l'expérience projet

5.5. Synthèse

Le schéma suivant met en relation l'ensemble des facteurs qui se sont avérés être déterminants pour expliquer les variables dépendantes étudiées.

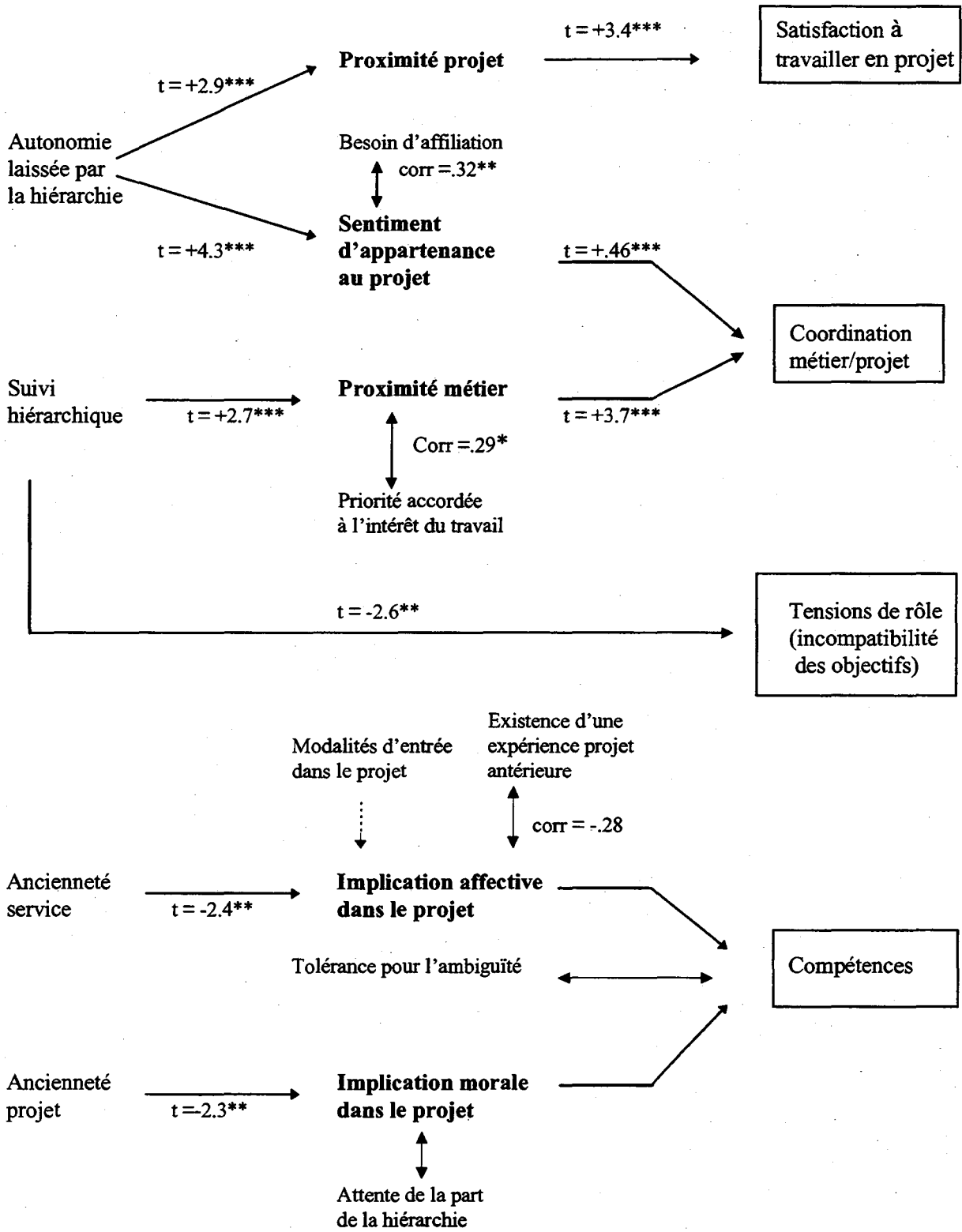


Figure 8.11. : Antécédents et conséquences des attitudes psychosociales observées

Enfin, la figure suivante constitue une version plus synthétique des antécédents et des conséquences de l'attitude psychosociale développée par les individus par rapport au projet.

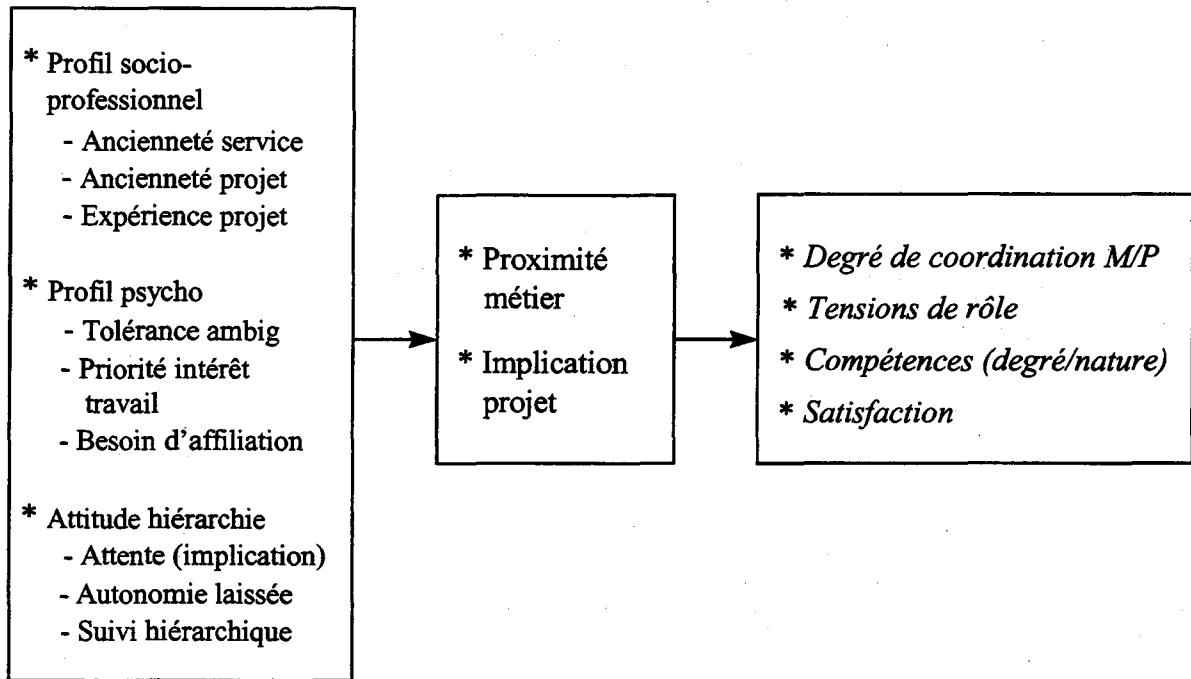


Figure 8.12. : Antécédents et conséquences des attitudes psychosociales observées (version simplifiée)

6. Synthèse

Ce chapitre a mis en évidence quatre groupes de résultats.

Le premier groupe de résultats concerne la relation existant entre la structure métier et la structure projet. Nous avons montré que les conflits entre la structure verticale et la structure horizontale se cristallisent autour des responsabilités liées à la gestion des individus qui participent au projet, aux choix techniques et au contrôle de la qualité, d'une part, et des méthodes de travail et dépenses budgétaires des métiers, d'autre part. Nous avons également souligné la forte différenciation qui existe entre les métiers et les projets en matière d'orientation temporelle et interpersonnelle. Or, cette différenciation n'est pas, contrairement à ce qu'on devrait observer d'après Lawrence et Lorsh (1986), accompagnée d'une forte intégration entre ces deux structures, ce qui tend à justifier notre volonté d'étudier les facteurs expliquant les efforts exercés par les acteurs projet pour favoriser la coordination entre leur métier d'origine et le(s) projet(s) au(x)quel(s) ils sont affectés.

Le second groupe de résultats concerne l'attitude psychosociale des individus à l'égard du projet. L'étude qualitative et l'analyse statistique des données recueillies aboutissent à la conclusion selon laquelle les deux axes que nous devons retenir pour analyser les modalités de participation des acteurs projet sont le sentiment de proximité relationnelle avec le métier, d'une part, et l'implication affective et morale dans le projet, d'autre part. Ce faisant, nous avons pu dégager trois principales modalités de participation au projet étudié : la participation passive des « ambassadeurs métier », la participation affective des « ambassadeurs projet » et la participation critique des « double ambassadeurs ».

La **participation passive** est caractérisée par cinq éléments clé : une forte identification à l'équipe de travail métier, une attitude de retrait à l'égard du projet, la poursuite des objectifs de la structure métier au détriment de ceux du projet, un comportement se limitant à de l'obéissance à l'égard du projet et un regard critique porté sur le projet, considéré comme une menace pour le savoir-faire de l'entreprise.

Les ambassadeurs métier sont, généralement, entrés dans le projet par choix de carrière raisonné. Ils ont une assez forte ancienneté dans leur service et bénéficient, le plus souvent, une expérience projet acquise antérieurement. Ils ont un fort besoin de soutien, une faible tolérance pour l'ambiguïté et une capacité « moyenne » à prendre des risques par rapport à leur carrière. Conformément à leurs désirs, ils bénéficient d'une faible prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances et sont soumis à un contrôle strict de la part de leur hiérarchie. Ils ne retirent pas beaucoup de satisfaction de leur expérience projet - bien qu'ils souffrent peu de tensions de rôle. Ils acquièrent essentiellement des compétences d'ordre technico-économique au titre de l'expérience projet. Enfin, ils exercent des efforts limités pour favoriser la coordination entre leur Direction Métier et le projet auquel ils participent.

La **participation affective** est caractérisée par une forte identification au projet véhicule, une forte implication affective et morale dans le projet, qui se traduit par la poursuite des objectifs de la structure projet au détriment de ceux du métier, et un regard positif porté sur le projet, considéré comme un antidote nécessaire à l'inertie et au conservatisme des métiers.

Les ambassadeurs projet sont généralement entrés dans le projet par goût personnel. Ils ont une ancienneté « moyenne » dans leur service et ne bénéficient pas d'une expérience projet antérieure. Ils ont un fort besoin d'affiliation, une assez forte tolérance pour l'ambiguïté et une assez grande capacité à prendre des risques par rapport à leur carrière. Ils bénéficient d'une assez forte prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances et d'une assez grande autonomie de la part de leur hiérarchie, mais développent peu de contacts avec elle. Ils retirent beaucoup de satisfaction de leur expérience projet, bien qu'ils souffrent de tensions de rôle. Ils acquièrent essentiellement des compétences d'ordre relationnel et des compétences liées à la pluridisciplinarité. Enfin, ils exercent assez peu d'efforts pour favoriser la coordination entre leur Direction Métier et le projet auquel ils participent.

Enfin, la **participation critique** est caractérisée par un double mouvement d'identification au projet véhicule et à l'équipe de travail métier. Si l'implication affective dans le projet est forte,

le sentiment de responsabilité s'établit à l'égard de l'entreprise dans son ensemble, et non d'un projet en particulier, ce qui se traduit par une prise de recul à l'égard du projet et par la poursuite simultanée des objectifs de la structure projet et de la structure métier.

Les « double ambassadeurs » sont généralement entrés dans le projet à la fois par choix de carrière raisonné et par goût personnel. Ils ont une assez forte ancienneté dans leur service et bénéficient d'une expérience projet antérieure. Ils ont un fort besoin de soutien et d'autonomie, une tolérance « moyenne » pour l'ambiguïté et une assez faible capacité à prendre des risques par rapport à leur carrière. Conformément à leur souhait, ils bénéficient d'une forte prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances et d'une grande autonomie de la part de leur hiérarchie, avec laquelle ils entretiennent, par ailleurs, des contacts fréquents. Enfin, ils retirent plus de satisfaction de leur expérience projet que les ambassadeurs métier, souffrent moins de tensions de rôle que les ambassadeurs projet, acquièrent essentiellement des compétences d'ordre relationnel et des compétences liées à la pluridisciplinarité et exercent de nombreux efforts pour favoriser la coordination entre leur Direction Métier et le projet auquel ils participent.

Dans ce chapitre, nous avons également pu valider dix hypothèses parmi les dix-huit hypothèses qui ont été retenues à l'issue de notre revue de littérature et de l'analyse qualitative des données recueillies. En particulier, nous avons pu montrer que les individus qui sont entrés dans le projet de leur propre gré et/ou par goût personnel développent davantage d'implication affective et moins d'implication calculée et retirent davantage de satisfaction de leur expérience projet que ceux qui sont y entrés pour satisfaire la demande de la hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné.

Nous avons également pu souligner le fait que les individus sont d'autant moins attachés à un projet qu'ils ont une expérience projet antérieure et qu'ils retirent d'autant moins de satisfaction de leur expérience projet que leur fonction repose sur un savoir-faire « maison ».

Nous avons également mis en évidence le fait que les acteurs projet acquièrent d'autant plus facilement des compétences qu'ils sont, initialement, motivés à travailler en projet et qu'ils ont une forte tolérance pour l'ambiguïté.

Nous avons pu voir, enfin, que le sentiment de proximité relationnelle avec le projet fluctue davantage que le sentiment de proximité relationnelle avec le métier.

Pour finir, ce chapitre a montré que les efforts de coordination exercés par les acteurs projet, les tensions de rôles qu'ils peuvent ressentir, les compétences qu'ils peuvent acquérir au titre de l'expérience projet et la satisfaction qu'ils peuvent retirer du travail en projet dépendent, pour l'essentiel, de deux variables : le degré de proximité relationnelle avec le métier, d'une part, et l'implication affective et morale dans le projet, d'autre part. Ces variables sont, à leur tour, influencées par trois types de facteurs :

- le profil socioprofessionnel des acteurs projet, en particulier l'ancienneté dans le service, l'ancienneté dans le projet et l'existence ou non d'une expérience projet antérieure ;
- le profil psychologique, en particulier le degré de tolérance pour l'ambiguïté, la priorité donnée à l'intérêt du travail par rapport à l'évolution de carrière et le besoin d'affiliation ;
- l'attitude de la hiérarchie, en particulier ses attentes par rapport à ses subordonnés en matière d'implication dans le projet, l'autonomie qu'elle leur laisse et la fréquence des contacts qu'elle entretient avec eux.

Annexe 1 : Matrice des corrélations entre les variables étudiées

	Age	Ancien R	Ancien S	Ancien P	Expér	Plateau	Ambig	Risque	BA	BD	Auton	TR	IA	IC	IM	Coord°	Satisf°	SA	Réal	Compét	Prox M	Prox P	Eval	Reconn	Attente	Contrôle
Age																										
Ancien R	NS																									
Ancien S	NS	NS																								
Ancien P	NS	NS	NS																							
Expér	NS	NS	NS	NS																						
Plateau	NS	NS	NS	NS	NS																					
Ambig	NS	NS	NS	NS	NS	NS																				
Risque	NS	NS	NS	NS	NS	NS	0,44***																			
BA	,28*	,39**	NS	,28*	NS	NS	(,26)*	(,44)***																		
BD	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	(,38)**																	
Auton	NS	NS	NS	,33**	NS	0,28*	NS	(,31)*	NS	NS																
TR	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS														
IA	NS	NS	(,37)**	NS	(,28)*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS													
IC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS												
IM	NS	NS	(,26)*	(,32)**	NS	NS	NS	NS	(,33)**	NS	NS	NS	NS	NS	NS											
Coord°	NS	NS	,23*	NS	NS	,28*	NS	NS	,28*	NS	,38**	NS	NS	NS	NS											
Satisf	NS	NS	NS	NS	NS	,29*	NS	NS	,27*	NS	NS	(,34)*	,34**	NS	NS	,27*										
SA	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,53***	NS	,38**	NS	NS	,45***	NS									
Réalis	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	(,37)**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,36**	NS								
Compét	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,26*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS						
Prox M	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,29*	NS	NS	NS	NS	(,39)**	NS	NS	(,35)*	NS	NS						
Prox P	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,26*	NS	NS	NS	,45***	NS	,46***	NS	NS	,44***	,49***	,7***	NS	NS	(,31)*					
Eval	NS	,37**	NS	NS	,31*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,38**	NS	NS	NS	NS	NS				
Reconn	NS	NS	NS	NS	NS	,31*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,35**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS			
Attente	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,29*	NS	,4**	NS	,32*	NS	NS	NS	,31**	NS	NS		
Contrôle	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	(,4)***	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	,37**	NS	NS	NS	NS	

Légende

- * = p<10%
- ** = p<5%
- *** = p<1%
- NS = non significatif (p>10%)

BA, BD = besoin d'assistance, de développement
 TR = tentions de rôle

Réal = sentiment de réalisation
 IA, IC, IM = implication affective, calculée et morale

Annexe 2 : Résultats issus de l'analyse des questionnaires fermés

	Prox M	Implic P	Age	Statut	Anc R	Anc S	Dedic	Platea	AncienP	Expé	Attconf	Mode per	Ambig	BA	BD	Risque	Autono	TR	temps	flou	inadeq	règles	incomp	
Ambassadeurs	5	3,3	56	5	3	3	1	1	3	2	1	1	-2	0	1	1	0	1	1	1	2	1	0	1
métier	5	2,2	49	4	5	5	5	3	1	2	3	3	1	1	0	0	-2	-0,5	1	-1	-1	1	-1	
	5	2,4	42	3	5	5	5	3	3	2	3	3	-1	1,5	1	1	1	0,2	2	-1	1	1	0	
	5	3,1	43	4	5	3	1	1	2	2	1	3	-2	1	1	-1	-1	1,2	2	1	1	1	-1	
	5	2,2	45	1	5	3	3	1	5	2	3	2	-1	1	-1	-1	-1	0,2	1	1	0	-2	1	
	5	2,4	47	5	5	2	1	1	2	2	2	3	1	1,5	-2	1	-2	-1	2	-2	-2	-1	-2	
	5	3,2	36	5	4	3	5	1	3	2	3	1	-1	0,5	1	0	0	0,4	2	-1	1	-1	1	
	5	3,2	40	5	3	3	3	3	5	1	3	3	1	0	-1	1	-1	-0,6	1	-1	-1	-1	-1	
	4	2,2	54	4	4	2	5	3	2	2	3	1	-2	1	1	-1	-2	0,2	1	-1	1	1	-1	
	5	2,3	34	4	4	1	3		0,5	2	3	1	0	-0,5	1	1	0	-0,5	-1	-2	-2	2	-2	
	4	2,8	39	5	4	2	3	1	3	1	3	1	-1	1	1	1	-1	0	2	-1	1	-1	-1	
	5	2,8	37	5	4	3	3	3	2,5	2	3	1	-2	1	0	1	-1	0,2	2	-1	1	-2	1	
Moy	5,3	2,7	43,5	4,2	4,3	2,9	3,2	1,8	2,7	1,8	2,8	2,1	-0,8	0,8	0,3	0,3	-0,8	0,1	1,5	-0,6	0,1	-0,3	-0,4	
Ambassadeurs	2	3,9	35	1	3	2	5	3	2	2	4	1	1	0	-1	1	-1	0,8	1	-1	1	2	1	
projet	3	4,2	46	4	4	3	5	3	3	2	3	1	1	0,5	-1	1	1	0,4	0	1	1	-1	1	
	4	4,0	44	6	3	1	5	3	3	1	1	1	1	1	0	1	1	0	-1	1	-1	0	0	
	3	3,9	29	4	2	1	5	3	1	1	3	3	-1	1	0	1	0	1	1	2	0	1	1	
		4,0	56	6	5	1	5	3	1		3	3	0	1	1	1		0	1	-1	0	0		
	3	5,0	40	5	4	2	5	3	3,5	1	4	3	0	-0,5	1	2	2	-0,4	0	-1	-1	1	-1	
	3,5	4,2	38	5	4	2	5	3	3	1	3	1	-1	0,5	1	1	0	1	2	-1	2	-1	1	
	2	3,6	41	5	4	2	3			1	3	1		2	1	1	-2	1,2	2	1	1	1	1	
	3	3,5	45	6	5	1	5	2	2	1	3	1	-2	1,5	-1	-1	0	1,2	2	1	1	1	1	
	3	4,0	50	4	5	3	5	3	3	2	3	3	-1	1,5	0	0	0	0,6	1	1	1	1	1	
	3	3,7	54	5	5	2	1	3	2,5	2	1		1	1	2	2	-2	-1	0	-2	-2	0	-1	
Moy	3,0	4,0	43,5	4,6	4,0	1,8	4,5	2,9	2,4	1,4	3,0	1,8	-0,1	0,9	0,3	0,9	-0,1	0,4	0,8	0,1	0,3	0,5	0,5	
Double	5	3,3	39	5	4	2	5	3	1	2	3	1	-1	0	2	0	1	-0,6	-1	-1	1	-1	2	
ambassadeurs	4	3,1	44	4	4	4	5	3	3	2	5	1	-1	0	0	1	1	0	2	-1	-1	-1	1	
	5	3,3	35	4	4	4	5	3	3	2	1	1	1	1	0	1	2	-0,2	2	1	-1	0	-1	
	4	3,8	41	1	4	4	5	3	3	2	1	3	-2	1	1	-1	2	0,2	0	-1	0	1	1	
	4	3,6	46	4	5	3	5	3	5	2	3	3	-2	2	-1	-2	1	1	2	1	1,5	2	1	
	4	3,3	36	3	5	4	5	3	1	1	3	1	-1	1	-1	1	-1	0	1	-1	-1	0	1	
	5	4,7	51	5	5	3	5	3	1	2	3	3	2	1	0	1	0	0,2	1	-2	-2	2	2	
	5	4,0	49	6	5	3	5	3	5	2	3	1	-1	1,5	1	1	1	-0,4	-1	1	-1	1	0	
	4	3,7	45	4	5	3	3	1	4,5	2	5	3	-1	1	-1	-1	1	-0,6	1	-1	-1	-1	-1	
	5	3,5	49	6	3	3	5	1	5	2	2		-1	0	1	2	-2	1	0	1	1	2	1	
	5	4,0	36	4	4	2	3	1	2,5	2	3	3	-2	1	1	0	1	-0,4	2	-2	1	-1	2	
	4	3,7	36	5	4	2	5	3	2,5	2	3	1	1	1	0	1	0	0	2	-1		-1	-2	
	5	3,3	55	4	5	5	1	3	5	2	3	1	1	1,5	-1	-1	1	0,6	2	0	1	-1	1	
	5	3,2	33	4	5	1	5	3	3	1	3	1	1	1	0	1	-1	0	1	1	-1	1	-2	
	5	3,7	31	3	2	1	5	2	2	1	2	1	0	0,5	1	-1	-1	0	2	-1	-1	1	-1	
	5	2,3	30	3	2	2	5	3	3	1	3	3	-2	1	1	-1	-2	0,4	2	-1	1	-1	1	
	5	2,9	33	4	3	2	3	1	5	2	3		-1	0,5	1	1	-1	0,2	2	-1	1	0	-1	
	2	3,6	33	4	4	3	1	1	1	2	1	3	1	0,5	-1	1	0	1	2	1	1	0	1	
	5	2,8	27	2	1	1	3	3	2	1	1	3	-2	0	2	0	0	-0,8	1	-2	-2	1	-2	
Moy	4,5	3,5	39,4	3,9	3,9	2,7	4,2	2,4	3,0	1,7	2,7	1,8	-0,5	0,8	0,3	0,2	0,2	0,1	1,2	-0,5	-0,1	0,2	0,2	

	IA	II	IM	Implic	Coord°	Satis°	Identité	SA	Réalis°	Compét	Prox P	Eval	Attente	Contrôle	Promo	Reconn	Contact
Ambassadeurs	1	0,5	0	0,5	1	-1	3	-1	0	2	4	4	4	1	-1	0	1
métier	-1	1	0	0,0	0	1	0	-2	1	4	2	1	1	1	-1	0	4
	-0,5	-1	0	-0,5	1	-1	3	-1	-1	3	2	2	2	1	1	0	4
	-0,5	0	0	-0,2	1	-1	1	1	0	2	3	2	2	-1	-1	-1	5
	0	0,5	0	0,2	0	-1	1	-1	1	3	1	1	1	-1	1	-2	5
	0,3	0	0	0,1	-1	1	2	-2	2	1	2	4	1	-1	-1	-1	5
	1	0,5	-0,5	0,3	0	1	1	1	3	3	3	4	2	-1	1	-1	2
	0	-1	-1,5	-0,8	1	1	3	0	1	3	5	1	-1	-1	0	1	4
	1	1	-1	0,3	0	0	1	-2	1	3	2	1	2	-1	-2	1	4
	-0,5	0	-1	-0,5	1	-1	3	0	0	1	2		2	1		4	
	1,5	-1,5	-1,5	-0,5	0	-1	1	0	-1	3	3	4	2	1	-1	-1	4
	0	-0,5	0	-0,2	1	1	3	-1	1	2	3	1	2	-2	-1	1	
Moy	0,2	0,0	-0,5	-0,1	0,4	-0,1	1,8	-0,8	0,5	2,5	2,9	2,3	1,4	-0,4	-0,4	-0,2	4,1
Ambassadeurs	0,5	-1,5	1	0,0	0	1	2	1	1	3	4	5	1	-1	1	-1	
projet	0	-1	1	0,0	1	1	2	1	1	2	5	5	1	-1	1	1	4
	2	1,5	0	1,2	1	1	3	2	1	4	4		2	-1		1	
	0,5	-1	1	0,2	0	-1	1	1	1	4	4	2	2	-1	2	0	2
	1,5	-1,5	-0,5	-0,2		1				3	5				0	1	
	2	-1	2	1,0	0	1	3	2		3	5	4	2	1	2	-1	2
	1	0,5	2	1,2	0	1	1	0	1	2	4	1	1	0	1	1	2
	0,5	2	1	1,1	-2	-1	1	-1		4	4	1	0	-1	0	-1	4
	1	0	1	0,7	-2	1	3	-1		2	3		1	-1	0	-1	5
	1	0,5	0	0,5	1	1	3	1		3	5	3	1	-1	1	-2	3
	2	-2	0	0,0	1	1	3	0		4	4	3	0	1	-1		2
Moy	1,1	-0,3	0,8	0,5	0,0	0,6	2,2	0,6	1,0	3,1	4,3	3,0	1,1	-0,5	0,7	-0,2	3,0
Double	0	0	2	0,7	0	0	1	-2	-1	3	3	4	1	1	1		4
ambassadeurs	0,3	-0,5	0	-0,1	0	-1	1	0	1	1	3	2	1	-1	1	0	
	0,5	1	-1,5	0,0	2	1	3	0	0	2	5	4	2	-1	-2		1
	0,667	0,5	-0,5	0,2	2	1	3	1	1	2	5	5	2	-1	-1	1	4
	0	1	1	1,0	1	1	1	1	1	3	4	3	2	-1	-2	0	2
	1,5	0	-1,5	0,0	1	1	3	1	1	2	4		2	-1	-2	-1	3
	2	-1,5	1,5	0,7	2	1	3	1		3	5	5	2	1	-1		5
	1,7	0	-1	0,2		1	3	2		2	5	4	2		2		
	1	0	0	0,3	1	1	3	1	1	3	4	5	1	2	2	-1	4
	2	-1,5	-1	-0,2	0	1	3	-1	1	5	5	4	2	2	-2		5
	2	-1	0	0,3	2	1	2	2	2	3	4	2	1	1	-2	-1	
	1	-1,5	0	-0,17		1	2			2	4	4	2		2	-2	4
	1	-2	-1	-0,7	1	0	3	1	1	4	4	3	1	1	1	-1	5
	0	0	1	0,3	0	1	3	-1	1	2	3	2	1				
	2	-1	0	0,3	0	1	1	0	0	4	4	3	2	2	-2	1	5
	0	-2	0	-0,7	0	-1	3	-2	1	2	2	1	-1	2	-2	0	5
	0,5	0	-1	-0,2	1	1	3	-1	1	4	4	2	2	1	1	1	4
	0,5	1	0	0,5	0	-1	3	1	1	4	4	1	2				2
	2	0	-1	0,3	1	1		-1	1	1	3						
	1,0	-0,4	-0,2	0,2	0,8	0,6	2,4	0,2	0,8	2,7	3,9	3,2	1,5	0,6	-0,5	-0,3	3,8

EPILOGUE

A ce stade, nous souhaitons mettre en perspective nos constats à travers deux axes d'analyse. Le premier axe cherche à souligner les dimensions stratégique et affective qui sont présentes dans l'expérience projet. Le second axe vise à identifier les conditions qui permettent aux individus d'apporter une contribution positive au projet tout en minimisant les coûts psychologiques qui lui sont associés.

1. La participation au projet : de l'intérêt personnel à la dynamique affective

1.1. La participation au projet renvoie à une conduite stratégique

En nous inspirant de l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977), nous pouvons interpréter les attitudes psychosociales des acteurs projet comme une stratégie consciente ou inconsciente permettant d'atteindre des objectifs personnels, c'est-à-dire que le degré et la nature de l'engagement des participants dépend des ressources dont ils disposent et des contraintes qui pèsent sur eux. Précisons que nous incluons, dans les objectifs, les goûts personnels des participants (tels que le goût pour le travail en équipe pluridisciplinaire), que nous incluons, dans les ressources, les capacités personnelles des participants (telles que la capacité à être autonome) et que nous incluons, dans les contraintes, les « incapacités » personnelles des participants (telles qu'une faible tolérance pour l'ambiguïté).

Dit autrement, les individus contribuent de façon d'autant plus positive à l'avancement d'un projet qu'ils y voient la possibilité de satisfaire leurs intérêts et désirs personnels. Mais quels sont les objectifs, ressources, contraintes et stratégies développées par chacune des catégories d'acteurs que nous avons identifiées ?

Nos résultats empiriques montrent que les « ambassadeurs métier » s'impliquent fortement dans le métier et adoptent une attitude de retrait par rapport au projet parce qu'ils aspirent à une évolution de carrière « verticale »¹²⁴ et que la structure métier peut davantage satisfaire

¹²⁴ Nous entendons par mobilité verticale l'ascension des différents échelons hiérarchiques au sein d'une même direction, chaque nouvelle marche gravie étant synonyme d'augmentation salariale.

leur besoin de soutien et leur goût pour les aspects techniques de leur travail que la structure projet. Ils peuvent « se permettre » d'adopter une attitude de retrait par rapport au projet parce qu'ils bénéficient du soutien de leur hiérarchie et qu'ils ont, vis-à-vis de la Direction Projet, un pouvoir de refus, qui découle de leur participation simultanée à plusieurs projets. En outre, ils s'investissent peu dans le projet parce qu'ils sont soumis à trois types de contraintes : ils bénéficient d'une faible autonomie de la part de leur hiérarchie, manquent de disponibilité pour un projet en particulier (corollaire de leur pouvoir de refus) et ont une faible tolérance pour l'ambiguïté.

Outre leur faible implication dans le projet, leur stratégie de « retrait » par rapport au projet se traduit par le refus de la double évaluation métier/projet et par le choix d'accorder la priorité aux objectifs du métier au détriment de ceux du projet lorsque les deux types d'objectifs sont contradictoires. En s'enracinant dans le métier et en s'impliquant faiblement dans le projet, ils développent, en retour, des ressources qui permettent de réduire les incertitudes techniques liées au métier (c'est-à-dire des compétences technico-économiques).

Les ambassadeurs projet s'impliquent dans le projet parce qu'ils aspirent à une mobilité horizontale¹²⁵ et qu'ils ont un goût prononcé pour les aspects économiques de leur travail, pour une activité liée au produit dans sa globalité, pour le contact avec une équipe pluridisciplinaire et pour une vision élargie du fonctionnement de l'entreprise. En outre, ils peuvent plus facilement satisfaire leur besoin d'affiliation en s'impliquant dans la structure projet dans la mesure où celle-ci se fonde sur une logique communautaire et sur des liens de nature affective. Ils s'impliquent également dans le projet parce qu'ils détiennent des ressources qui sont mobilisables en son sein : une forte tolérance pour l'ambiguïté, une assez forte prise en compte de l'avis de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances, une forte disponibilité pour le projet (du fait de leur appartenance à un seul projet) et une grande autonomie de la part de leur hiérarchie. Ils s'investissent d'autant plus fortement dans le projet que leur hiérarchie entretient peu de contacts avec eux (corollaire de leur pouvoir d'autonomie).

¹²⁵ Par mobilité horizontale nous désignons le passage d'une fonction à une autre, au sein d'une même direction ou au sein de directions différentes, sans que cela entraîne nécessairement une évolution salariale. Cette forme de mobilité est moins sécurisante et fait appel à de plus fortes capacités d'ambiguïté, d'adaptation et d'autonomie

Outre leur forte implication dans le projet, leur stratégie d'« engagement »¹²⁶ dans le projet se traduit par la revendication de la double évaluation métier/projet et par le choix d'accorder la priorité aux objectifs du projet au détriment de ceux du métier lorsque les deux types d'objectifs sont contradictoires. En s'impliquant dans le projet, les ambassadeurs projet développent, en retour, des ressources qui permettent de lever des incertitudes de gestion liées au projet, c'est-à-dire des compétences de négociation, des capacités relationnelles et la pluridisciplinarité.

Enfin, les double ambassadeurs s'impliquent à la fois dans la structure métier et dans la structure projet parce que cela leur permet d'accéder à une mobilité verticale et/ou horizontale, de satisfaire leur besoin de soutien et leur besoin d'autonomie et de répondre à leur goût pour les aspects économiques de leur travail. Mais ils s'impliquent également dans le métier et dans le projet parce qu'ils détiennent des ressources mobilisables dans les deux structures à la fois : expertise technique, forte autonomie accordée par leur hiérarchie et pouvoir d'interface.

Outre leur forte implication dans le métier et dans le projet, leur stratégie d'« implication » dans le projet se traduit par la revendication de la double évaluation métier/projet et par la volonté d'apporter des réponses qui permettent de satisfaire tout à la fois les objectifs du métier et ceux du projet. En s'impliquant dans les deux structures à la fois, les double ambassadeurs développent, en retour, des ressources qui permettent de lever des incertitudes de gestion liées au métier et au projet, c'est-à-dire la pluridisciplinarité, les compétences de négociation, les compétences technico-économiques et des capacités relationnelles.

que la mobilité verticale, mais elle est de plus en plus courante du fait de la déhiérarchisation engendrée par la gestion par projet.

¹²⁶ Nous avons choisi d'employer la notion d'engagement pour qualifier l'attitude des ambassadeurs projet et la notion d'implication pour qualifier l'attitude des double ambassadeurs car, comme l'affirment Matejka et Liebowitz (1989), être engagé envers quelque chose, c'est lui donner la priorité. Or, seuls les ambassadeurs projet donnent la priorité aux objectifs du projet.

Dans le tableau suivant, nous appliquons les différentes composantes de la grille de l'analyse stratégique aux trois catégories d'acteurs que nous avons identifiées.

	OBJECTIFS	RESSOURCES/ CONTRAINTES	ATTITUDE PSYCHOSOCIALE	CONSEQUENCES
Ambassadeurs métier	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de carrière verticale • Faire de l'avant-projet • Conserver le savoir-faire métier (minimiser le recours à la sous-traitance) • Satisfaire un fort besoin de soutien • S'ancrer dans un rôle d'expert 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'expertise • Forte proximité relationnelle avec la hiérarchie • Pouvoir de refus (appartenance à plusieurs projets) <p>Contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible autonomie • Faible tolérance pour l'ambiguïté • Faible disponibilité pour le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas demander la double évaluation • Faible participation au projet et faible présence sur le plateau projet • Accorder la priorité aux objectifs métier (au détriment des objectifs projet) <p>→ Stratégie de retrait</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences technico-économiques • Coordination métier/projet moyenne • Faible satisfaction à travailler en projet
Ambassadeurs projet	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilité horizontale • Minimiser la composante technique (et/ou maximiser la composante économique) du travail • Satisfaire un fort besoin d'affiliation • Satisfaire le goût pour l'aventure et l'attrance pour la nouveauté 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'autonomie • Prise en compte de l'avis de la Direction • Projet dans l'évaluation des performances • Forte capacité d'ambiguïté • Forte disponibilité pour le projet <p>Contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible proximité relationnelle avec la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander la double évaluation • Forte participation au projet • Accorder la priorité aux objectifs projet <p>→ Stratégie d'engagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences relationnelles, de négociation et pluridisciplinarité • Assez faible coordination métier/projet • Forte satisfaction à travailler en projet
Double ambassadeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilité verticale ou horizontale • Gérer les aspects techniques et économiques de son périmètre • Satisfaire un fort besoin de soutien et d'autonomie 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'interface • Pouvoir d'autonomie • Pouvoir d'expertise • Prise en compte de l'avis de la Direction • Projet dans l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander la double évaluation • Participation assez forte dans le projet • faire converger les objectifs métier et projet <p>→ Stratégie d'implication</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences diversifiées (pluridisciplinarité relationnel, négociation et technico-économique) • Assez forte coordination M/P

Tableau 9.1. : Grille d'analyse stratégique des trois modalités de participation au projet

En nous appuyant sur les notions développées par Herzberg et *ali* (1959), nous pouvons dire que les ambassadeurs métier développent une « motivation extrinsèque » pour le projet (c'est-à-dire issue d'une stimulation extérieure) puisqu'ils participent au projet en restant orientés vers une carrière verticale. Les ambassadeurs projet développent une « motivation intrinsèque » pour le projet (c'est-à-dire qu'ils s'y impliquent par plaisir ou par besoin d'accomplissement) puisqu'ils s'y investissent par goût personnel et par rejet des valeurs de conventions qui prédominent dans la structure métier. Enfin, les double ambassadeurs développent les deux formes de motivation puisqu'ils s'impliquent dans le projet à la fois pour développer des opportunités de carrière et par goût pour le travail transversal.

En nous fondant sur la typologie développée par Dubar (1991), nous pouvons également dire que les ambassadeurs projet sont des « pionniers » dans la mesure où ils ont une attirance pour l'innovation, l'aventure et le changement dans les habitudes de relations et craignent, par dessus tout, la bureaucratie et le retour à l'ordre, tandis que les ambassadeurs métier sont des « légalistes », c'est-à-dire qu'ils s'opposent aux bouleversements du système social fondé sur des métiers connus où ils ont leur place, même s'ils ne sont pas réfractaires à l'innovation technique.

En effet, si les ambassadeurs projet et les double ambassadeurs cherchent à modifier leur environnement social (les premiers en cherchant à donner davantage de pouvoir aux projets, à introduire un raisonnement économique et les seconds en introduisant une dynamique de coopération entre les métiers et les projets), les ambassadeurs métier recherchent le statu quo organisationnel et sont centrés sur leur propre trajectoire professionnelle.

Or, ainsi que le montre Alter (1993), les acteurs porteurs de l'innovation et les acteurs porteurs de la rationalisation oeuvrent tous deux dans le cadre de légitimités complémentaires mais concurrentielles au sein d'une même entreprise. Ainsi, nous pouvons penser que les ambassadeurs projet sont « porteurs de l'innovation », que les ambassadeurs métier sont « porteurs de la rationalisation » et que les double ambassadeurs cherchent à intégrer la logique rationnelle et conservatrice du métier et la logique novatrice du projet.

1.2. La participation au projet-récit permet de retrouver le sens du travail

Si on peut analyser l'attitude psychosociale des individus à l'égard du projet comme étant la « meilleure » parade pour atteindre leurs objectifs avec les ressources qu'ils détiennent et les contraintes qui pèsent sur eux, cette interprétation nous semble, néanmoins, insuffisante pour expliquer pourquoi certains individus s'impliquent dans le projet au point de prendre des risques pour leur carrière, alors qu'ils manquent de reconnaissance - sur le plan symbolique et matériel - de la part de la Direction Projet. Nous pensons que la réponse tient à la capacité qu'a la structure projet à (re)donner un sens au travail des individus.

En effet, la participation à un projet permet aux individus de retrouver un sens à leur travail puisqu'elle permet de jeter plusieurs ponts. D'abord, en comprenant comment leur travail s'inscrit dans la conception et le développement du véhicule dans son ensemble, les individus jettent un pont (transversal) avec les autres métiers/fonctions dont ils étaient, jusque lors, coupés. Ensuite, les acteurs projet jettent un pont (vertical) avec les décideurs, qui sont « au-dessus » d'eux, et avec les exécutants, qui sont « en dessous » d'eux, puisque la logique qui prévaut désormais est celle de la résolution en commun des problèmes et non plus celle de l'inscription dans une lignée hiérarchique en fonction de ses compétences.

En outre, le projet permet de lutter contre la fragmentation des tâches en réunissant tous les protagonistes impliqués dans la conception et la fabrication du produit autour d'un plateau physique. Il permet de lutter contre la montée de la différenciation et de la parcellarisation des tâches, dont la conséquence est l'incapacité à percevoir, à comprendre et à se relier aux systèmes sociaux dans lesquels vivent les salariés, d'une part, et à faire le lien entre leurs activités propres et la mission de l'organisation dans laquelle ils travaillent, d'autre part.

Pour Sievers (1990), la relation au sens apparaît sous quatre formes différentes qui se situent dans un continuum : le sens qui est directement lié à l'emplacement de travail, à la tâche et à l'unité ou au groupe de travail immédiat ; le sens qui renvoie à l'interrelation entre une unité et les autres ; le sens qui relie un travail particulier à l'environnement global de l'organisation, à

la culture et au produit et, enfin, le sens qui renvoie au contexte encore plus large de l'organisation à son environnement, c'est-à-dire aux clients, aux politiques et aux marchés. Nos résultats empiriques tendent à montrer que c'est à ces deux derniers niveaux de sens que le travail en projet permet d'accéder.

Finalement, si le métier peut offrir davantage de sécurité relationnelle et professionnelle que le projet, ce dernier offre, en revanche, davantage de « sens » que le métier dans la mesure où il permet aux participants de vivre une expérience professionnelle « complète », d'accéder à une vision élargie de l'entreprise, d'orienter leur travail vers un destinataire (le client final), d'articuler leur identité individuelle et leur appartenance à une collectivité, de participer à une aventure qui donnera matière à un récit et d'accéder à l'évidence des résultats et à l'autonomie. Dit autrement, les projets sont dans une logique de « l'extraordinaire » tandis que les métiers sont dans une logique de « reproduction ». Ainsi, en devenant le principal pourvoyeur de sens, les projets renvoient les métiers à une fonction de prestataire, ce qui peut être vécu comme une dévalorisation de leur rôle.

En outre, nous pouvons penser, au vu de nos résultats empiriques, que la structure métier renvoie à la « personnalité statutaire » (Linton, 1968) de l'individu dans la mesure où elle attend d'eux des réactions conformes à leur statut, où elle leur propose des rôles et où elle repose sur un jeu prévisible et défini de relations à autrui tandis que la structure projet renvoie à la « personnalité plurielle » des individus (Clanet, 1993) dans la mesure où elle leur propose de prendre de la distance par rapport aux attributs liés à la position occupée par l'individu dans le système métier pour affirmer leurs caractéristiques personnelles et devenir des « acteurs » à part entière.

Le projet facilite également le déplacement des objectifs organisationnels du plan économique (productivité) au plan psychologique (dépassement de soi). En s'inspirant de la théorie psychanalytique et, plus particulièrement des travaux de Pagès et *ali* (1979), on peut dire que le métier cherche à obtenir l'obéissance des individus à son système d'autorité en passant par le relais de leur « Surmoi », c'est-à-dire qu'elle agit en tant que Parent (celui-ci obéit à ses chefs

par crainte des sanctions comme autrefois il obéissait à ses parents). En revanche, le projet se préoccupe de recueillir l'adhésion, voire l'enthousiasme, des individus en les sollicitant au niveau de leur « Idéal du Moi ».

En effet, le désir d'atteindre son Idéal du Moi constitue l'une des forces de motivation les plus puissantes que puisse connaître un individu et, lorsqu'il a le sentiment que l'entreprise peut lui permettre de se « réaliser » et de concourir à ses buts personnellement et socialement valorisés, il fait siennes les exigences de l'organisation et n'a plus dès lors besoin d'être contraint pour y obéir¹²⁷. On peut dire que le projet cherche à opérer un mécanisme de « captation de l'Idéal du Moi » pour y substituer un « Idéal du Moi Projet » parce qu'il n'a pas accès à un pouvoir rationnel et à une autorité formelle.

En nous appuyant sur la typologie développée par Weber (1995), on peut dire que le métier s'appuie essentiellement sur une légitimité de type rationnelle, c'est-à-dire sur l'ensemble des règles explicites mises en place par l'organisation et qui fondent la validité des statuts légaux et des compétences reconnues et, dans une moindre mesure, sur la légitimité traditionnelle, qui renvoie au respect de l'héritage culturel de la tradition, de l'histoire, des coutumes et des connaissances accumulées. Le projet se fonde, quant à lui, sur la légitimité charismatique, c'est-à-dire sur la force « héroïque » du responsable de projet et sur ses aptitudes particulières, qui permet d'obtenir de la part des individus un dévouement exceptionnel.

D'après nous, c'est cette force mobilisatrice générée par la création de sens qui permet aux individus de dépasser leurs propres intérêts et leur propre rationalité au nom d'une rationalité d'ordre supérieur (la réussite du projet et, partant, celle de l'entreprise).

Ainsi, nous sommes en désaccord avec Friedberg (1993) lorsqu'il décrit la participation affective - qui se produit à travers l'identification à un leader ou à une idéologie - comme une forme « extrême » de participation. En effet, la participation affective, que nous avons analysée comme étant celle développée par les « ambassadeurs projet » ne constitue pas, à nos yeux, une

¹²⁷ Si on se réfère à la typologie des formes de pouvoir développée par Pitts (1984), on peut dire que l'obéissance est obtenue grâce au « pouvoir coercitif » (pouvoir fondé sur la peur, la non-obéissance impliquant des réprimandes) tandis que l'adhésion est obtenue grâce au « pouvoir de référence » (fondé que l'admiration que les individus portent au leader).

forme extrême de participation dans la mesure où il existe deux « objets » qui encouragent l'identification des individus au projet. Le premier objet d'identification est le responsable de projet, qui est généralement choisi pour ses qualités de leadership¹²⁸ et de « charisme ». Le second pôle d'identification est le projet véhicule lui-même puisque, ainsi que l'affirme Nicourd (1997), au fur et à mesure de l'avancement du projet, les acteurs se définissent de plus en plus par la finalité du projet et par l'image diffusée par lui dans son environnement proche. Comme elle, nous pensons que le lien groupal qui se développe au sein de l'équipe projet est fondé sur une expérience affective qui n'est **pas réductible à une logique d'intérêt**. Le projet peut, ainsi, être interprété comme un système de coopération positive puisqu'il s'agit d'une entente au service d'un enjeu jugé collectivement comme essentiel.

Pouvons-nous en conclure que l'analyse stratégique n'est pas adaptée au contexte des projets ou, comme l'affirme Alter (1993), que l'approche crozérienne reste historiquement marquée par les formes et les systèmes sociaux bureaucratiques ou tayloriens, qui étaient dominants lors de son élaboration conceptuelle ? Pour Alter, en effet, l'entreprise apparaît comme un système plus ouvert que l'organisation : son rapport au marché et ses capacités d'apprentissage institutionnel la distinguent bien du "Monopole du tabac" décrit par Crozier (1963), de sorte que la sociologie de l'organisation ne suppose pas forcément d'être élargie à celle de l'entreprise, contrairement aux affirmations de Sainsaulieu et Segrestin (1986).

Pour notre part, nous nous appuyons sur la distinction opérée par Tönnies (1887) entre « société » et « communauté » pour répondre à cette question. Pour lui, la nature de la communauté est d'ordre affectif et sentimental et met en avant la mémoire et la tradition, tandis que la nature de la société est d'ordre rationnel et fonde les rapports inter-individuels sur le calcul et l'utilité. Les résultats de notre étude empirique montrent que les liens sociaux existant dans les projets s'apparentent plutôt à ceux qui existent dans une « communauté » tandis que les liens sociaux existant dans les métiers s'apparentent plutôt à ceux qui existent dans

¹²⁸ Pour Bergeron (1979), le leader est un individu qui exerce plus d'influence que les autres membres du groupe parce qu'il est perçu comme étant plus apte à guider le groupe vers des objectifs désirables. Nous pouvons donc interpréter le leadership comme un pouvoir découlant de la capacité d'un individu à donner du sens et une direction à l'action menée par les membres de son groupe.

une « société ». C'est pourquoi nous pensons que l'analyse stratégique s'applique mieux à la structure métier et aux individus qui participent dans le projet sur le mode de l'implication « calculé » (c'est-à-dire les ambassadeurs métier) qu'à la structure projet qui se situe dans le registre affectif et passionnel.

2. Les conditions de réussite de la structure matricielle par projet : du triangle infernal au triangle vertueux

2.1. Le rééquilibrage du poids politico-culturel des métiers

D'après nous, un des principaux rôles que doit jouer le projet est le rééquilibrage du poids technique, culturel et politique des différents périmètres, métiers et fonctions qui participent à la conception et au développement du véhicule, afin d'en optimiser les performances économiques. En effet, notre étude empirique a montré que le périmètre du sous-bassement (la « tôle ») avait traditionnellement la prééminence sur le périmètre de l'habillage intérieur (le « chiffon »), que la Direction du design représentait « l'Etat dans l'Etat » et que la Direction du produit avait un poids politique plus fort que la Direction de l'Ingénierie Véhicule (du moins, dans le cas de la roue de secours galette). De façon plus générale, nous avons vu que le monde industriel et le monde domestique l'emportaient sur le monde marchand et le monde de l'inspiration à la Direction de l'Ingénierie Véhicule. Or, cette hiérarchisation des fonctions et des métiers, qui relève davantage de déterminants culturels que de déterminants économiques, empêche l'optimisation des performances du véhicule.

C'est pourquoi nous pensons qu'un des rôles du projet est d'éviter la domination - technique, politique ou culturelle - d'un métier par rapport à un autre pour favoriser le compromis et l'intégration des différentes logiques en présence.

2.2. La « juste-implication » dans le projet

Nous pensons que la « juste-implication »¹²⁹ des doubles ambassadeurs est plus favorable au projet, à l'ensemble de l'organisation et aux individus eux-mêmes que la « sous-implication » des ambassadeurs métier ou la « sur-implication » des ambassadeurs projet puisqu'elle permet de participer de façon critique au projet, c'est-à-dire de garder du recul par rapport à lui et de

¹²⁹ Selon notre expression.

proposer des solutions créatives, mais également de faciliter le travail personnel de **deuil** à l'issue du projet et de se réinvestir, par conséquent, plus aisément dans un nouveau projet.

Pour reprendre les notions développées par Liebowitz et Matejka (1989), on peut dire que la loyauté au projet peut être à l'origine d'un manque de souplesse face aux changements (or, les projets existent pour faire face aux changements) tandis que l'engagement dans le projet incite à donner la priorité aux objectifs du projet (alors que la structure matricielle par projet vise à favoriser l'intégration entre les objectifs du métier et les objectifs du projet). Pour remplir les rôles qui leur sont assignés - déclencher l'arbitrage de niveau supérieur quand nécessaire, trouver des solutions qui permettent de répondre aux objectifs du métier et du projet dans le cadre des contraintes et des moyens qui leur ont été donnés et favoriser la confrontation lorsque surgissent des conflits entre les objectifs métier et les objectifs projet - les acteurs projet doivent donc être « impliqués » et non « loyaux » ou « engagés ».

Mais il existe une autre raison pour laquelle nous militons en faveur de la « juste-implication ». Notre revue de la littérature indique que les acteurs projet sont confrontés à une insatisfaction durant le projet - due, en particulier aux conflits de rôle et à la frustration découlant de la double autorité - et éprouvent des difficultés à reprendre goût au travail dans une structure métier et à retrouver un poste à l'issue de leur expérience projet. Nos résultats empiriques tendent à montrer que ces deux types de difficultés dépendent, pour une large part, du degré d'implication affective des individus dans le projet. Plus précisément, nous pensons qu'il existe une relation inversement proportionnelle entre la satisfaction que les individus retirent de l'expérience projet et la facilité avec laquelle ils vivent « l'après-projet » en terme d'intérêt au travail et d'avenir professionnel, comme le montre le schéma suivant.

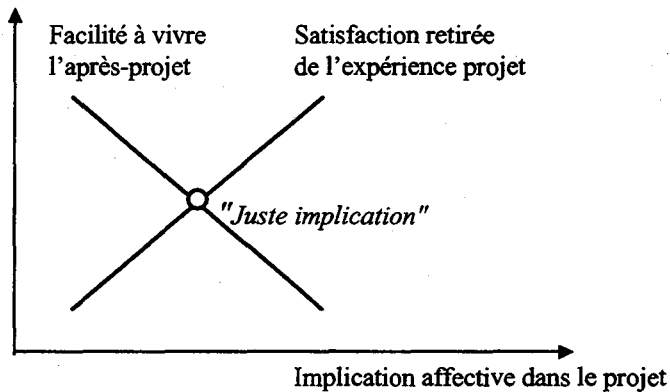


Figure 9.13. : Les conséquences de l'implication affective durant et à l'issue du projet

Nos résultats tendent également à montrer que la nature des compétences développées dépend, d'une part, de l'implication dans le projet et, d'autre part, de l'enracinement dans le métier. En effet, plus les individus sont enracinés dans la structure métier, plus ils développent de compétences de « savoir-faire » (c'est-à-dire technico-économiques) et plus ils s'impliquent dans le projet plus ils développent de compétences « transversales » (pluridisciplinarité) et de compétences liées au « savoir-être » (compétences relationnelles et compétences de négociation), ce qui explique pourquoi les « double ambassadeurs » ont une position intermédiaire en la matière, comme le montre le schéma suivant.

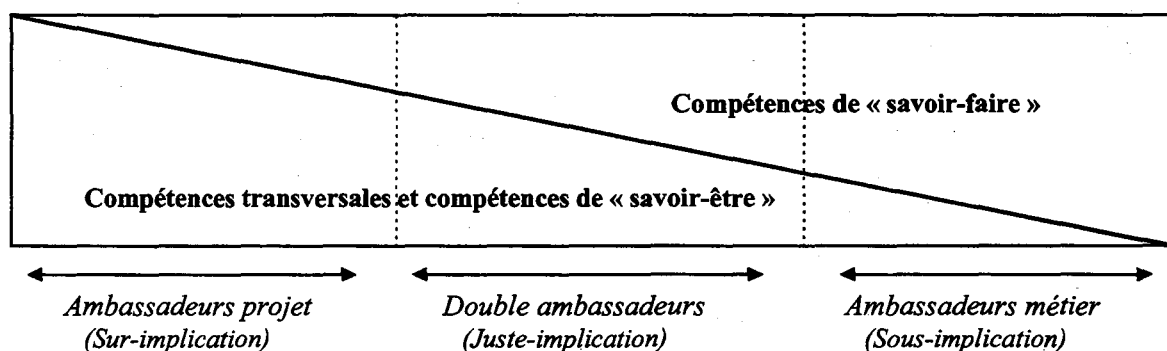


Figure 9.2. : Nature des compétences développées au titre de l'expérience projet

Finalement, nous pensons qu'il y a, dans le déroulement du projet, un « temps » pour l'implication affective et un « temps » pour l'implication morale. En effet, le caractère régressif est nécessaire dans le collectif de travail « projet », la fusion initiale laissant

progressivement place à la différenciation de cultures et à la bureaucratisation des fonctionnements (Enriquez, 1992).

D'après nous, le développement de l'implication affective dans la première moitié du projet facilite « l'enrôlement » des acteurs projet et leur insertion dans le projet-récit tandis que le développement de l'implication morale dans la seconde moitié du projet permet de diminuer un turnover coûteux pour l'entreprise puisque les individus arrivés en cours de projet ont plus de mal à s'appropriier les objectifs et la logique du projet que ceux qui y sont entrés dès son démarrage (Christian, 1999).

Le schéma suivant montre l'évolution que devraient connaître, d'après nous, l'implication affective et l'implication morale dans le projet au fur et à mesure de son avancement.

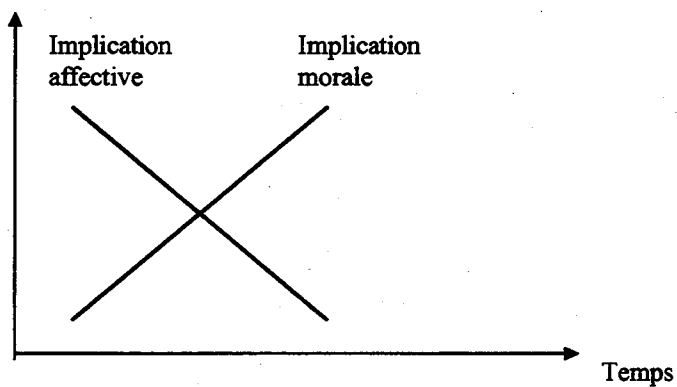


Figure 9.3. : Evolution souhaitable de l'implication affective et morale durant le projet

2.3. Stratégie intégrative et effort de cohérence identitaire

Les acteurs projet doivent apprendre à avoir une multiplicité de regards et de représentations car la structure matricielle génère de nombreuses dualités de points de vue :

- dualité dans la représentation du client : le client tel que se le représentent les métiers de l'ingénierie est un client "capricieux" auquel il s'agit de se soumettre tandis que le client du projet est un client à qui il faut plaire¹³⁰ ;
- dualité dans les normes de jugement de ce qu'est un "bon produit" : pour les métiers, un "bon" produit est un produit qui a un niveau de qualité élevé selon les normes professionnelles, tandis que pour le projet, un bon produit est un produit qui a des qualités perçues par les clients ;
- dualité dans les objectifs poursuivis : les objectifs des projets sont davantage axés sur les aspects économiques tandis que les objectifs des métiers sont davantage centrés sur la technique, même si les deux types d'objectifs sont fortement imbriqués ;
- dualité dans l'horizon temporel : les projets ont un horizon de temps limité, qu'ils cherchent à réduire encore davantage, tandis que les métiers ont un horizon temporel plus large.

En outre, l'acteur projet est confronté à l'altérité, à l'ambiguïté et à la contradiction. Par conséquent, l'engagement dans un projet demande un effort de cohérence identitaire et fait appel, de notre point de vue, à un processus « d'individuation »¹³¹ (Yung, 1958) dans la mesure où les acteurs doivent s'écarter des contraintes normatives, modifier les règles qui régissent leur pratique et prendre du recul par rapport aux rôles assignés et à l'autorité formelle.

En s'inspirant des théories de la négociation, on peut dire que les ambassadeurs métier et les ambassadeurs projet développent une stratégie « distributive », c'est-à-dire qu'il existe un point limite au-delà duquel ils ne cherchent plus à faire converger les objectifs du métier et ceux du projet tandis que les doubles ambassadeurs développent une stratégie « intégrative », c'est-à-

¹³⁰ Intervention de P. D'Iribarne dans le séminaire du 8 et 9 décembre 1992 concernant "Les pratiques Renault de gestion par projet" (document interne).

dire qu'ils essaient de trouver une solution acceptable pour les deux parties en faisant appel à des techniques de résolution de problèmes et à leur créativité.

En conclusion, on peut dire que l'introduction de la gestion par projet dans une structure hiérarchico-fonctionnelle correspond à la fois à un processus socio-politique et à une confrontation inter-culturelle. Elle renvoie à un processus socio-politique dans la mesure où elle engage des acteurs ayant des objectifs contradictoires, qui attendent des résultats incertains et qui exercent leur pouvoir. Elle représente aussi une confrontation interculturelle dans la mesure le "système métier" et le "système projet" correspondent à deux sous-ensembles socioculturels qui sont dans un rapport d'échanges réciproques dans une perspective de sauvegarde de leur identité culturelle. D'après nous, le système socioculturel métier est fondé sur le professionnalisme, la logique de l'honneur et le principe de reproduction tandis que le système socioculturel projet est fondé sur le modèle entrepreneurial, la logique du profit et le principe de rupture.

¹³¹ Il s'agit d'un processus individuel d'affirmation et de différenciation.

CONCLUSION

Parvenu à l'issue de ce travail, nous souhaitons en dégager les principaux apports, en préciser les implications managériales et en rappeler les limites.

Le point de départ de ce travail de recherche était notre conviction, née de notre revue de la littérature et de nos observations préliminaires au sein de l'entreprise Renault, que si la gestion par projet permet indubitablement d'améliorer les performances économiques des organisations qui l'adoptent - du moins à court et moyen terme - elle peut avoir un coût psychosocial élevé en termes de conflits, de surcharge de travail, de frustrations, de tensions de rôle et d'anxiété relative à l'évolution de carrière. Dès lors, notre objectif était d'identifier les conditions qui permettent d'améliorer durablement les performances économiques de l'entreprise tout en augmentant la satisfaction des individus participant au projet. Pour cela, nous avons cherché à comprendre les modalités, les déterminants et les conséquences des attitudes psychosociales adoptées par les individus qui s'impliquent dans le projet.

Plus précisément, notre travail de recherche avait deux ambitions : d'abord, nous souhaitons articuler entre elles la dimension cognitive, la dimension émotive et la dimension comportementale de la participation à un projet ; ensuite, nous avons à cœur de proposer un modèle de participation ayant à la fois un intérêt académique et une utilité managériale.

Pour tenter d'y parvenir, nous avons choisi d'étudier successivement trois champs théoriques en les adaptant au contexte des projets : le champ de la psychologie sociale, qui nous a permis d'étudier la notion d'implication organisationnelle, le champ de la psychosociologie, qui nous a permis d'étudier la notion d'identité professionnelle, et le champ de la sociologie des organisations, qui nous a permis d'étudier la notion de participation stratégique.

Notre recherche empirique s'est fondée sur une étude de cas longitudinale et sur deux études de cas transversales et a fait appel à des outils de recueil et d'analyse de données qui sont à la fois de nature qualitative et quantitative. Elle s'est déroulée en trois temps. La première étape visait essentiellement à comprendre les caractéristiques du travail en projet et à faire émerger des

questions de recherche proches des préoccupations des acteurs de terrain. La seconde étape visait à comprendre le contexte socio-organisationnel dans lequel les acteurs projet inscrivent leur action et à identifier les principales modalités d'implication dans le projet. La dernière étape visait à valider le modèle de participation des individus au projet, d'une part, et les hypothèses issues de la confrontation entre notre revue de littérature et les phases qualitatives de notre recherche empirique, d'autre part.

A quelles conclusions sommes-nous parvenu à l'issue de ce travail ? Nous en citerons cinq. D'abord, nous avons mis en évidence le fait que, conformément à ce qu'annonçait notre revue de littérature, la structure matricielle par projet est à l'origine de conflits politiques autour des ressources humaines et financières et qu'elle peut être synonyme de bureaucratisation et de complexification du processus décisionnel. Ces constats militent en faveur d'une clarification du partage des rôles entre les métiers et les projets, de la mise en place de mécanismes de résolution de conflits et du recrutement d'individus ayant la capacité de travailler en environnement flou.

Ensuite, nous avons vu que les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines, au premier rang desquels les pratiques d'évaluation des performances et de valorisation des compétences, s'avèrent être totalement inadaptées au contexte des projets, de sorte que seuls les individus qui sont prêts à prendre des risques par rapport à leur évolution de carrière sont à même de s'investir fortement dans le projet.

En troisième lieu, nous avons montré que le double mouvement de différenciation et d'intégration de la structure métier et de la structure projet, pierre angulaire sur laquelle repose l'efficacité de la structure matricielle par projet, entraîne la poursuite simultanée de deux types d'objectifs contradictoires, voire concurrents. Pour encourager les acteurs projet à intégrer les objectifs édictés par les métiers et par les projets, il faut réunir un certain nombre de conditions, dont les principales sont le respect du contrat implicite signé entre le responsable de tâche, le responsable hiérarchique et le responsable de projet, une répartition équilibrée des ressources de la structure métier et de la structure projet, une grande proximité relationnelle entre les acteurs projet et leur hiérarchie et, enfin, une forte autonomie laissée par la hiérarchie métier aux responsables de tâche.

En quatrième lieu, nous avons identifié trois types d'attitudes psychosociales par rapport au projet : la participation passive des « ambassadeurs métier », la participation affective des « ambassadeurs projet » et la participation critique des « double ambassadeurs ». Les ambassadeurs métier considèrent le projet comme une menace pour le savoir-faire des métiers, cherchent à échapper à la pression exercée par lui et accordent la priorité aux objectifs du métier au détriment de ceux du projet. Les ambassadeurs projet considèrent que le projet permet de lutter contre l'inertie des métiers, développent une forte identification au projet véhicule, ont un sentiment d'appartenance et de responsabilité forts à l'égard du projet et accordent la priorité aux objectifs du projet au détriment de ceux du métier. Les double ambassadeurs considèrent que le rôle du projet est de favoriser la solidarité inter-métiers tandis que celui du métier est d'apporter un réservoir de compétences. Leur fort enracinement dans la structure métier, doublé d'une forte implication dans le projet, leur permet de répondre simultanément aux objectifs du métier et du projet, de retirer davantage de satisfaction de leur travail que les ambassadeurs métier, d'être soumis à moins de tensions de rôle que les ambassadeurs projet et d'acquérir des compétences diversifiées au titre de l'expérience projet.

En dernier lieu, nos études statistiques nous ont permis de valider un certain nombre d'hypothèses issues de la confrontation entre notre revue de littérature et des phases qualitatives de notre recherche empirique. En particulier, nous avons pu montrer que les individus qui sont entrés dans le projet de leur propre gré et/ou par goût personnel développent davantage d'implication affective et retirent davantage de satisfaction de leur expérience que ceux qui sont y entrés pour satisfaire la demande de la hiérarchie et/ou par choix de carrière raisonné. Nous avons également montré que les individus sont d'autant plus impliqués dans le projet sur le plan affectif qu'il s'agit de leur premier « amour-projet » et qu'ils retirent d'autant plus de satisfaction à travailler en projet que leur fonction repose sur un savoir-faire de « gestionnaire d'affaires ». Nous avons, enfin, mis en évidence le fait que les acteurs projet peuvent d'autant plus facilement acquérir un large éventail de compétences qu'ils ont une forte tolérance pour l'ambiguïté et qu'ils étaient, initialement, motivés à travailler en projet.

La mise en perspective de nos résultats nous amène à défendre trois idées. D'abord, on assiste, dans les structures matricielles par projet, à la confrontation de deux sous-ensembles socio-

culturels différenciés : le métier, qui renvoie une personnalité statutaire et repose sur une légitimité rationnelle, et le projet, qui renvoie une personnalité plurielle et repose sur une légitimité charismatique. Ensuite, nous pensons que si les individus poursuivent en priorité leurs intérêts personnels lorsqu'ils se trouvent dans un environnement qui ne leur permet pas de trouver un sens à leur travail - ce qui est en particulier le cas dans les organisations bureaucratiques - leur intérêt individuel peut se confondre, jusqu'à un certain point, avec les objectifs de la structure pour laquelle ils travaillent lorsqu'il se trouvent dans un contexte porteur de sens - comme celui des projets - dans la mesure où l'identification avec le projet permet de quitter le registre de l'implication calculée pour investir le registre affectif. Nous souhaitons donc opposer à la « rationalité limitée » la possibilité de développer une « irrationalité limitée » fondée sur la passion et l'implication affective, lorsque l'individu est « enrôlé » dans un projet-récit. Enfin, nous pensons que la structure matricielle par projet ne peut être efficace qu'à condition qu'il y ait, entre les deux axes de la matrice, un degré d'intégration proportionnel à leur degré de différenciation. Cette coordination repose, d'une part, sur des systèmes de pilotage permettant d'atteindre un relatif équilibre de pouvoir entre les axes matriciels et, d'autre part, sur la « juste-implication » des participants dans le projet.

D'après nous, le métier et le projet peuvent être lus comme des systèmes composites qui possèdent une dimension culturelle et une dimension symbolique. Tous deux répondent aux besoins d'assistance, de développement et de maîtrise, aux désirs et aux préoccupations des individus. Il constituent une « surface de projection » où chaque participant tente de conjurer l'angoisse, de réaliser des projets, des désirs personnels et de poursuivre une quête d'identité. Mais ces dimensions n'occupent pas la même place dans les deux systèmes : dans le projet, la dimension culturelle est moins prégnante que dans le métier dans la mesure où elle se désagrège progressivement à l'issue du projet - puisqu'il n'existe alors plus de mémoire collective pour l'entretenir et la diffuser - tandis que la dimension symbolique y est plus présente dans le projet dans la mesure où il se construit en récit.

Finalement, l'expérience projet correspond à une « situation de formation » telle que la définit Clanet (1993) dans la mesure où elle permet de passer du fermé à l'ouvert, de découvrir un

nouvel horizon personnel et social, de se connaître soi-même et de faire le lien entre la réalité, l'imaginaire et le projet. Il y a transformation du sujet dans ses relations aux autres et à lui-même. En ce sens, le projet représente un enjeu majeur pour le changement de représentation de soi car il constitue un espace transitionnel qui facilite le développement de processus psychiques tels que le déplacement, l'identification et le transfert, qui sont à l'origine des changements de regard sur soi et sur les autres : le projet est un lieu privilégié où l'on peut « jouer à l'autre ».

Quelles sont les implications de notre travail pour les entreprises ayant une organisation matricielle par projet ou désireuses de s'orienter vers ce type d'organisations ? Ces implications découlent directement du modèle de participation que nous avons élaboré, d'une part, et de la typologie des attitudes psychosociales que nous avons construite, d'autre part. En effet, la participation passive des « ambassadeurs métier » renvoie à un manque de sentiment de responsabilité à l'égard des objectifs du projet, à des préoccupations qui sont essentiellement d'ordre technique et à une absence de vision transversale. La participation affective des « ambassadeurs projet » renvoie, quant à elle, à une « sur-implication » dans le projet, ce qui peut entraîner un faible sentiment de responsabilité à l'égard des objectifs du métier, mais également à des difficultés à l'issue du projet, dues au fait que ces individus sont, le plus souvent, en porte-à-faux par rapport à leur hiérarchie et qu'ils ne pourront vraisemblablement pas se réinvestir avec autant de force sur un projet ultérieur. Dès lors, tout l'enjeu pour les entreprises orientées projet est, on l'aura compris, de réunir les conditions permettant de favoriser la « participation critique » des double ambassadeurs puisqu'elle seule permet tout à la fois d'améliorer la coopération horizontale, de diversifier les compétences des acteurs projet et d'améliorer leur satisfaction au travail tout en minimisant les tensions de rôle qu'ils peuvent ressentir.

Nous avons identifié trois conditions qui permettent de favoriser cette forme de participation. La première concerne le profil socioprofessionnel et psychologique des individus qu'il s'agit de recruter dans les projets : les individus qui développent une participation critique dans le projet ont une certaine ancienneté dans leur service, une expérience projet antérieure et une capacité à

travailler en environnement flou. Ils accordent davantage d'importance à l'intérêt du travail qu'à leur évolution de carrière et aiment travailler en équipe pluridisciplinaire.

La seconde condition est relative au recrutement des acteurs projet. Le moment le plus propice au recrutement est le démarrage du projet parce que les individus peuvent plus facilement s'approprier ses objectifs et s'insérer dans le « récit » en cours de construction.

La dernière condition renvoie à la relation existant entre la Direction Projet, la hiérarchie métier et les acteurs projet : la participation de la Direction Projet dans l'évaluation des acteurs projet, la fréquence des contacts développés entre la hiérarchie et les acteurs projet et l'autonomie laissée par la hiérarchie à ses subordonnés sont des facteurs clés pour favoriser une participation « équilibrée » dans le projet.

Clarifier les règles du jeu matriciel, définir les conditions de travail et les objectifs des acteurs projet d'un commun accord entre le responsable hiérarchique et le responsable fonctionnel et orchestrer la coopération à travers des éléments structurels et non conjoncturels, tels sont, finalement, les éléments indispensables pour atteindre un compromis entre les exigences des métiers et celles des projets et pour pallier aux difficultés d'ordre psychologique et socio-organisationnel que génère la structure matricielle par projet.

De notre point de vue, ce travail de recherche comporte deux limites principales, qui sont d'ordre méthodologique.

La première limite est liée au potentiel de généralisation de notre étude. En choisissant d'étudier une seule entreprise et de construire la « colonne vertébrale » de notre recherche longitudinale sur un seul projet véhicule, nous renonçons à la possibilité de procéder à une généralisation statistique de nos résultats à d'autres entreprises, voire à d'autres projets véhicule, ce qui est, par ailleurs, paradoxal puisque nous avons procédé à une analyse statistique de nos données. Ce choix est délibéré car nous avons voulu privilégier la généralisation analytique (c'est-à-dire l'étendue des résultats particuliers à une théorie plus large) de nos résultats. En effet, les recherches portant sur la gestion par projet ne peuvent être menées qu'au travers d'études de cas longitudinales dans le contexte d'une entreprise particulière avec ses spécificités de stratégie, de structure, d'identité et d'histoire (Leroy,

1995). En outre, les trajectoires de développement des formes projets sont orientées de la même façon dans le secteur de l'automobile, de la pharmacie et du bâtiment (ECOSIP, 1993).

Par ailleurs, il ne nous était pas possible de mener d'autres études de cas longitudinales pour des raisons d'ordre pratique. En effet, le projet de remplacement de la Laguna que nous avons étudié était le seul projet qui réunissait toutes les conditions nous permettant d'effectuer une étude longitudinale sur une période de trois ans : il démarrait au moment de notre arrivée dans l'entreprise ; il démarrait « mal », de sorte que le directeur de projet était désireux de soumettre son projet à une analyse approfondie ; c'était le principal projet en cours, de sorte que toutes les forces vives de l'entreprise lui étaient dédiées ; il avait une probabilité très forte d'aboutir car il constituait un projet incontournable pour l'entreprise ; enfin, il appartenait à la gamme moyenne-supérieure de l'entreprise, ce qui permettait d'apporter un éclairage complémentaire aux travaux majeurs effectués par C. Midler sur la Twingo. Nous avons donc choisi d'exploiter l'opportunité qui nous était offerte d'étudier ce projet de la manière la plus approfondie possible, en multipliant les outils d'investigation et nos efforts pour faire porter notre étude statistique sur la population-cible dans son exhaustivité.

La seconde limite de notre travail de recherche est liée à l'aspect temporel de notre étude de cas. Etant donné que nous avons élaboré notre typologie après le seconde phase de notre étude empirique, nous n'avons pas pu l'étudier au fur et à mesure de l'avancement du projet, de sorte que nous ne pouvons pas affirmer qu'il s'agit d'attitudes psychosociales « dynamiques » et non statiques. En effet, ce n'est qu'après la phase exploratoire que nous avons pu comprendre la variété des positionnements, comportements et représentations existant par rapport à la structure métier et à la structure projet et identifier les axes d'analyse qui étaient les plus pertinents pour expliquer ces différents positionnements.

Finalement, nous espérons avoir montré que c'est moins le succès d'un projet à court terme que l'intégration réussie de ce projet dans le reste de l'organisation, d'une part, et la cohérence du projet personnel des individus avec le projet véhicule dans lequel ils s'investissent, d'autre part, qui s'avèrent être déterminants pour la performance de l'entreprise et la satisfaction de ses membres.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allen N.J. et Meyer J.P., « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1ère partie, mars 1990, pp. 1-8.

Alter N., « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue Française de Sociologie*, vol. 34, 1993.

Anderson C.C. et Fleming M.M., « Management control in an engineering matrix organization : a project engineer's perspective », *Industrial Management*, vol. 32, n° 2, mars-avril 1990, pp. 8-13.

Anzieu D., *Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal*, Dunod, Paris, 1984.

Archibal R.D., *Managing high-technology programs and projects*, John Wiley & Sons, New York, 1976.

Argyris C., *Savoir pour agir*, InterEditions, Paris, 1995.

Argyris C. et Schön D.A., « *Organizational learning : a theory of action perspective* », Addison-Wesley, Reading, Mass., 1978.

Aron E.N., Tudor M. et Nelson G., « Close relationship as including other and the self », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, n° 2, pp. 241-253.

Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H. et Michel S., *Management, aspects humains et organisationnels*, Editions PUF Fondamental, 1991.

Badot O. et Hazebrouck J.M., « Du management de projet au "management du changement" dans la firme "agile" : un essai d'état de l'art européen autour du combat des "mécanistes " et des "post modernes" », *Cahier de recherche du LARMM*, vol. 94/95-1, 1994.

Badot O. et Hazebrouck J.M., *Le management de projet*, Collection Que sais-je ?, PUF, Paris, 1996.

Badot O. et Cova B., *Le néo-marketing*, ESF-Editeurs, Paris, 1992.

Barker J., Tjosvold D. et Andrews R.I., « Conflict approaches of effective and ineffective project managers : a field study in a matrix organization », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 2, 1988, pp. 167-178.

- Baron X.**, « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures projet », *Gestion* 2000, vol. 9, n° 2, 1993, pp. 201-213.
- Bergeron J.L.**, « Le leadership : traits personnels et comportements des leaders », in J.L. Bergeron, N. Côté-Leger, J. Jacques et L. Belanger, *Les aspects humains de l'organisation*, Editions Gaëtan Morin, 1979.
- Blake R.R. et Mouton J.S.**, *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1972.
- Boltanski L. et Thévenot L.**, *De la justification, les économies de la grandeur*, Editions Gallimard, Paris, 1991.
- Bourichon P.**, *L'ingénierie simultanée et la gestion de l'information*, Hermès, 1994.
- Briner W., Geddes M. et Hastings C.**, « Le manager de projet : un leader », Afnor Gestion, 1993.
- Brown J. et Agnew N.**, « The balance of power in a matrix structure », *Business Horizons*, novembre-décembre 1982, pp. 51-54.
- Butler A.G.**, « Project management : a study in organizational conflict », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 1, 1973, pp. 84-101.
- Cannings K.** « An exit-voice model of managerial attachment », *Journal of Economic Behavior and Organization*, août 1989, vol. 12, n° 1, pp.107-129.
- Castellan Y.**, *Initiation à la psychologie sociale*, Armand Collin, Paris, 1970.
- Chambers G.J.**, « The individual in a matrix organization », *Project Management Journal*, vol. 20, n° 4, décembre 1989, pp. 37-42.
- Christian D.**, *A la recherche de sens dans l'entreprise... Compter, raconter ? La stratégie du récit*, Editions Maxima, Paris, 1999.
- Ciavaldini B.**, *Des projets à l'avant-projet : l'incessante quête de réactivité*, thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris, 1996.
- Clanet C.**, *L'interculturel : introduction aux approches interculturelles en Education et en Sciences Humaines*, Presses Universitaires du Mirail, 1993.
- Clark K.B. et Fujimoto T.**, *Product development performance : strategy, organization and management in the world auto industry*, Harvard Business Press, Boston, 1991.

- Cleland D.I.**, *Matrix management systems handbook* », Van Nostrand Reinhold Company, New-York, 1984.
- Cleland D.I. et King W.R.**, *Project management handbook*, Van Nostrand Reinhold Company, New-York, 1983.
- Cohendet P., Llerena P. et Multel B.**, « Flexibilité et mise en cohérence des données de production », in G. de Tersac et P. Dubois, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cépaduès-Éditions, 1992.
- Cooley C.H.**, *Social organization : A study of the larger mind*, Scribner's, New York, 1909.
- Cottin A. et Debas D.**, Dossier sur la gestion de projet, *Le monde informatique*, n° 566, novembre 1993, pp. 37-38.
- Coulson-Thomas C. et Coe T.**, *The flat organization : philosophy and practice*, British Institute of Management, Corby, 1991.
- Cova B. et Holstius K.**, « How to create competitive advantage in project business », *Journal of Marketing Management*, n° 9, 1993, pp. 105-121.
- Crozier M.**, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.
- Crozier M. et Friedberg E.**, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- Davis S.M. et Lawrence P.R.**, *Matrix*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1977.
- Declerck R.P.**, « La barrage d'Assouan et 100 000 millions de bouteilles de ketchup », *Cahier de recherches de l'IAE de Lille*, Lille, 1979.
- Delbecq A. et Filley A.C.**, « Program and project management in a matrix organization : a case study », Madison : Graduate School of Business, University of Wisconsin, 1974.
- Denis H.**, « Is the matrix organization a cumbersome structure for engineering projects ? », *Project Management Journal*, vol. 17, n° 1, mars 1986, pp. 49-55.
- Denner R.W., Joseph F.R., Murphy J.N., Piltz A.R., Pince B.W., Thompson M.B. et Tracy M.J.**, « Achieving agile manufacturing in the automotive industry », *Automotive Engineering*, première partie, n° 11, novembre 1994, et seconde partie, n° 12, décembre 1994.
- Dill D. et Pearson A.W.**, « The effectiveness of project managers : implications of a political model of influence », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 31, n° 3, 1984, pp. 138-146.

Dilworth J.B., Ford R.C., Ginter P.M. et Rucks A.C., « Centralized project management », *Journal of Systems Management*, vol. 20, n° 1, pp.11-18.

D'Herbemont O. et Cesar B., « La stratégie du projet latéral. Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales s'y opposent ? », Dunod, Paris, 1996.

DiMarco N., Goodson J.R. et Houser H.F., « Situational leadership in a project/matrix environment », *Project Management Journal*, vol. 20, n° 1, 1989, pp. 11-18.

Drucker P., *The new realities : in government and politics, in economics and business, in society and worldview*, Harper and Row, New York, 1989.

Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Collin, Paris, 1991.

Dubreil Y., « Comment réussir un projet impossible ? », *Gérer et Comprendre*, juin 1993, pp. 40-45.

ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises. Diversité et convergences*, Ouvrage commun sous la direction de Giard V. et Midler C., Economica, Paris, 1993.

Enriquez E., *Organisation, idéologie et identité*, PUF, Paris, 1986.

Enriquez E., *L'organisation en analyse*, PUF, Paris, 1991.

Esposito O. et Vilnat M., « Un technocentre plus vite et moins cher », *L'Usine Nouvelle*, n° 2491, février 1995, pp. 46-51.

Etzioni A., « Authority structure and organizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, n° 4, 1959, pp. 43-67.

Evans W.G., « Role strain and the norm of reciprocity in research organization », *American Journal of Sociology*, n° 68, 1962, pp. 346-354.

Fernez-Walch S., « Conduite d'innovation de produits dans une grande entreprise industrielle », *VIème symposium international en management de projets*, IAE de Lille, juin 1995, pp. 358-369.

Fischbein M. et Ajzen I., *Belief attitude, intention and behavior*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1975.

Follett M.P., « Coordination », in F. M. Harwood (Ed.), *Classics in Administration*, American Management Association, New-York, 1960, pp. 337-352.

- Ford R.C. et Randolph W.A.**, « Cross-functional structures : a review and integration of matrix organization and project management », *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, 1992, pp. 267-294.
- Frank A.G.**, « Goal ambiguity and conflicting standards : approach to the study of organizations », *Human Organization*, n° 17, 1958, pp. 8-13.
- Freud S.**, *Essais de psychanalyse*, Petite bibliothèque Payot, Paris, 1987 (1921).
- Friedberg E.**, « L'analyse sociologique des organisations », *Revue Pour*, n° 28, 1988 (1972).
- Friedberg E.**, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993.
- Galbraith J.**, « Matrix organization designs - How to combine functional and project forms », *Business Horizons*, février 1971, pp. 29-40.
- Galbraith J. et Kazanjian R.**, *Strategy implementation. Structure, systems and processes*, West Publishing Company, St Paul, 1986.
- Gareis R.**, « Management by projects : the management approach of the future », *International Journal of Project Management*, vol. 7, n° 4, novembre 1989, pp. 43-249.
- Garel G.**, *Réduction des délais dans l'emboutissage*, Thèse de doctorat, Polytechnique, 1994.
- Garel G. et Midler C.**, « Conception et transversalité. Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1995, pp. 86-101.
- Genin M.**, « Management de projet : école d'antinomie, école d'autonomie », *Colloque de l'IAE de Lille*, août 1994, pp. 69-77.
- Gobeli D.H. et Larson E.W.**, « Matrix management : more than a fad », *Engineering Management International*, vol. 4, 1986.
- Gobeli D.H. et Larson E.W.**, « Relative effectiveness of different project structures », *Project Management Journal*, vol. 18, n° 2, 1987, pp. 81-85.
- Goodman R.A.**, « Ambiguous authority definition in project management », *Academy of Management Journal*, vol. 10, n° 4, 1967, pp. 395-407.
- Graham R.J.**, *Project management : combining technical and behavioral approaches for effective implementation*, Van Nostrand Reinhold, New-York, 1985.
- Greiner L.E. et Schein V.E.**, « The paradox of managing a project-oriented matrix : establishing coherence within chaos », *Sloan Management Review*, hiver 1981, pp. 17-22.

- Guerin J.Y.**, « Nouveaux projets : comment former des équipes efficaces », *L'essentiel du management*, n° 13, mars 1995, pp. 82-88.
- Hall D.T., Schneider B. et Nygren H.T.** « Personal factors in organizational identification », *Administrative Science Quarterly*, 1970, vol. 15, pp. 176-189.
- Hamel G. et Prahalad C.K.**, « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, mars-avril 1993, pp. 75-84.
- Hammer M., et Champy J.**, *Le reengineering*, Dunod, Paris, 1983.
- Haslauer H., Madl M. et Rattinger H.**, *Achieving the corporate collapse by implementing flat and flexible structures*, Handbook of Management by Projects, éd. par R. Gareis, Manz, Vienne, 1990.
- Hatchuel A. et Weil B.**, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992.
- Hazebrouck J.M.**, *La performance dans le management des projets*, Thèse de Doctorat, Université de Lille, 1992.
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B.**, *The motivation to work*, Wiley, New York, 1989.
- Hirschman A.O.**, *Face au déclin des entreprises et institutions*, Editions Ouvrières, Paris, 1972.
- Hutt M.D., Walker B.A. et Gary L.F.**, « Hurdle the cross-fonctionnal barriers to strategic change », *Sloan Management Review*, printemps 1995, pp. 22-30.
- Hyman H.H.**, « The psychology of status », *Arch. Psychol.*, n° 269, 1972.
- Jerkovsky W.**, « Functional management in matrix organizations », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 30, n° 2, 1983, pp. 89-97.
- Jolivet F.**, « Les dysfonctionnements des organisations lors de la réalisation de projets », *PCM - Le point*, mai 1993, pp. 386-41.
- Jolivet F.**, « L'entreprise "orientée projet" - L'apprentissage des organisations », *Gestion 2000*, n° 6, novembre-décembre 1995, pp. 15-32.
- Jolivet F. et Navarre C.** « Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 2, février 1993.
- Joyce W.F.**, « Matrix organization : a social experiment », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 3, septembre 1986, pp. 536-561.

- Kanter R.M.**, « Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, vol. 33, 1968, pp. 499-517.
- Kaplan N.**, « The role of the research administrator », *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, 1959, pp. 20-41.
- Katz R.**, « The effects of group longevity on project communication and performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 1, 1982, pp. 81-104.
- Katz R. et Allen T.J.**, « Project performance and the locus of influence in the R&D matrix », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 1, 1985, pp. 67-87.
- Katz D. et Kahn R.**, *The social psychology of organization*, Wiley, New York, 1966.
- Kelley H.H.**, « Deux fonctions des groupes de référence », extrait de A. Levy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, Paris, 1965.
- Kerzner H.**, *Project management : a systems approach to planning, scheduling and controlling*, Van Nostrand Rheinhold, New York, 1984.
- Kimberly J.R.**, « Issues in the design of longitudinal organizational research », *Sociological Methods and Research*, vol. 4, 1976, pp. 321-347.
- Knight K.**, « Matrix organization : a review », *Journal of Management Studies*, vol. 17, n° 2, 1976, pp. 111-130.
- Koenig G.**, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, pp. 76-83.
- Kolodny H.F.**, « Evolution to a matrix organization », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, pp. 543-553.
- Kolodny H.F., Lawrence P.R. et Davis S.M.**, « The human side of the matrix », *Organizational Dynamics*, vol. 6, n° 1, été 1977, pp. 43-63.
- Laat P.B.**, « Matrix management of projects and power struggles : a case study of an R&D laboratory », *Human Relations*, vol. 47, n° 9, 1994, pp. 1089-1119.
- Landier H.**, *L'entreprise polycellulaire*, EME, Paris, 1989.
- Lawler III E.E. et Galbraith J.R.**, « New roles for the staff : strategies support and services », in J.R. Galbraith, E.E. Lawler III & Associates, *Organizing for the future. The new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1993.

Lawrence P.R. et Lorsh J.W., *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 1967.

Lawrence P.R. et Lorsh J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1986 (1969).

Leroy D., « Fondements et impact du management par projet », *VIème symposium international en management de projets*, IAE de Lille, juin 1995, pp. 1-51.

Leroy D., « Le management par projet : entre mythes et réalités », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février 1996, pp. 109-120.

Levinson H., *L'art de diriger, la psychologie du meneur d'hommes*, Publi-Union, 1971.

Linton R., *La personnalité statutaire*, Dunod, Paris, 1968.

Lhuissier A., « Mise en oeuvre de la gestion de projets et du management par projet », *VIème symposium international en management de projets*, IAE de Lille, juin 1995, pp. 301-312.

March J.G. et Simon H.A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris, 1969 (1958).

Matejka J.K. et Liebowitz S.J., « A commitment to ex-sell », *Manage*, février 1989, vol. 40, n° 4, pp. 2-6.

McNair C.J., « Interdependance and control : traditional versus activiy-based responsibility accounting », in *Emerging Practices in Cost Management*, B.J. Bunka Ed., Warren Gorham & Lamon, 1990.

Mélèse J., *Approche systémique des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Editions d'organisation, Paris, 1990.

Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellalty I.R., Goffin R.D. et Jackson D.N., « Organizational commitment and job performance : it's the nature of the commitment that counts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 152-156.

Middleton C.J., « How to set up a project organization », *Harvard Business Review*, mars-avril 1967, pp. 73-82.

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

Midler C., « La révolution de la Twingo », *Annales des Mines*, juin 1993(b), pp. 28-39.

Midler C., « L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle : émergence et développement de la gestion par projet chez Renault de 1970 à 1985 », *Cahiers de recherche du CRG*, n° 3, juin 1993 (c).

Midler C., « Une affaire d'apprentissage collectif », *L'Expansion Management Review*, mars 1995, pp. 71-79.

Midler C. et Mahieu C., « L'apprentissage de la gestion par projet dans l'industrie automobile : éléments de comparaison entre Renault et Volkswagen », *Revue Française de Gestion*, n° 3, 1993.

Might R.J. et Fisher W.A., « The Role of structural factors in determining project management success », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 32, n° 2, mai 1985, pp. 71-77.

Miles M. et Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, collection Pédagogies en Développement, Méthodologie de la Recherche, De Boek Université, 1991.

Miles R.H., « Role requirements as sources of organizational stress, *Journal of Applied Psychology*, n° 61, 1976, pp. 172-179.

Miller D. et Friesen P.H., « The longitudinal analysis of organizations : a methodological perspective », *Management Science*, vol. 28, n° 9, septembre 1982, pp. 1013-1034.

Mintzberg H., *The Structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1979.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation/Agence d'Arc, Paris/Montréal, 1982.

Moison J.C. et Weil B. « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ? », *Gérer et Comprendre*, premier épisode, septembre 1992(a), pp. 30-41 et second épisode, décembre 1992(b), pp. 50-58.

Moison J.C. et Weil B., « Pratiques de coordination et conception collective : le développement d'un nouveau véhicule automobile », *Ecole des Mines de Paris*, août 1994.

Moison J.C., et Weil B., « Dynamique des savoirs dans les activités de conception : faut-il compléter la gestion de projet ? », *Ecole des Mines de Paris*, décembre 1995.

Morgan G., *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, Canada, 1989.

Morrow P.C., « Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, 1983, pp. 486-500.

Mowday R.T., Porter L.W. et Dubin R., « Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, 1974, pp. 231-248.

Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M., *Employee-organization Linkages*, Academic Press, New York, 1982.

Mucchielli A., *Les méthodes qualitatives*, Collection Que sais-je ?, PUF, Paris, 1991.

Muller J.L., « De la gestion technique au management par projet », *VIème symposium international en management de projets*, IAE de Lille, juin 1995, pp. 2-27.

Munns A.K. et Bjeirmi B.F., « The role of project management in achieving project success », *International Project Management Journal*, vol. 14, n° 2, 1996, pp. 81-87.

Nagel R. et Dove R., *21st century manufacturing enterprise strategy*, Iacocca Institute, Lehigh University, USA, 1992.

Nakhla M. et Soler L.G., « Pilotage de contrats internes », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1996, pp. 17-29.

Neveu J.P. et Peyrat-Guillard D., « L'implication des femmes-cadres : entre éclatement et cohérences », *Congrès de l'AGRH, Université de Saint-Quentin-en-Yvelines*, novembre 1998, pp. 809-892.

Nicourd S., *Le travail en projets. Analyse des processus sociaux dans le développement de l'entreprise*, Thèse de Doctorat, IEP Paris, 1997.

Ohmae K., *La triade*, Editions Flammarion, 1990.

Pagès M., *La vie affective des groupes*, Dunod, Paris, 1967.

Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V de et Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1979.

Peters T., *Chaos management*, Harper & Row, New York, 1987.

Peters T. et Waterman R., *In search of excellence*, Harper and Row, New York, 1982.

- Pinto M.B et Pinto J.K.**, « Determinants of cross-functional cooperation in the project implementation process », *Project Management Journal*, vol. 12, n° 2, juin 1991, pp. 13-19.
- Pitts E.**, « For project managers : an inquiry into the delicate art and science of influencing others », *Project Management Journal*, vol. 21, n° 1, mars 1990, pp. 21-42.
- Pitts R.A. et Daniels J.D.**, « Aftermath of the matrix mania », *Columbia Journal of World Business*, été 1984, pp. 48-54.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. et Boulian P.V.**, « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 1974, pp. 603-609.
- Posner B.Z.**, « What's all the fighting about? Conflicts in project management », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 33, n° 4, 1986, pp. 207-211.
- Quinn M.D.**, *L'entreprise posthiérarchique*, InterEditions, Paris, 1994.
- Randolph W.A. et Posner B.Z.**, *Getting the job done : managing project teams and task forces for success*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1992.
- Reeser C.**, « Some potential human problems of the project form of organization », *Academy of Management Journal*, décembre 1969, pp. 459-467.
- Reichers A.E.**, « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, 1985, pp. 465-476.
- Reinersten D.G. et Smith P.G.**, *Développez vos produits en moitié moins de temps*, Editions d'Organisation, Paris, 1993.
- Reiter R. et Ramanantsoa B.**, *Pouvoir et politique*, McGraw-Hill, Paris, 1986.
- Reynaud D.**, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.
- Rizzo J.R., House R.J. et Lirtzman S.I.**, « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, 1970, pp. 150-163.
- Rojot J. et Bergmann A.**, *Comportements et organisation*, Vuilbert Gestion, Paris, 1989.
- Rouilleault H. et Villeval M.C.**, « L'entreprise et les projets, un apprentissage mutuel », *Gérer et Comprendre*, décembre 1995.
- Sainsaulieu R.**, « L'identité et les relations de travail », in P. Tap, *Identités collectives et changements sociaux*, collection Sciences de l'Homme, Privat, Toulouse, 1980.

- Sainsaulieu R. et Segrestin D.**, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3, 1987.
- Sainsaulieu R., Francfort I., Osty F. et Uhalde M.**, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, 1995.
- Senge P.M.**, *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*, Doubleday, USA, 1990.
- Shainis M.J. et McDermott K.J.**, « Maximize your resources and matrix management », *EDN*, mars 1972, pp. 26-29.
- Sharad D.**, « Management by projects - An ideological breakthrough », *Project Management Journal*, mars 1986, pp. 61-63.
- Sievers B.**, « La motivation. Un ersatz de significations », in *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Chanlat J.F. (Dir.), Presses de l'Université Laval et Editions Eska, 1990.
- Stalk G. et Hout T.**, *Vaincre le temps ; reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, Paris, 1993.
- Strategor**, « Stratégie, Structure, Décision, Identité », InterEditions, Paris, 1993.
- Stuckenbruck L.C.**, *The Implementation of project management : the professional's handbook*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.
- Tarondeau J.C. et Wright W.R.**, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août 1995.
- Thatcher J.R.**, « New age managers for projects. Dealing with a world upside down », *PMNetwork*, mai 1990.
- Thevenet M.**, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, 1992.
- Thompson J.D.**, *Organizations in action*, McGraw Hill Book Company, New York, 1967.
- Tonnies F.**, *Communauté et société, catégories fondamentales de la sociologie pure*, PUF, Paris, 1944 (1887).
- Turner J.R. et Cochrane R.A.**, « Goals-and-methods matrix : coping with ill defined goals and/or methods of achieving them », *International Project Management Journal*, vol. 11, n° 2, mai 1993, pp. 93-95.

- Vincens J.**, « Durabilité de la relation d'emploi et construction des acteurs collectifs », in Reynaud J.D., Eyraud F. et *ali* (Eds), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris/Lyon, Editions du CNRS, 1990.
- Von Neumann J. et Morgenstern O.**, *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press, Princeton, 1967 (1944).
- Walker A.H. et Lorsh J.W.**, « Organizational choice : project or functional », *Harvard Business Review*, décembre 1968, pp. 129-138.
- Weber M.**, « Types d'autorité », in A. Levy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, tome 2, Dunod, Paris, 1972.
- Weil M.**, *Le management stratégique*, Armand Colin, Paris, 1992.
- White B.**, Alternative forms of project organizations, in R. Hill et B.J. White (Eds), *Matrix Organization and Project Management*, Ann Arbor, MI Business Papers, Mich., n° 64, 1979.
- Wiener Y.**, « Commitment in organizations : a normative view », *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7, pp. 418-428.
- Wildemann H.**, « Simultaneous engineering als baustein für just-in-time in forschung, entwicklung und konstruktion », *VDI-Z*, n° 12, décembre 1992.
- Wilemon D.L. et Thamhain H.J.**, « Team building in project management », *Project Management Quarterly*, vol. 14, n° 3, 1983, pp. 73-81.
- Winnicott D.**, *Jeu et réalité*, NRF Galimard, Paris, 1971.
- Woomack J.P., Jones D.T. et Roos D.**, *Le système qui va changer le monde, une analyse des industries automobiles mondiales par le MIT*, Dunod, Paris, 1992.
- Wright N.H.**, « Matrix management », *Management Review*, vol. 68, n° 4, 1979, pp. 58-61.
- Wright N.H.**, « Matrix management : fortifying the organization structure », *Manufacturing World*, mai 1980, pp. 24-26.
- Yin R.K.**, *Case study research. Design and methods*, Sage, 1989.
- Yung G.**, *Types psychologiques*, Georg et Cie, Genève, 1958 (1920).
- Zaccaro S.J et Dobbins G.H.**, « Contrasting group and organizational commitment : evidence for differences among multilevel attachments », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, 1989, pp. 267-273.

Zarifian P., *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne. L'émergence de la firme coopérative ?*, L'Harmattan, Paris, 1993.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES

Figure 0.1.	Démarche générale de la thèse.....	10
Figure 1.1. :	Dé la technique au management par projet (d'après Muller, 1995).....	19
Figure 1.2. :	Evolution des entreprises vers le management par projet (d'après Jolivet, 1995).....	21
Figure 1.3. :	Fonction/matrice/produit : un continuum d'alternatives (d'après Ford et Randolph, 1992)	29
Figure 1.4. :	Typologie des activités de la firme selon la matrice transaction/production (d'après Cova et Holstius, 1993).....	34
Figure 1.5. :	La convergence des projets (d'après Midler, 1993a)	47
Figure 3.1. :	Capacités personnelles influençant la qualité des négociations (d'après Gruère et Jabes, 1991)	100
Figure 3.2. :	Synthèse des déterminants et des conséquences de la coopération horizontale et diagonale	102
Figure 3.3. :	Les six dimensions de l'implication (d'après Mowday et ali, 1982).....	105
Figure 3.4. :	La matrice de l'engagement (d'après Matejka et Liebowitz, 1989).....	107
Figure 3.5. :	Les trois formes d'implication organisationnelle (d'après Meyer et Allen, 1990).....	109
Figure 3.6. :	Profil d'implication et de non-implication (Thevenet, 1992).....	114
Figure 3.7. :	La création de normes communes dans l'analyse stratégique (d'après Crozier et Friedberg, 1977).....	131
Figure 3.8. :	Le triangle infernal dans les structures par projet (adapté de Muller, 1995).....	134
Figure 3.9. :	Synthèse de notre cadre conceptuel (modalités, antécédents et conséquences de la participation à un projet).....	141
Figure 4.1. :	La mise en œuvre d'un changement organisationnel (d'après Sainsaulieu, 1977).....	149
Figure 5.1. :	Articulation entre les sous-ensembles, les GFE et les GFC.....	193
Figure 5.2. :	Articulation entre les différents acteurs projet.....	196
Figure 5.3. :	Les étapes du développement d'un projet.....	198
Figure 5.4. :	Le jalonnement du projet X74	210
Figure 5.5. :	Evolution souhaitée de la démarche de contractualisation des rapports entre la structure métier et la structure projet	215
Figure 6.1. :	Expérience des différentes fonctions dans l'équipe projet	254
Figure 7.1. :	Les traits de personnalité de la structure métier et de la structure projet (d'après les acteurs du projet X74)	295
Figure 7.2. :	Eléments de satisfaction et d'insatisfaction dans le cadre du projet	296
Figure 8.1. :	Les antécédents et conséquences des attitudes psychosociales développées à l'égard du projet (modèle à tester).....	310
Figure 8.2. :	Le partage des responsabilités métier /projet (d'après la représentation des acteurs projet)	315
Figure 8.3. :	Le partage des responsabilités métier /projet (d'après le souhait des acteurs projet)	317
Figure 8.4.	Chronologie des événements qui ont marqué le cas « Roue de secours galette ».....	327
Figure 8.5. :	Les modalités de participation au projet	356
Figure 8.6. :	L'articulation des composantes du besoin d'assistance et du besoin de développement.....	382
Figure 8.7. :	Variables influençant le degré de coordination métier/projet.....	387
Figure 8.8. :	Variables influençant le degré et la nature des compétences acquises	390
Figure 8.9. :	Variables influençant les tensions de rôle.....	391
Figure 8.10. :	Variables influençant la satisfaction retirée de l'expérience projet	392
Figure 8.11. :	Antécédents et conséquences des attitudes psychosociales observées.....	393
Figure 8.12. :	Antécédents et conséquences des attitudes psychosociales observées (version simplifiée)	394
Figure 9.1. :	Les conséquences de l'implication affective durant et à l'issue du projet.....	417
Figure 9.2. :	Nature des compétences développées au titre de l'expérience projet	417
Figure 9.3. :	Evolution souhaitable de l'implication affective et morale dans le projet	418

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. :	Synthèse des définitions les plus utilisées dans la littérature sur la gestion par projet.....	32
Tableau 1.2. :	Délais et ressources engagées dans les projets automobiles (Japon, USA et Europe).....	36
Tableau 1.3. :	Synthèse des bénéfices économiques et socio-organisationnels engendrés par la structure matricielle par projet	48
Tableau 2.1. :	Les divergences de logique entre le métier et le projet.....	58
Tableau 2.2. :	Synthèse des difficultés générées par la structure matricielle par projet.....	68
Tableau 2.3. :	Le profil « idéal » des acteurs projet.....	72
Tableau 2.4. :	Synthèse des solutions proposées pour résoudre les difficultés engendrées par l'organisation projet	85
Tableau 3.1. :	L'adaptation de la structure organisationnelle aux caractéristiques de l'environnement (d'après Lawrence et Lorsh, 1967).....	95
Tableau 3.2. :	Facteurs de contingence déterminant la répartition du pouvoir entre les métiers et les projets (d'après Thompson, 1967)	97
Tableau 3.3. :	Ressources détenues par les acteurs en fonction de leur relation au travail (d'après Sainsaulieu, 1980).....	126
Tableau 3.4. :	Les modèles d'identité professionnelle (adapté de Sainsaulieu, 1980 et Sainsaulieu et ali, 1995).....	128
Tableau 3.5. :	Grille de l'analyse stratégique des organisations (adapté de Crozier, 1963).....	132
Tableau 3.6. :	La distribution des sources de pouvoir dans le "triangle infernal " (adapté de Muller, 1995).....	136
Tableau 4.1. :	Thèmes traités dans les revues portant sur la gestion par projet (d'après Ford et Randolph, 1992).....	144
Tableau 4.2. :	Synthèse de nos choix méthodologiques	156
Tableau 4.3. :	Précautions méthodologiques à prendre pour répondre à nos objectifs de validité scientifique .	160
Tableau 4.4. :	Synthèse des différentes phases de notre étude de terrain.....	169
Tableau 8.1. :	Arguments développés par les défenseurs et les opposants de la roue de secours galette.....	332
Tableau 8.2. :	Synthèse des positions socio-dynamiques les plus représentées dans le projet X74	363
Tableau 8.3. :	Analyse de la typologie développée au regard de la revue de littérature	369
Tableau 8.4. :	Synthèse des réponses faites à nos hypothèses.....	384
Tableau 9.1. :	Grille d'analyse stratégique des trois modalités de participation au projet.....	408

LA DIMENSION PSYCHOSOCIALE DE LA GESTION PAR PROJET DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
Le cas des projets véhicules chez RENAULT SA

Résumé

Si la gestion par projet permet d'améliorer les performances économiques des organisations qui l'adoptent, elle semble être à l'origine d'un certain nombre de difficultés d'ordre psychosocial, au premier rang desquelles les conflits entre la structure verticale et la structure horizontale, la violation du principe de l'autorité unique, la diminution de la satisfaction au travail et l'augmentation des coûts individuels en terme de conflits de rôle. Or, la dimension humaine et relationnelle de la gestion par projet a été rarement abordée dans la littérature spécialisée.

Quelles sont les modalités, les antécédents et les conséquences de la participation des individus à un projet ? C'est à cette question que ce travail cherche à répondre. En effet, la visée principale de la thèse est d'élaborer un modèle permettant de satisfaire trois objectifs : développer une typologie des attitudes psychosociales des individus dans le projet, identifier les facteurs d'ordre psychologique et socio-organisationnel qui permettent d'expliquer ces modalités de participation et, enfin, en cerner les conséquences pour l'organisation dans son ensemble et pour les individus en particulier.

Les travaux s'appuient sur trois référentiels théoriques qui renvoient, chacun, à une facette différente de la notion de "participation". La première grille de lecture, qui est essentiellement d'origine anglo-saxonne, se réfère à la notion d'implication organisationnelle. Le second référentiel renvoie à la dynamique "identitaire" qui se développe à travers la participation à un projet. Le dernier champ théorique, celui de la sociologie des organisations, renvoie à la dimension stratégique de la participation à un projet.

L'étude empirique porte sur trois projets véhicule et comporte deux volets : une étude de cas longitudinale sur un projet véhicule en cours de développement - le projet X74, remplaçante de la Laguna - et deux études de cas transversales sur des projets achevés - le projet Twingo et le projet Laguna. Elle utilise des techniques de recueil et d'analyse de données qui sont à la fois de nature qualitative et quantitative.

Ce travail aboutit à cinq conclusions. D'abord, il montre que la structure matricielle par projet peut être à l'origine de conflits politiques autour des ressources humaines et financières et qu'elle peut être synonyme de bureaucratisation et de complexification du processus décisionnel.

Ensuite, il met en évidence le fait que les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines, en particulier l'évaluation des performances et la valorisation des compétences, s'avèrent être inadaptées au contexte des projets.

En troisième lieu, ce travail montre que le double mouvement de différenciation et d'intégration de la structure métier et de la structure projet, pierre angulaire sur laquelle repose l'efficacité de la structure matricielle par projet, entraîne la poursuite simultanée de deux types d'objectifs contradictoires, voire concurrents.

En quatrième lieu, cette thèse permet d'identifier trois types d'attitudes psychosociales par rapport au projet : la participation passive des "ambassadeurs métier", qui considèrent le projet comme une menace pour le savoir-faire des métiers ; la participation affective des "ambassadeurs projet", qui ont un sentiment d'appartenance et de responsabilité forts à l'égard du projet et, enfin, la participation critique des "double ambassadeurs", qui cherchent à renforcer la coordination entre la structure métier et la structure projet.

Finalement, l'expérience projet correspond à une situation de formation dans la mesure où elle permet de passer du fermé à l'ouvert et de découvrir un horizon personnel et social. En ce sens, le projet représente un enjeu identitaire majeur car il constitue un "espace transitionnel" qui facilite le développement de processus psychiques tels que le déplacement, l'identification et le transfert, qui sont à l'origine des changements de regard sur soi et sur les autres.

Mots clés

Gestion par projet – Concourance – Renault – Participation – Structure matricielle – Automobile – Coopération – Gestion des ressources humaines -