

Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet.

Alain Asquin, Gilles Garel, Thierry Picq

► **To cite this version:**

Alain Asquin, Gilles Garel, Thierry Picq. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet.. 17e Congrès AGRH - Association francophone de Gestion des Ressources Humaines - 2006. Reims, Nov 2006, Reims, France. hal-00364135

HAL Id: hal-00364135

<https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00364135>

Submitted on 7 Apr 2009

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.

**QUAND LES INDIVIDUS ET LES COLLECTIFS SOCIAUX SONT MIS EN DANGER
PAR LE TRAVAIL EN PROJET**

Alain ASQUIN

Stratégia Centre Magellan IAE - Université Lyon 3
6 cours Albert Thomas - BP 8242
69355 LYON CEDEX 08
asquin@univ-lyon3.fr

Gilles GAREL

Université de Marne la Vallée PRISM OEP
UFR d'Economie et de Gestion
5 Bd Descartes Champs sur Marne
77 454 MARNE LA VALLEE CEDEX 2
garel@univ-mlv.fr

Thierry PICQ

E.M.LYON
23 av.Guy de Collongue - BP 174
69132 ECULLY CÉDEX
picq@em-lyon.com

Résumé :

L'activité projet incarne dans une certaine littérature managériale participe au mythe de l'action heureuse. Investissez-vous au travail ! Epanouissez-vous en projet ! Mais le projet n'est-il pas aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations ? En entreprise, les projets sont devenus de formidables machines à exiger et à juger les individus. Bref, le « coté sombre » des projets existe. Cette communication s'efforce d'en proposer une structuration provisoire en mobilisant la littérature managériale, embryonnaire sur le sujet et de nombreux verbatims d'acteurs projets. Elle distingue trois catégories de risques et d'excès du mode projet : les effets sur l'individu de l'excès d'implication dans le en projet (1.), les impacts du travail en projet sur les identités professionnelles et sur les modalités d'exercice des expertises (2.) ainsi que sur les compétences et sur la cohérence du parcours de carrière de celui qui s'engage dans un projet (3.).

Mots-clés : pathologies, projet, implication, compétences, risques

Introduction

L'intention de cette communication est d'explorer le côté sombre des projets. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt formidable des projets pour la performance des entreprises, mais d'amener ces dernières à une plus grande vigilance sur les contreparties que ce mode de pilotage induit sur les individus et les collectifs. Nous voulons inciter la fonction ressources humaine (FRH) à les prendre en charge.

La diffusion des pratiques projets est telle aujourd'hui que Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) vont jusqu'à considérer la « cité par projets » comme constitutive de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne. Cela concerne les champs du juridique, du pédagogique, du psychologique, du politique, du managérial... ce qui confirme la vision de Jean Pierre Boutinet (1990) d'un projet comme une figure globale de la vie sociale. Cependant, les injonctions d'engagement et les promesses de réalisation de soi que l'on peut lire dans une certaine littérature managériale créent le mythe de l'action heureuse. Même le vocabulaire du management de projet est connoté : on parle de dépassement de soi plutôt que de stress, on anime ou on *coache* plus qu'on ne dirige, on pilote plus qu'on ne contrôle. En projet, on parle d'acteurs plus que de salariés, renvoyant ainsi chacun à l'autonomie dont il est censé disposer pour s'impliquer et faire réussir le projet.

A l'évidence ce discours « managérialement correct » interroge. Il participe à une mécanique de l'idéalisation que Jean Pierre Boutinet mettait en exergue dans la préface de la mise à jour de 1992 de son livre « Anthropologie du projet ». Il nous apparaît au travers des rencontres que nous avons avec des acteurs projet que se produisent un certain nombre d'effets collatéraux notamment sur les ressources humaines et les collectifs.. Et la négligence des entreprises sur ce point est patente.

Cette inquiétude est à rapprocher du développement d'une littérature professionnelle et académique, parfois très médiatisée, sur la souffrance au travail (Dejours, 1998 ; Hirigoyen, 1998 ; Neveu, 1999). Les entreprises auraient trop misé sur les innovations organisationnelles sans tenir compte des individus. « Le travail a changé de nature, devenant plus mouvant, flexible et réactif, et certainement plus intéressant pour beaucoup de salariés. Mais il a apporté aussi un phénomène nouveau : la pression. Différents indicateurs montrent que l'intensification et la pression détériorent aujourd'hui dangereusement les conditions de travail : l'augmentation inquiétante de l'absentéisme, des pathologies mentales, des maladies professionnelles, des accidents du travail, voire du suicide et dans une autre mesure de l'alcoolisme et de la toxicomanie sur les lieux de travail » (Askenazy in Impériali, 2005). Le projet n'échappe pas à ces effets dévastateurs, au contraire. Il est un formidable dispositif à exiger et à juger. En tant que concentré de vie professionnelle (Garel, Giard, Midler, 2004) il exacerbe les problèmes connus ailleurs. Mais ils posent également des problèmes spécifiques, comme celui du « deuil » lié à la fin d'une mission (Dubouloy, in Asquin et alii, 2005).

Il nous a alors semblé nécessaire de commencer à défricher une question de recherche : Est-ce que les acteurs projet ressentent personnellement des risques associés à leur implication dans un projet, et si oui, quels sont ceux qu'ils expriment le plus fortement ?

Notre posture est exploratoire. Nous souhaitons révéler ces risques à partir du discours des acteurs projet et de les expliciter à leur profit. Nous excluons de traiter des contreparties comme des catégories en soi pour éviter de tomber dans une généralité critique, sans prise directe sur le vécu des acteurs. Nous avons donc choisi une méthodologie de traitement de données qualitatives obtenues auprès d'acteurs projets que nous avons rencontrés dans des moments propices à une prise de recul sur leur vécu. Le recueil de ces témoignages en dehors du contexte professionnel ou d'une mission d'intervention mandatée par leur hiérarchie nous a paru alors intéressant pour réduire les formes d'inhibition liées à l'idéalisation du mode projet dans l'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi de travailler sur des verbatims issus de débats engagés entre des acteurs projets, participants à une formation en management. Cet exercice d'échange d'expérience a permis, sur une période de deux ans, de recueillir sur un mode phénoménologique plus de 200 verbatims.. L'analyse de discours a été réalisée sans structure a priori, avec traitement qualitatif adapté au caractère exploratoire de notre démarche. On reconnaît bien volontiers qu'à la validité des données ainsi recueillies, il y a une contrepartie liée à la fiabilité (Allard-Poesi et al, 1999). Nous n'avons pas réellement conduit d'entretiens mais plutôt structuré des échanges entre acteurs. Comme ces échanges pouvaient être de durée et de forme variable, nous avons opté pour une démarche inductive de codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) pour découvrir par une approche Grounded Theory les catégories d'effets induits par le mode projet sur les individus et les collectifs.

Nous avons alors identifié 3 catégories majeures que nous formulons ainsi : 1) Les risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement, 2) Les risques de déstabilisation des identités professionnelles 3) Les risques de précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise. Chacune de ces catégories va structurer la suite du texte et sera elle-même déclinée en sous catégories. Pour exprimer ces catégories, nous proposons de continuer à donner la parole à ceux qui nous ont permis cette réflexion. C'est pourquoi nous proposons de traiter chacune à partir d'un cas plus particulièrement mis en évidence, pour ensuite le discuter avec des verbatims complémentaires.

1. Les risques individuels de l'excès d'implication et d'engagement

Le niveau d'exigence et de pression qu'un projet peut faire peser sur les individus est visiblement sous-évalué. Les témoignages que nous avons recueilli nous donnent à penser que des individus vivent des formes de violence dont paradoxalement ils peuvent considérer qu'ils sont en partie responsables. Cela réduit visiblement leur capacité à s'y opposer et engage un processus d'isolement parfois destructeur.

1.1. Mini-Cas Daniel : Quand le projet est un brûleur d'énergie humaine

Ce qui frappe le plus souvent dans les récits de ceux qui parlent d'un projet (plutôt grand et réussi) auquel ils ont participé, c'est la dépense d'énergie considérable qu'ils évoquent. Cette dernière relève autant de la construction d'un discours exalté formé a posteriori que de l'expression d'un véritable dépassement rendu nécessaire par des contraintes de temps, de ressources et de spécifications. Si la reconstruction du récit minimise les formidables contraintes qui ont été vécues, elle nie surtout leurs effets sur l'individu. La culture projet inhibe la capacité à

évoquer ces difficultés, et c'est l'intérêt que nous avons eu à recueillir des témoignages en dehors du contexte des projets ou de l'entreprise.

L'exaltation du projet

Daniel est ingénieur chez un équipementier aéronautique. A 35 ans, il a saisi l'opportunité de participer à un projet majeur pour son entreprise. Le projet arrivait, selon lui, au bon moment. *« Ce projet était un peu une chance de me mettre en avant. J'ai été d'abord recruté sur le projet pour environ deux jours par semaine. Je continuais donc de travailler le reste du temps pour mon département. Ce n'était pas facile car les deux jours étaient un peu théoriques. Il fallait que je puisse me rendre disponible pour assister à une réunion qualité suite à un pépin, ou pour traiter un sujet en urgence et ceci pendant le temps où j'étais censé travailler sur les dossiers donnés par mon chef de service. »* Pendant cette phase initiale du projet, Daniel reconnaît qu'il s'est lui-même prêté au jeu, avec une certaine excitation. *« Savoir que votre avis est attendu, que l'on a besoin de vous, franchement c'est gratifiant, et le chef de projet s'est servi de cela pour me pousser à travailler toujours un peu plus.*

Deux mondes qui écartèlent

Daniel doit affronter deux réalités qui s'ignorent. La première est celle de son département, inscrite dans une dynamique métier de moyen terme. Elle représente onze années d'activité professionnelle pendant lesquelles il a développé une expertise technique aujourd'hui convoitée par le projet. Elle fait partie de son identité et il ne veut pas la nier. La seconde réalité est celle du projet. Depuis quelques semaines seulement qu'il y travaille, Daniel a l'impression d'avoir noué des relations qu'il n'a jamais connues avec les collègues de son département. Il doit donner des « coups de collier », se débrouiller, faire preuve d'autonomie. Il le sait, tout cela se situe dans une dynamique de court terme. Il nous dit que cette hyperactivité à la fois lui fait du bien mais l'épuise ! *« A la fin de cette période, après cinq mois de projet, je commençais à me sentir fatigué, comme usé. A l'excitation du début, qui me permettait d'absorber une assez grande masse de travail, a succédé une phase de doute. A force de répondre aux demandes du projet, je me demandais quelles seraient les limites. »*

Daniel, victime d'un effet *burn out*

Daniel reconnaît qu'il n'en pouvait plus. Au surmenage s'ajoutait un stress, voire même une angoisse. Il avait choisi d'entrer dans ce projet car il avait compris que c'était une sorte de poulinière pour l'entreprise qui cherchait à identifier des cadres à potentiel. Les difficultés qui s'accumulaient pouvaient rendre cette exposition contre-productive. Sa réaction a été d'en faire encore plus. Il ne fallait pas que l'on puisse dire qu'il n'avait pas tout fait pour que son travail aboutisse. *« La pression était énorme. Le chef de projet m'a fait comprendre que nous étions tous solidaires, que nous étions collectivement responsables de tout ce qui pouvait se passer de bien comme de plus difficile. C'est là que j'ai décroché. La pression que je me suis mis à moi même, celle de mon département pendant de si longs mois, celle du chef de projet, puis des membres de l'équipe...c'était trop, j'étais épuisé, vidé, sans ressort. »*

1.2. De l'exaltation initiale au piège de la pression

L'histoire de Daniel illustre un phénomène de glissement progressif et insidieux d'une situation de forte motivation vers un épuisement professionnel assez classique mais très violent dans ces structures projets avides d'implication totale et permanente. Les projets sont reconnus comme des lieux d'engagement fort, du fait de leurs caractéristiques intrinsèques : défi mobilisateur et limité dans le temps, avec un objectif clair, mené en équipe et qui rompt avec la routine de l'activité quotidienne. L'individu se sent naturellement impliqué sur le plan intellectuel (contribution directe de ses idées à la construction du projet), social (appartenance à une équipe) mais également émotionnel (l'énergie déployée construit aussi un attachement naturel au projet et à l'équipe). C'est précisément cette création de sens et d'implication qui est porteur de risques pour l'individu quand la pression s'exacerbe. Nous avons repéré, au travers des différents verbatims, 3 sous catégories de pathologie liées au mode projet : Nous avons trouvé des acteurs acculés par le système et par leur pairs, des acteurs en prise de risque professionnelle, et enfin des acteurs en souffrance psycho-affective.

Des acteurs acculés.

Le philosophe et sinologue F. Jullien (2005, p. 32), qui a beaucoup travaillé sur la performance et sur la stratégie, explique comment les généraux chinois « acculent » leurs troupes au courage pour gagner la bataille. Fernand Cortes fit lui aussi un fameux pari en brûlant ses vaisseaux pour rendre tout retour rapide impossible et ainsi forcer ses troupes au succès de sa conquête pour la couronne d'Espagne. Takeuchi et Nonaka (1986) utilisent à propos de la gestion d'un projet l'image d'une équipe reléguée au sous-sol à qui la direction retire l'échelle et lui demande, sous contrainte de temps, de coût et de qualité de se débrouiller seule pour remonter. Le général, pas plus que le chef de projet, ne se demande si ses équipes sont lâches ou courageuses. Ce ne sont pas les qualités des individus qui sont en jeu, mais les conditions créées acculer ses équipes au courage. « *Parfois, tu as l'impression que tu n'as pas le choix, et qu'il n'y a pas d'autres solutions. Bosser, avancer, coûte que coûte. Une sorte de spirale qui s'accélère, dont tu ne peux plus sortir (Michel, projet informatique, banque).* »

En plus de la pression hiérarchique, ce sont aussi les exigences de délai, de spécifications techniques, de ressources ainsi que les modes d'organisation qui exercent une pression forte. « *Tu vas donc y passer la nuit s'il le faut, mais tu ne peux pas être en retard sinon, les autres vont te faire le même coup quand tu auras besoin d'eux (Lila, secteur projet de réorganisation interne, informatique).* » Activité en tension vers un objectif, le projet exacerbe les pressions parce qu'il multiplie concomitamment les contacts entre individus et les exigences de performance. On observe alors de subtils jeux de coopération-vengeance, qui induisent une pression d'autant plus forte et insidieuse qu'elle est exercée directement par les membres de l'équipe entre eux.

Des acteurs en prise de risque professionnel

Les projets sont de formidables « machines permanentes » à exiger et à juger. Ceux qui travaillaient auparavant séparément et sans se connaître dans une organisation séquentielle, sont désormais réunis sur le plateau d'un projet concourant, et donc exposés aux yeux des autres. La pression sociale est également un poids qui pèse lourdement sur les individus, d'autant plus violente qu'elle s'exerce entre pairs, au sein de l'équipe. Lors des nombreuses réunions du projet,

chacun a l'obligation de rendre des comptes, d'analyser ses erreurs, de justifier ses choix passés et ses anticipations. « *On est en permanence soumis au regard des autres. On se sent toujours évalué. Cela pousse parfois à en faire un peu trop, notamment en termes de promesses (Marie, projet industriel, agro-alimentaire).* » La présence de partenaires qui travaillent aussi avec des concurrents peut créer une pression plus forte encore, de même que la participation active du client ou de représentants de la maîtrise d'ouvrage au sein même de l'équipe. « *Quand le client te pose une question, il est difficile de dire que tu ne sais pas. Tu es donc parfois poussé à t'engager, sans être sûr de pouvoir tenir tes promesses (Stéphane, projet d'équipement, ingénierie).* » Enfin, l'acteur est exposé sur le plan personnel. « *Généralement, dans une entreprise, quand les gens ne sont pas contents, ils râlent, se plaignent... Dans un projet, quand tu n'es pas d'accord, la question que te renvoient immédiatement les autres membres de l'équipe est : qu'est-ce que tu proposes ? (Jean Pierre, projet de publicité, secteur de la communication).* » Ainsi l'individu est directement interpellé quant à sa capacité à contribuer, à être force de proposition, à amener des idées nouvelles. La logique dominante d'individualisation des incitations et sanctions (Segrestin, 2004) portée par les systèmes de GRH (Retour, 1998) renforce cette évolution. Les acteurs sont donc sommés de contribuer... ou de quitter le projet !

Des acteurs en souffrance psycho-affective.

Le projet accroît l'angoisse de la performance et l'esprit de compétition qui en découle. Quelques rares contributions sur les aspects psycho-affectifs liés à l'implication dans les activités projets et à ses conséquences en termes de stress, d'épuisement professionnel, voire de consommation de produits dopants existent dans la littérature (Sommerville et Langford, 1994 ; Gällstedt, 2003). Les discours sur le « bon stress » (celui qui se dissout dans l'action) ont trouvé avec les projets un champ d'application fructueux (Dubreil, 1993). Plus largement, le management de projet est à l'origine de différentes formes de stress (Flannes et Levin 2001, p. 286) ::

- le stress provoqué par les tensions et les questions d'appartenance liées au rattachement matriciel ;
- le stress lié à la résolution de problèmes sous contraintes ;
- le stress provoqué par les variations de rythme du projet (montée au créneau, retour en arrière, temps de réflexion, passage à l'acte, bifurcation...),
- le stress de la confrontation directe aux regards de ses pairs et de l'évaluation permanente des contributions.

La pression qu'induit souvent le mode projet ne convient pas à tout le monde. Certains résistent, d'autres craquent, leur souffrance n'étant pas prise en charge. De surcroît, en projet, la solution du retrait est difficilement envisageable. C'est bien de cet effet d'épuisement physique et psychologique dont a souffert Daniel.

2. Les risques de déstabilisation des identités professionnelles

Derrière la recherche de transversalité, le travail en projet brouille les repères identitaires habituels et bouscule les modalités d'exercice des expertises. Le dépassement des « logiques de silo » nécessaire dans la recherche d'une performance systémique ne doit pas faire négliger les nécessaires « réparations identitaires » à l'issue des projets pour permettre aux salariés de

continuer de construire l'expertise que l'on ne manquera pas de solliciter de nouveau dans un autre projet.

2.1. Mini-cas Agnès : Quand le projet questionne le statut de l'expert

Accepter de faire partie d'un projet revient aussi à prendre des risques identitaires. Plus l'expertise constitue une partie fondatrice de l'identité professionnelle du salarié, plus le projet est potentiellement source de déstabilisation pour lui. Il ne s'agit plus de communiquer avec d'autres personnes ayant les mêmes connaissances, méthodes, habitudes et jargons, mais au contraire de confronter son expertise, et donc de la voir remise en cause par des personnes qui n'ont pas les mêmes référents.

Le statut d'expert comme carapace

Agnès, jeune architecte, est appelée à participer à une équipe projet pour un ouvrage urbain audacieux lié à un réseau de transports en commun. Le département architecture l'avait choisie pour ses grandes compétences techniques afin d'assister au plus près un chef de projet qui n'était pas un spécialiste du domaine. *« Au début de notre relation, j'ai apprécié nos échanges directs. L'équipe était restreinte, nous étions dans les toutes premières semaines du projet il était très attentif à mes propositions ou à mes mises en gardes. »* Agnès intervient comme expert, et elle est reconnue pour le savoir qu'elle détient. Le client, qui est pour elle la référence de la qualité de sa prestation, est très avide de ses commentaires.

La confrontation aux profanes

« Les difficultés ont commencé lorsque le chef de projet a fait participer à nos réunions des personnes extérieures à nos préoccupations du moment. Il a sollicité l'avis d'un urbaniste assez éloigné des problèmes techniques que nous avons à résoudre, ainsi que des usagers des transports en communs et des riverains. C'est toujours une bonne politique de demander des avis à titre consultatif, mais il a fait grand cas de leurs propositions. » Cette phase a été compliquée pour Agnès car elle s'est trouvée confrontée à des acteurs sans pouvoir légitime dans le projet, mais qui pourtant allaient lui faire modifier un certain nombre de dispositifs qui étaient techniquement très élaborés, et qui reflétaient bien son savoir-faire et celui de son département d'origine. Elle était inquiète d'une certaine vulgarisation du projet. *« Il faut un peu d'audace dans ce projet. Techniquement nous étions bien en dessous de ce que nous pouvions faire, et je ne crois pas que ce soit des profanes qui peuvent réellement influencer un tel projet. N'est-ce pas une forme de démagogie ? »*

La confrontation au collectif

Le projet a pris de l'ampleur et est entré dans sa phase de réalisation. Agnès restait dans le projet, mais cette fois comme membre de l'équipe, et plus seulement comme conseillère du chef de projet. Cette immersion dans un groupe étendu d'acteurs lui a posé d'autres difficultés. *« J'avais l'impression que mon travail se diluait dans ce groupe. Il était difficile pour moi de montrer clairement à mon département ce que j'avais fait car les propositions étaient retravaillées, modifiées. Même si c'est bien moi qui au final devais les valider, elles n'étaient plus tout à fait*

les miennes. » Agnès perdait l'exclusivité de sa relation privilégiée avec le chef de projet, qui avait élargi le cercle de ses interlocuteurs.

2.2. La déstabilisation des identités individuelles et collectives

L'expérience d'Agnès l'a profondément déstabilisée. Elle était partie confiante dans ses compétences, et s'est présentée avec son statut d'architecte réputé. Elle a quitté le projet avec de nombreux doutes. Qu'avait elle fait elle-même dont elle puisse individuellement être fière ? Certaines décisions qui ont été prises sur le projet ne sont pas en phase avec la vision de l'architecture que l'on défend dans son département, et il lui faudrait argumenter ces choix auprès de ses collègues, alors qu'il lui est encore difficile de les assumer. Les membres d'un projet peuvent traverser des périodes de doute ou d'appréhension liées à l'immersion dans un monde étranger. Dans un fonctionnement par projet, les référents hiérarchiques sont mis à mal, les frontières entre spécialités deviennent plus floues, les modes de coordination et de coopération sont plus changeants. Visiblement, les acteurs projet s'inquiètent de ces situations. Nous avons repéré trois sous catégories de pathologie liées au fonctionnement des projets, à savoir la crispation des expertises ; des difficultés d'intercompréhension des expertises, et enfin des identités professionnelles en déshérence.

La crispation des expertises.

L'expression et l'organisation de la convergence des savoirs techniques ne sont pas spontanées dans les projets. « *On croit trop souvent que réunir des experts sur un plateau technique suffit à ce qu'ils travaillent bien ensemble. Dans nos métiers de l'automobile, où les métiers sont traditionnellement forts, cela a pris des années (Jean Jacques, projet industriel, automobile).* ». Les verbatims et l'histoire d'Agnès nous conduisent à penser que l'absence d'un travail de la FRH sur les identités professionnelles accroît le risque d'une plus grande difficulté à faire exprimer et collaborer les expertises. L'inconfort vécu dans les projets précédents produit un effet mémoire qui amène à une plus grande crispation des experts dans les projets en cours. Les savoirs des acteurs ne s'additionnent pas spontanément pour produire un résultat collectif. « Il y a trop de cas où les organisations en savent moins que leurs membres » (Argyris et Schön, 1978, p. 9).

Il convient de distinguer plusieurs aspects qui sont aggravés lorsque les acteurs sont déstabilisés dans leur expertise

- 1 Un expert doit apprendre à devenir un pédagogue, capable d'exprimer de façon simple les contraintes de son métier à un profane. Cela nécessite une maturité, une assurance et une bonne maîtrise de son positionnement par rapport aux autres. « *Quand un informaticien prend la parole, c'est généralement pour vous expliquer que des contraintes techniques incompréhensibles pour vous font que votre idée n'est pas faisable. C'est aussi une façon de couper court à la discussion (Sylvie, projet de nouveau service, secteur public).* » L'expert déstabilisé est fermé à la co-élaboration.
- 2 La difficulté d'exprimer ses savoirs de façon sûre et définitive dans un contexte nouveau est également questionnée. « *Comment voulez-vous que j'anticipe sur des normes de sécurité si je ne connais pas de façon précise les caractéristiques du produit final ! (Michel, projet logistique, agro-alimentaire)* ». L'expert ne parvient pas à produire ce que l'on attend de lui car on considère son expertise dans l'absolu. Les réserves qu'il portera à ses analyses sont

telles que leur pertinence est fortement réduite.

- 3 Les savoirs sont enfin en partie émergents pendant le projet. Ils se constituent « chemin faisant. » En tant que tels, ils peuvent apparaître flous, mal définis et difficiles à exprimer. La manifestation de ces difficultés peut amener un expert déstabilisé à garder le silence. « *Je préfère ne pas me prononcer, plutôt que de m'engager sur des solutions dont je ne suis pas certain de la solidité (Mathieu, projet industriel, secteur pharmaceutique).* »

Il faut visiblement aider les experts à construire la progression de leur expertise au travers des projets, qui ne doivent pas être vécus par eux comme des lieux de compromission dont aucun enrichissement ne peut être retiré. On propose alors le principe dialogique « différencier pour mieux intégrer » comme piste de réflexion pour la FRH dans ces circonstances.

Les difficultés d'intercompréhension des expertises

La création collective ajoute aux difficultés de la création individuelle celle de l'intercompréhension (Schön, 1983). La non-compréhension entre acteurs, voire leur non-expression est un trait marquant des processus de conception collective. Les experts peuvent rester prisonniers de leurs représentations au détriment du projet qu'ils développent collectivement. Seule la prise de conscience de ces représentations peut aider les experts à se réinvestir efficacement dans le projet. « *J'ai mis six mois à comprendre pourquoi la solution technique que je proposais sur les machines posait d'énormes problèmes d'installation dans l'atelier. Il a fallu que je fasse une proposition dégradée, moins performante, mais qui répondait aux contraintes physiques de l'implantation des machines (Hector, projet industriel, secteur de la mécanique).* » Aux difficultés d'intercompréhension au sein de l'équipe, peut venir s'ajouter celle de l'intercompréhension avec son métier d'origine, et donc un questionnement identitaire. « *Nous avons trouvé sur le projet une formule qui me mettait en porte à faux avec nos pratiques habituelles. On m'a reproché de ne pas respecter nos protocoles habituels, qui auraient été bien trop complexes et trop longs pour le projet. J'ai presque été considérée comme une traîtresse par mes collègues du laboratoire (Valérie, projet marketing, secteur pharmaceutique).* »

Des identités professionnelles en déshérence.

Certains, dans ces situations de tiraillement projet-métiers, choisissent plus ou moins explicitement le projet et s'éloignent progressivement des bonnes pratiques de leurs domaines d'expertise. Les structures métiers ne reconnaissent alors plus l'individu comme un porte-parole fiable. Inversement, l'individu ne se retrouve plus dans les règles de l'art de son métier d'origine, qu'il juge trop rigides et décalées par rapport aux exigences toujours contingentes des projets. La multiplication des collectifs de travail transverses conduit à un éclatement des identités professionnelles et à une perte de repère pour les individus. « *Après cinq projets consécutifs, je me sens de moins en moins un ingénieur télécom, mais de plus en plus un concepteur de solution sur-mesure (Thierry, projet informatique, secteur des télécom).* » Au fur à mesure des projets, les logiques d'appartenance deviennent temporaires, multiples, instables et contingentes (Martin, 1992). Le développement de l'identité au travail s'inscrit dans un contexte fluctuant, fragmentaire, parfois conflictuel et fortement dépendant d'opportunités ou de contraintes (Kilduff et Mehra, 1997). « *Certains retournent dans leur job d'expert après le projet, et doivent reprendre leurs marques et habitudes. D'autres ont la chance de repartir sur d'autres projets,...* »

et distendent les liens avec leurs équipes d'origine (Anne Marie, projet commercial, grande distribution). » Aux solidarités traditionnelles (logiques de profession), se substituent des solidarités locales, opportunistes et ponctuelles (logiques de réseau) dont bénéficie ou non l'individu en fonction de ses propres comportements et compétences. « Ce projet à l'international, dans un pays hostile, a laissé des traces. On a tellement vécu de choses ensemble ! Certains ont clairement annoncé qu'ils ne voulaient plus vivre cela. Mais d'autres, comme moi sont restés en contact étroit. On est prêt à repartir à la moindre occasion (Jean Paul, projet d'ingénierie, BTP). »

3. Les risques de précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise

Le travail en projet fait également peser un risque sur le développement des compétences et sur la cohérence du parcours de carrière de celui qui s'y engage.

3.1. Mini cas Alberto : Quand le projet produit de la précarité.

Les entreprises font souvent des efforts pour promouvoir la participation à des projets en les présentant notamment comme des tremplins de carrière. Mais à l'intensité des efforts pour vendre le projet correspond rarement un véritable engagement dans l'accompagnement et le « service après vente. »

Le projet : un CDD dans l'entreprise ?

Nous allons particulièrement illustrer cette question de la gestion de l'après projet, avec le cas d'Alberto, qui enchaîne depuis plusieurs années des projets de développement de logiciels et des missions de suivi de clientèle. La crise du secteur informatique est passée par là, et les projets significatifs ont commencé à se faire rares. La concurrence des collègues est devenue une réalité. Tout le monde voulait travailler sur les mêmes projets, ne serait-ce que pour rester dans le coup. « Finalement, les chefs de projets ont profité de cette raréfaction des projets. Ils ont pu choisir les membres de leurs équipes. Dans cette période d'incertitude, être sur un projet était rassurant pour nous. Restait ouverte la question de ce que nous ferions ensuite. Notre décision ne correspondait pas à un plan de carrière. Il s'agissait de préserver l'essentiel, notre emploi. Certains enchaînent les projets comme autant de « contrats à durée déterminée. » Alberto témoigne à mots couverts d'un marché de l'emploi interne.

L'après projet affecte les solidarités pendant le projet

« J'ai connu un projet dans lequel le sujet principal de discussion au déjeuner, six mois avant l'échéance, était de savoir qui irait dans quel futur projet. Chez les programmeurs, j'ai vu monter de l'animosité entre des personnes qui travaillaient ensemble mais qui candidataient au même poste dans le projet phare qui devait sortir incessamment » Alberto témoigne de comportements opportunistes. *« Au final, ceux qui jouaient le jeu ont été perdants. Il y a eu une prime à l'individualisme, et une fois que cela commence, c'est contagieux. »*

Les solidarités profondément affectées en dehors du projet

« *Je pourrais être aujourd'hui en danger si je n'avais pas eu la chance d'être sur quelques projets en vue. J'ai beau être un bon analyste, ce qui compte avant tout, ce sont les projets auxquels j'ai participé et les contacts que j'ai noués.* » Le mode projet développe les réseaux personnels et les trajectoires individuelles. L'autonomie que confère le mode projet fait de l'individu le responsable de son propre destin. « *Il ne faut pas compter sur le soutien des autres analystes. Chacun pour soi, sur son projet ! Heureusement que j'ai gardé de bons contacts avec les anciens chefs de projets qui m'ont apprécié et qui, j'espère, continuerons de penser à moi dans le futur.* »

3.2. Des parcours de développement des compétences à double tranchant

L'exemple d'Alberto sur la gestion de l'après projet soulève la question plus large du développement des compétences, de leur valorisation et de la gestion du parcours des collaborateurs. Le projet est traditionnellement vu comme un formidable levier de développement de compétences nouvelles, de nature relationnelle, méthodologique ou managériale. La réalité semble plus contrastée. Les témoignages recueillis pointent la difficulté qu'il y a de valoriser des compétences projet de retour dans l'axe métier ; mais également de la difficulté à synchroniser un parcours de carrière à travers une succession de projets. Enfin, il semble que les entreprises ne s'intéressent pas à la prise en charge de l'incompétence projet.

La difficile valorisation des compétences projets

Les situations projets permettent d'expérimenter et d'acquérir des compétences managériales et transversales, complémentaires à des expertises techniques. Cette perspective positive soulève néanmoins la question de la reconnaissance de ces acquis, notamment à la fin du projet, lors du retour dans le métier quand il a lieu. Au moins trois raisons expliquent cette difficulté récurrente :

- 1 Tout d'abord, ces compétences *soft* ne rentrent souvent pas clairement dans les grilles de compétences métiers. « *Notre référentiel de compétence, centré sur des expertises très pointues, ne permet pas d'intégrer tout le savoir-faire que j'avais acquis sur le projet (Claude, projet de R&D, secteur high-tech).* »
- 2 Ensuite, ce n'est pas toujours facile pour un individu d'exprimer ce qu'il a réellement appris sur un projet. En l'absence de méthodologie de bilan personnel et d'accompagnement spécifique, il aura du mal à formaliser les nouveaux savoir-faire qu'il aura inmanquablement développés. « *Je me rend bien compte que je sais mieux travailler en équipe, mieux évaluer des risques et participer à des décisions de groupe, mais cela a l'air banal, et je ne sais pas comment convaincre mon chef que je suis meilleur dans ces domaines (Valérie, projet multi-média, secteur de la communication).* »
- 3 Enfin, parfois, ces nouvelles compétences ne sont tout simplement pas jugées utiles et donc non valorisées dans certains métiers. « *Ici, on fait des expertises juridiques. Le fait que je sache discuter le besoin d'un client, ou poser différemment un problème n'est pas utile, voire dangereux. Par contre, on me reproche de ne plus connaître les dernières législations. Il faut que je m'y remette au plus vite (Philippe, gestion d'affaire complexe, assurances).* »

La difficile synchronisation des projets et du parcours de carrière

Cette question du développement et de la valorisation des compétences revoie à la problématique plus large de la gestion du parcours de carrière des collaborateurs. Malheureusement, dans beaucoup d'entreprises, la participation à des projets est insuffisamment intégrée à une réflexion sur les parcours et trajectoires à moyen terme. Les acteurs, pour s'en sortir, font valoir leurs intérêts particuliers et développent des stratégies personnelles qui peuvent nuire au projet lui-même et créer des tensions sociales lourdes de conséquences. La multiplication des projets enrichit les schémas classiques de progression purement verticale par la possibilité de parcours horizontaux (où l'on passe de projets en projets) ou bien basés sur l'alternance projets-métier. Cependant, cette pratique n'est pas sans risques. Comme nous confiait récemment un directeur des ressources humaines : « *On ne remplacera pas une expérience de dix ans dans un domaine d'expertise par dix expériences d'un an sur des projets. En termes de gestion de carrière, une situation de « niches » de chef de projet peut assez vite se transformer en « prison » (Pierre, Secrétaire général, entreprise de négoce international).* ». On peut passer d'un projet à un autre au gré des opportunités sans jamais s'inscrire dans les filières-métiers reconnues dans l'entreprise.

La non prise en charge des « incompétences projets »

De façon collective, le mode projet génère de nouvelles dynamiques de socialisation et d'exclusion. « *Chez nous, ce sont toujours les mêmes qui sont sur des projets. D'autres n'y mettent jamais les pieds (Marie, secteur bancaire).* » De nouvelles stratifications sociales apparaissent, entre ceux qui sont hyper-sollicités, et ceux qui deviennent progressivement des exclus des projets. Comme le souligne Bertrand Nicolas (2000), si le mode projet est valorisé dans les discours managériaux et dans les pratiques des entreprises, il en résulte une dévalorisation en creux pour ceux qui n'occupent pas de fonction projet. « *J'aimerais bien moi aussi participer à des projets. Mais ce sont toujours les mêmes qui sont élus. Et à force, j'ai l'impression que je n'aurais plus d'opportunités. Mais je sais que c'est difficile, et je ne suis pas sûr d'en être capable ! (Anne, secteur éducatif).* » De façon plus insidieuse, des effets de réputation, véhiculés par la rumeur, se propagent au sujet d'acteurs qui sont considérés comme « des champions » et d'autres « des boulets. » « *Même si c'est écrit nul part, on sait bien qui est indispensable et qui il vaut mieux éviter de trimbaler dans l'équipe (Anne, secteur éducatif).* » Des réseaux informels de recrutement se propagent et des processus d'auto-sélection des acteurs entre eux génèrent des systèmes de gestion parallèles. Bien évidemment, les effets de rumeur se développent en dehors de tout dispositif formalisé d'évaluation, hors du périmètre de la fonction RH.

Qu'arrive-t-il à ceux qui ne sont manifestement pas compétents, ou qui ont besoin de plus de temps pour le devenir ? « *C'est toujours difficile de dire qu'on ne sait pas faire quelque chose. Alors on rame, on brouille les pistes et on essaie de diluer les problèmes dans le collectif. Bref, il faut se protéger, car être sorti du projet, ce n'est pas bon pour la suite de sa carrière dans l'entreprise (Pierre, projet évènementiel, secteur de la communication).* » Selon Ehrenberg (2000), on est passé du principe d'obéissance à des règles à une référence constante à l'autonomie, à l'initiative individuelle, où la figure modèle est celle de l'entrepreneur. D'où le sentiment, chez bien des salariés, de « ne pas être à la hauteur » en projet là où il leur suffisait, hors projet, de se conformer à la norme et à la routine de travail.

Conclusion

Les témoignages ainsi que les points d'analyses évoqués dans cet article reflètent des vécus souvent cruels dans les projets, en contraste avec les discours et perspectives enthousiastes qui ont amené les acteurs à s'y engager. Notre intention n'est pas de nous enfermer dans une posture exclusivement critique, dans une dénonciation centrée sur elle-même ou dans une simple description de la « face cachée des projets. » Il s'agit de prendre autant au sérieux les contreparties sociales et les difficultés du management de projet que l'activité projet elle-même pour ce qu'elle est valorisée dans le capitalisme actuel. Nous aimerions conclure autour de quatre enjeux majeurs qui ressortent, selon nous, de ce panorama critique :

- **L'isolement des individus** : que ce soit Jean Daniel, pour tenter de se reconstruire, Agnès, face à ses doutes ou encore Alberto pour construire son parcours, ils partagent tous le fait d'être seuls, livrés à eux-mêmes, sans personne pour les aider à faire le point et à tirer partie de leur expérience. Tous les trois n'ont pas le sentiment d'avoir appris, et ressortent au final plus affaiblis de leur aventure sur leur projet.

- **La perte de capacités collectives** : au-delà des individus, c'est toute l'organisation qui va s'affaiblir. Le projet de Jean Daniel a peut-être réussi, mais l'entreprise a perdu un collaborateur, ou du moins une capacité d'engagement et de dépassement. Dans le cas d'Agnès, le sentiment d'incompréhension, voire d'opposition métier/projet est renforcé. Enfin pour Alberto, sans soutien et prise en compte des développements individuels, l'entreprise, dans son ensemble ne progresse pas. A long terme, le bilan est humainement et économiquement désastreux, pour tous.

- **Un mode projet à double tranchant** : On pose la question de savoir si le projet est effectivement un outil de développement individuel, collectif et organisationnel ou bien une nouvelle forme d'exploitation et de domination ? Tous les aspects positifs et progressistes attachés au mode projet incitent les individus à s'y engager, dans une logique de contrainte douce et de domination souple (Courpasson, 2000). Nous avons voulu montrer que le projet est porteur de nombreux risques, qui pèsent sur l'individu et les collectifs sociaux comme une épée de Damoclès. Cet aspect du phénomène projet ne doit pas être jugé en valeur, positivement ou négativement, mais mérite une explicitation au profit des acteurs, sous peine de créer des dommages irréversibles pour les individus comme pour les organisations elle-mêmes.

- **Des interrogations pour la GRH** : Transversal par nature, le management de projet interroge à la fois les missions de la fonction ressources humaines (FRH), mais aussi l'existence même de cette fonction (Zannad, 1998). Les missions traditionnelles de la GRH se sont historiquement développées dans le cadre du métier « ressources humaines. » Les outils traditionnels de la GRH sont mal adaptés à une population transversale et temporaire. Par exemple, comment définir les fonctions d'un chef de projet qui n'a pas de fonction au sens traditionnel du terme mais seulement un objectif général à atteindre ? Que deviennent les classifications dans une activité concurrente ? « Une première contribution de la fonction personnel peut être d'éviter d'imposer aux projets le respect de normes et de procédures RH pensées pour d'autres contextes » (Baron, 1999). Pourtant les responsables de projets n'ont ni le temps, ni le mandat de penser des règles de GRH ad hoc. La FRH peut-elle rester une fonction centralisée et prendre en charge les demandes

contradictoires des activités régulières et des activités projets ? Doit-elle au contraire se décentraliser, par exemple avec la mise en place de chefs de projet ressources humaines ? La mutation de la FRH renvoie plus généralement à l'évolution des identités professionnelles face à l'émergence de la logique projet dans les entreprises. Une division du travail peut se concevoir entre une DRH métier qui cherche préserver les compétences détenues dans les métiers et gère les carrières des acteurs métiers et des DRH projets, rattachées au directeur de projet, qui auraient en charge la gestion des acteurs projets. Le malaise identitaire et la solitude des acteurs transversaux seraient ainsi directement pris en compte. C'est en « s'éclatant » dans les processus de chaque projet et en construisant une cohérence globale multi-projets que la FRH peut s'adapter au développement du management de projet (Garel, 1998). Bref, la mise en lumière du « côté sombre » des projets invite la FRH à se questionner et se réinventer.

Bibliographie

Allard-Poesi F ; Drucker-Godard C ; Ehlinger S (1999) Analyses de représentations et de discours, in Méthodes de recherche en management, Thietart et coll. Dunod, pp 449-475.

Argyris C. (1978), *Participation et organisation*, Dunod.

Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading, MA.

Askenazy P. (2005), Le Monde 31 /12 / 2005, <http://www.lemonde.fr/web/chat/0,46-0@2-3226,55-723638,0.html>

Asquin A., Falcoz C., Picq T (2005) *Ce que manager par projet veut dire*, Ed d'organisation,

Badham R. Couchman P. et Zanko M. (2000), « Implementing concurrent engineering », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 10 (3), p. 237-249.

Butler A.G. (1973), « Project Management : A study in Organizational Conflict », *Academy of Management Journal*, vol 16, n 1.

Baron X. (1999), « Gestion des ressources humaines et gestion par projet », In WEISS D., *La Fonction ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, p. 611-653.

Boutinet J.P. (1993), *Anthropologie du projet*, PUF.

Coser L. (1991), « Les fonctions des conflits sociaux », in *Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements*, Tessier R. et Tellier Y. coord., Presses de l'université du Québec, pp. 127-131.

Courpasson D. (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, PUF.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Seuil.

Dubreil Y. (1993), « Comment réussir un projet impossible? », *Gérer et Comprendre*, n° 31, Juin,

p. 40-45.

Ehrenberg A. (2000), *La fatigue d'être soi*, Éd. Odile Jacob.

Eminet A. (2005), « Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet », *Cahier de recherche EM Lyon*, 2005 / 9, mars.

Flannes S. et Levin G. (2001), *People skills for project managers*, Management Concepts, Vienne.

Gällstedt M. (2003), « Working conditions in projects : perceptions of stress and motivation among project team members and project managers », *International Journal of Project Management*, Volume 21, Issue 6, 449-455.

Garel G. (1998), « Gestion de projet concourante et gestion des ressources humaines : vers un éclatement de la fonction GRH et de ses missions ? », *IXème Congrès de l'AGRH*, Université de Versailles saint Quentin, Tome I, pp. 513-523.

Garel G. Giard V. et Midler C. (2004), « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 818-843.

Goodman R.A. (1967), Ambiguous Authority Definition In Project Management » *Academy of Management Journal*, vol 10, n 4, 1967.

Hirigoyen M. F. (1998), *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros.

Hodgson D. (2002), « disciplining the professional : the case of project management », *Journal of Management Studies*, vol 39, n° 6, 803 - 821.

Impériali F. (2005), « Les nouveaux visages du travail », *Le Journal du CNRS*, n°184 mai 2005, <http://www2.cnrs.fr/presse/journal/2199.htm>

Jelinek M. et Schoonhoven C.B. (1990). *The innovation marathon - lessons from high technology firms*. Oxford : Basil Blackwell.

Jolivet F (2003), *Manager l'entreprise par projets*, EMS Management et Société.

Jullien F. (2005), *Conférence sur l'efficacité*, PUF.

Kilduff M., Mehra A. (1997) « Postmodernism and Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 453-481

Martin J. (1992) *Cultures in Organizations : Three Perspectives*, New York, Oxford University Press

Neveu J.P. (1999), « Le stress professionnel : la responsabilité des entreprises en perspective », in *L'Homme à l'Echine Pliée*, I. Brunstein éd., Desclée de Brower, sept.

Nicolas B. (2000), « Gestion des projets d'organisation et cynisme ; quels outils au service du

changement ? », *Gérer et Comprendre*, juin, p. 13-19.

Nonaka I. (1988), « Toward middle-up-down management : accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-18.

Nonaka I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol 5, 1, February, p. 14-37.

Organizations », *Journal of Management Studies*, vol 41, n 4, p 525 - 547.

Miles A.M; Huberman A.M (1991) *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.

Reeser C. (1969), « Some potential human problems of the project form of organization », *Academy of Management Journal*, dec, p. 459- 467.

Retour D. (1998) *Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ?* Actes du colloque « La coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments », Lyon, p.32-48

Schön D.A. (1993), « Organizational learning and the epistemology of practise », Papier renéoté, *Colloque de Cerisy*, Limitation de la rationalité et constitution du collectif, Mai.

Segrestin D. (2004) *Les chantiers du manager*, Armand Colin

Sewell G. (1998), « The discipline of teams : the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 n 2, p 397-428.

Sommerville J. and Langford V. (1994), « Multivariate influences on the people side of projects : stress and conflict », *International Journal of Project Management*, Volume 12, Issue 4, 234-243.

Strauss A.L; Corbin J; (1990) *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and technics*; Sage.

Takeuchi H. et Nonaka I. (1986), « The new new product development game », *Harvard Business Review*, January-February, p. 137-146.

Zannad H. (1998), « La gestion par projet à l'épreuve des faits », *Expansion Management Review*, décembre, p. 84-90.