

UE : Ressources Humaines
Responsable: J. Naymark



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION PAR PROJET

Di Betina CHAHINE

Source: *Gestion des ressources humaines et gestion par projet*
2003, Xavier BARON

Introduction

La gestion par projet est une des manifestations d'une tendance à l'horizontalisation des organisations et de l'organisation du travail.

Avec ses caractéristiques propres, elle participe à l'usage de l'ingénierie et des activités de développement :

- de la valorisation simultanée des collectifs de travail et de la personnalisation des individus
- de la rationalisation des structures face à l'accroissement informationnel
- d'une recherche de flexibilité interne devant la diversification des temps et des lieux de travail

Forme organisationnelle, tournée vers la recherche de productivité des emplois de haute qualification, adaptée aux activités immatérielles et mettant en œuvre des compétences largement non substituables.

Comment prendre en compte ce phénomène ?

Comment favoriser cette innovation ? Faut-il gérer différemment (et comment) les acteurs impliqués dans les projets de plus en plus nombreux dans les entreprises ?



Gestion par projet, une forme d'horizontalisation des organisations.

1)

❖ Les caractéristiques de la Gestion par projet

- La singularité
- Une structure temporaire et dédiée
- Le projet est « phasée »
- Le rassemblement temporaire des compétences
- Une production immatérielle



Gestion par projet, une forme d'horizontalisation des organisations.

1)

❖ Des projets pour gérer le travail immatériel, qualifié et non substituable

◆ Valorisation des collectifs intermédiaires du travail et individualisation croissante, comme ressort de la motivation des salariés de plus en plus qualifiés

Marquée par une individualisation croissante dans la gestion des personnes

-> meilleure implication des acteurs

◆ Des structures plates, flexibles et peu prescriptives

- Dans les structures opérationnelles de types îlots, ou autres unités élémentaires de travail
- Structures temporaires, évolutives
- Création de plateaux projets : pour favoriser une communication sur le physique, à la fois transversale, immédiate et visuelle
- « Court-circuit » des lignes hiérarchiques dans la décision et dans la circulation de l'information.

- Recherche de flexibilité interne



Gestion par projet, une forme d'horizontalisation des organisations.

I) Des projets pour gérer le travail immatériel, qualifié et non substituable

- ◆ **La prise en compte de l'éclatement des lieux et des temps du travail dans la gestion des compétences non substituables**
- ◆ **Une réponse organisationnelle à l'extension du travail immatériel**

Faire face à différentes contraintes nouvelles :

- Des clients de plus en plus versatiles
- Exacerbation de la concurrence sur les coûts et sur les délais
- Les impératifs de qualité



Gestion par projet, une forme d'horizontalisation des organisations.

1)

Les projets, des structures horizontalisées

-> **But** : améliorer la gestion des compétences qualifiées et non substituables :

- Plus de transit vertical des flux d'informations
- Décloisonnement des métiers, favorable à l'acquisition des compétences et au développement des coopérations inter-métiers
- Ecrasement des lignes hiérarchiques, source d'économie directe d'une main-d'oeuvre coûteuse
- Valorisation de la finalité client au détriment de celles des diverses corporations internes de l'entreprise.



Le management par projet privilégie la compétence individuelle

Gérer des acteurs de projet, une exigence de mutation pour la fonction Ressources humaines

II)

❖ Des acteurs en quête de repères

- ◆ Remise en cause permanente des références et des procédures
- ◆ Phase de redéfinition des règles du jeu, des responsabilités et des modes de coordination à chaque fois nécessaire
- ◆ Rôles et compétences peuvent changer suivant le contexte

La fonction RH :

- Développer à la fois une approche fortement personnalisée et une prise en compte collective plus adaptée:
- Peut accompagner les acteurs de projet à travers la gestion des signes de cette reconnaissance (de manière personnalisée)
- Acter les mobilités
- Valoriser les dimensions de compétences et d'employabilité comme critères de progression
- Peut et doit développer l'orientation professionnelle



Gérer des acteurs de projet, une exigence de mutation pour la fonction Ressources humaines

II)

❖ Des acteurs en situation de double appartenance

Les salariés associés doivent s'identifier au projet, ses objectifs, ses finalités, son style de management.

- Mobilité partielle des employés en prenant quelques distances avec leur environnement de métier -> prise de distance avec leur métier
- Un référent non seulement différent mais supplémentaire
- Crainte des experts métiers de perdre en expertise
- Les entreprises sont souvent condamnées à intégrer, sur un projet donné et à un moment donné, des personnes sur le critère de leur disponibilité au moins autant que sur celui de leurs compétences et de leurs attentes.

La fonction RH :

Accompagnement des personnes qui, sans nécessairement disposer de toutes les qualités, doivent trouver un sens à leur expérience et des moyens pour répondre à leurs missions



Gérer des acteurs de projet, une exigence de mutation pour la fonction Ressources humaines

II)

❖ Des acteurs en situation de double allégeance

- ◆ Double rattachement hiérarchique
- ◆ Cumule une position dans l'organigramme de son métier (vertical) et une responsabilité (ou rôle) dans le projet

La fonction RH :

- Capacité à adapter les procédures d'*appréciation des personnes* et de décisions sur les évolutions individuelles de rémunération. *Qui fixe les objectifs (et lesquels) ? Qui décide (de quels éléments) de la rétribution ? Qui évalue les résultats ? Qui peut et doit donner des réponses sur les attentes d'évolution professionnelle ?*

- Accompagnement d'une mutation de la fonction hiérarchique.



Gérer des acteurs de projet ; une exigence de mutation pour la fonction Ressources humaines

II)

❖ Des rôles d'interface et de contre-expertise

Risques de conflits

La fonction RH:

Critères de sélection des responsables de projet sur des savoir-être, mais aussi celle de la reconnaissance de leurs acquis.

❖ Vers l'émergence d'une GRH adaptée à la gestion par projet...

3 concepts habituels s'opposent à 3 axes de développement:

- Standardisation *versus* diversité
- Égalité *versus* personnalisation
- Gestion statutaire des stocks de savoirs et d'expériences *versus* gestion des flux de capacités



Une opportunité pour développer l'approche socio-technique et la gestion des compétences

III)

Deux approches de la GRH :

□ **La gestion prévisionnelle des compétences : anticiper et amortir les effets emplois des mutations technologiques et économiques**

- anticiper sur les évolutions subies par quelques emplois sensibles
- planifier à moyen terme des besoins et des ressources humaines
- gestion par famille professionnelle: adapter et développer les compétences au fur et à mesure des évolutions constatées (*politiques volontaristes de recrutement, de gestion des carrières, de mobilité, de formation et d'organisation du travail.*)

□ **L'approche socio-technique** définie autour de l'enjeu d'une triple **adéquation** entre les **hommes de fabrication** (leurs aptitudes et compétences), l'**organisation du travail mise en place** (qui fait quoi) et le **couple produit-process** (installations, pièces, outils, etc.)



Une opportunité pour développer l'approche socio-technique et la gestion des compétences

III)

- ❖ **L'intégration RH, un enjeu pour la fonction Personnel**
 - ◆ Problème de positionnement, c'est-à-dire de légitimité
 - ✓ Appui sur climat social défavorable
 - ✓ Rechercher une légitimité à travers une politique systématique de service aux opérationnels -> dégage un crédit de confiance et un espace d'autonomie.

- ◆ Difficulté, de déployer ses politiques sur le moyen/long terme dans le contexte de rétrécissement des perspectives temporelles



Une opportunité pour développer l'approche socio-technique et la gestion des compétences

III)

❖ Chiffrer des objectifs RH, élaborer un état des lieux et anticiper

- Veiller à une communication des orientations politiques RH du projet (charte)
- Chiffrer les objectifs RH dans le cahier des charges du projet
- Connaître l'existant et anticiper très en amont sur les évolutions (évaluer les points forts et les points faibles des RH et des procédures de gestion)
- Formaliser des spécifications RH à l'usage des concepteurs (cahier des charges en référence)



Conclusion: un cercle vertueux



➤ La fonction Personnel, confrontée au phénomène de gestion par projet, est clairement interpellée sur deux terrains:

- Contribuer à une gestion des acteurs de projet, dans les projets et au service des projets
- Profiter des structures par projet pour anticiper sur les conditions de mise en fabrication des nouveaux produits à l'aide de nouvelles installations.

➤ Valeur ajoutée

➤ La fonction RH parviendra à accroître sa capacité d'intervention, en termes d'anticipation sur les organisations et sur les conditions de travail, si elle valorise sa présence dans les projets en leur fournissant une prestation de qualité pour la gestion des acteurs de projet

➤ Les enjeux: légitimité et instrumentation