

LA PARTICIPATION À UN PROJET

Modalités, antécédents et conséquences

PAR HÉDIA ZANNAD

ESC Rouen

Le développement de la gestion par projet permet, indubitablement, d'améliorer les performances économiques des entreprises, mais il entraîne aussi des problèmes d'ordre socio-organisationnel.

Alors, qui sont les gens qui font vivre les projets ?

Nouveaux preux de l'industrie ou vieux briscards des ateliers ?

Hédia Zannad part à leur rencontre chez Renault, là où ils ont conçu la Twingo, premier véhicule à avoir été développé selon ces nouveaux principes.

Quelques années plus tard, alors que se prépare le lancement de la Laguna II, comment les hommes se sont-ils appropriés ce mode de gestion ?

Comment vivent-ils, au quotidien, ces nouvelles relations de travail ?

Quelles nouvelles identités se sont-ils forgées, entre métier et projet ?

Petit retour sur l'avenir d'un mode d'organisation...

Devant l'augmentation de la pression concurrentielle et la diversification croissante de leurs produits, de nombreuses entreprises ont dû substituer à leur organisation verticale, de type taylorien, une organisation par projet, afin de pouvoir conduire leurs différentes tâches de façon concomitante et non plus séquentielle.

En effet, la concurrence permet de réduire les coûts et les délais, comme le prouvent de nombreux exemples empruntés à l'industrie automobile, chimique, pharmaceutique, informa-

tique, ainsi qu'au domaine du bâtiment où elle est née.

Mais si le développement de la gestion par projet permet, indubitablement, d'améliorer les performances économiques des entreprises, il entraîne aussi des problèmes d'ordre socio-organisationnel. Ces problèmes, sur lesquels des chercheurs de plus en plus nombreux commencent à se pencher, sont généralement étudiés à travers l'une des quatre perspectives suivantes : le rôle du responsable de projet, la dynamique de l'équipe pro-

jet, 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 ces individus peuvent jouer dans le rapprochement de ces deux structures.

Notre recherche vise donc à enrichir, d'une part, la connaissance des problèmes que ce double rattachement crée pour les acteurs projet, et, d'autre part, celle de leurs attitudes par rapport à ces deux structures. Pour cela, nous avons cherché à comprendre leur « *attitude psychosociale* » (1), terme qui recouvre tout à la fois leur système de représentation, leur espace d'identification et leur comportement relationnel à l'égard du projet. Nous avons également cherché à en comprendre les antécédents et les conséquences afin de savoir quelle(s) modalité(s) de participation il s'agit d'encourager dans le contexte d'un projet.

Le type de projet auquel nous nous référons renvoie au développement de nouveaux produits dans l'industrie automobile et, plus spécifiquement, au sein de l'entreprise Renault. Dans cette dernière, le projet est découpé en dix-sept sous-ensemble et trente à quarante Groupes Fonctions Élémentaires (GFE). Placé sous la responsabilité d'un pilote, généralement dédié à 100 % au projet, les GFE regroupent en permanence des représentants Études, Méthodes, Achats, Économique et Fabrication – interne ou externe. Chaque membre représente sa Direction de rattachement et est mandaté par sa hiérarchie (2).

Nos conclusions se fondent donc sur une étude de cas menée, au sein de l'entreprise Renault, sur un projet de véhicule en cours de développement, la nouvelle Laguna. Il s'agit d'une recherche longitudinale développée sur une période totale de trois ans et découpée en deux grandes phases : une phase exploratoire et une phase confirmatoire. Les outils de recueil et d'analyse des données sont, à la fois, de nature qualitative et quantitative. Pour cela, nous avons mené des entretiens semi-directifs et administré un questionnaire fermé à l'issue de chaque entretien et ce, avec la totalité des acteurs directs du projet véhicule étudié, soit cinquante personnes (trente-quatre pilotes de groupes fonctions, six responsables de zone et dix chefs de projet) (3).

LES TROIS MODALITÉS DE PARTICIPATION DANS LE PROJET

Notre étude de cas nous a permis d'identifier cinq modalités de participation au projet, pour l'ensemble des acteurs interrogés. On peut les

René-Jacques/Mission du Patrimoine Photographique

caractériser à travers le sentiment de proximité relationnelle développé avec la structure métier, d'une part, et l'implication développée dans le projet, d'autre part : il s'agit de la participation passi-

Les attitudes observées face à une organisation par projet peuvent être attribuées à deux ensemble de variables indépendantes : les qualités personnelles et socio-professionnelles des acteurs projet, d'une part, et les variables liées à l'interface entre l'individu, la structure métier et la structure projet, d'autre part.

(1) AUBERT N., GRUÈRE J.P., JABES J., LAROCHE H. et MICHEL S., *Management, aspects humains et organisationnels*, Editions PUF Fondamental, 1991.

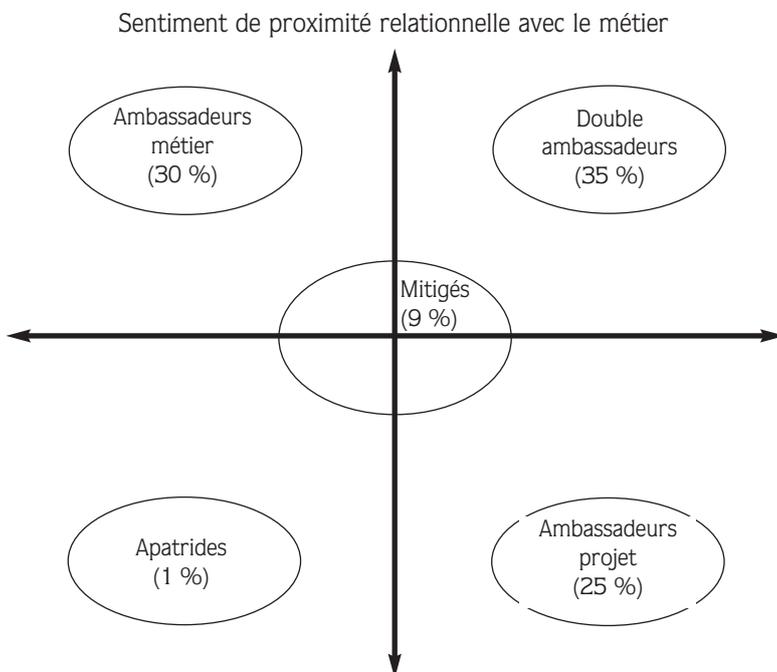
(2) Pour une meilleure compréhension du fonctionnement des GFE, nous vous invitons à lire MOISDON J.C. et WEIL B. « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ? », *Annales des Mines*, série *Gérer et Comprendre*, septembre 1992, pp. 30-41 et décembre 1992, pp. 50-58.

(3) En effet, étant donné que le nombre d'individus participant au projet étudié est faible du point de vue statistique, il était important de bénéficier de la participation de l'ensemble des acteurs du projet pour obtenir des résultats statistiques fiables.

ve (des « *apatrides* »), de la participation hésitante (des « *mitigés* »), de la participation antagoniste (des « *ambassadeurs métier* »), de la participation engagée (des « *ambassadeurs projet* ») et, enfin, de la participation critique (des « *doubles ambassadeurs* »).

Néanmoins, ces trois dernières formes de participation représentant, à elles seules, 90 % de la population concernée, ainsi que le montre le schéma suivant, nous nous concentrerons sur elles. On observe, d'ailleurs, 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 doubles ambassadeurs (4).

Figure 1 :
Les modalités de participation au projet



Après avoir décrit ces modalités d'investissement à partir de l'analyse qualitative des données recueillies, nous chercherons à en comprendre les antécédents et les conséquences à partir de leur analyse quantitative (calculs de moyennes et de pourcentage), puis proposerons une interprétation des résultats obtenus à travers les notions de « *participation stratégique* » et de « *projet-récit* ».

La participation « antagoniste »

On peut caractériser la participation antagoniste des « *ambassadeurs métier* » 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.

Les ambassadeurs métier ont une plus grande proximité avec leur équipe de travail métier qu'avec l'équipe projet, 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 lorsqu'il s'agit d'affronter la Direction Projet : « *Je me sens plus proche du métier que du projet* » ; « *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* » ; « *Quand je ne suis pas d'accord avec le directeur de projet, je vais d'abord voir ma hiérarchie* ».

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 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 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 engagée 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* ».

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*

(4) Précisons que tous les individus interrogés appartiennent à la fois à l'entité métier et à l'entité projet, de sorte qu'ils devraient tous, théoriquement, jouer le rôle de « *doubles ambassadeurs* ».

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.

L'intérêt qu'il portent aux 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 : « *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 » ; « 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 ».*

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 » ; « 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 ».*

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. 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. « *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 » ; « 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 ».*

La participation « engagée »

On peut caractériser la participation engagée des « *ambassadeurs 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 pour 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.

Image renversée des ambassadeurs métier, les ambassadeurs projet ont, en effet, 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 : « *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. Contrairement aux ambassadeurs métier, les ambassadeurs projet sont davantage motivés par la composante économique que par la composante technique de leur travail : « *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 » ; « Je suis très axé sur l'économique et je défends l'intérêt général plutôt que l'intérêt local ».*

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 travailler sur un projet pour avoir une vision plus complète du fonctionnement de Renault. À 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 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* ».

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. En particulier, ils souhaitent voir les projets animer leur processus de travail et aimeraient être directement rattachés à la Direction de projet : « *On devrait déplacer le centre de gravité vers le projet, même si cela ne peut se faire que dans la douleur* » ; « *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* ».

Les ambassadeurs projet revendiquent une participation de la Direction Projet dans l'évaluation de leurs performances. En effet, 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* ». 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.

Ils considèrent plutôt 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 : « *Il n'y a pas de perte de savoir-faire car les contraintes écono-*

miques poussent à approfondir la technique ; le projet fait progresser les métiers » ; « 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. » ; « 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 ».

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 ».

Étant 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 » ; « 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 ».

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.

La participation « critique »

On peut caractériser la participation critique des « doubles ambassadeurs » par quatre éléments clés : une proximité relationnelle aussi forte avec le projet qu'avec le métier, un goût aussi prononcé pour le travail de nature « technique » que pour le travail de nature « économique », 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.

En effet, les « doubles 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* » ; « *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* » ; « *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* ».

Les doubles 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* » ; « *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* ».

Le discours des doubles 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.

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 : « *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* » ; « *Je représente le métier quand je suis en présence de l'équipe projet et inversement. J'aimerais voir ma hiérarchie métier plus souvent pour savoir si mes positions corres-*

pondent bien à celles du métier. J'y mets du mien pour que la relation métier/projet soit plus forte ».

Dans la même veine, les doubles 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* ».

Les doubles 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* ».

ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES DE CES MODALITÉS D'INVESTISSEMENT

Les déterminants de ces modalités de participation

D'après l'analyse quantitative de nos données, les attitudes observées peuvent être attribuées à deux ensemble de variables indépendantes : les qualités personnelles et socio-professionnelles des acteurs projet, d'une part, et les variables liées à l'interface entre l'individu, la structure métier et la structure projet, d'autre part.

Les variables liées à l'individu sont au nombre de douze : l'âge, la fonction, le statut, l'ancienneté dans le service, l'ancienneté dans l'entreprise, l'existence – ou non – d'une expérience projet antérieure, l'attitude par rapport aux conflits, le degré de tolérance pour l'ambiguïté, la propension à prendre des risques par rapport à la 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.

Les variables liées à l'interface entre l'individu, la structure métier et la structure projet sont, quant à elles, au nombre de sept : la fonction occupée, l'ancienneté dans le projet, le taux de

dédicace au projet, le degré d'implication exigé par la hiérarchie par rapport à la structure 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 (5).

Variables liées à l'individu

Si l'âge, la fonction, le statut, l'ancienneté dans l'entreprise et l'attitude par rapport aux conflits ne constituent pas des variables discriminantes pour différencier les trois catégories d'acteurs projet, les variables suivantes semblent jouer un rôle important : 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.

Ainsi, on observe que les ambassadeurs métier sont 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 « *persistents/consistents* », qui aiment voir un projet se dérouler de A à Z (6). 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 doubles 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 cinq et dix ans).

Variables liées à l'interface entre l'acteur projet, le métier et le projet

La fonction occupée, l'ancienneté dans le projet et le degré d'implication exigé par la hiérarchie par rapport à la structure projet ne semblent pas constituer 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.

Ainsi, 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 leur performances (ce qui explique que les critères de performance technique soient davantage pris en compte que les critères de performance économique dans leur évaluation).

À 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 leur performances (ce qui explique que les critères de performance économique soient davantage pris en compte que les critères de performance technique dans leur évaluation). Enfin, les doubles ambassadeurs sont assez fréquemment en contact avec leur hiérarchie tout en bénéficiant d'une assez grande autonomie.

(5) En effet, la note issue de la Direction Générale du mois d'août 1991 prévoit que « *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* ». Mais, dans les faits, la double évaluation n'est pas systématisée pour tous les acteurs projet.

(6) SHAINIS M.J. et McDERMOTT K.J., « *Maximize your resources and matrix management* », *EDN*, mars 1972, pp. 26-29, décrivent un troisième mode de performance : les « *finishers* », qui aiment les détails et la traduction de ces détails en pratique.

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 (ce qui explique que les critères de performance économique soient davantage pris en compte que les critères de performance technique dans leur évaluation).

Les conséquences de ces modalités d'investissement

Nous avons choisi d'étudier les conséquences des modalités de participation décrites précédemment sur quatre plans différents : la satisfaction retirée par les participants de l'expérience projet ; les tensions de rôle (7) ressenties et les règles de promotion plus claires. Précisons également que seuls les ambassadeurs projet et les doubles ambassadeurs souffrent de l'incompatibilité des objectifs fixés par le métier et par le projet. On observe également que les ambassadeurs projet et les doubles ambassadeurs sont plus satisfaits de travailler en projet que les ambassadeurs métier.

Ainsi, on observe que les ambassadeurs métier et les doubles 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 doubles ambassadeurs souffrent de l'incompatibilité des objectifs fixés par le métier et par le projet. On observe également que les ambassadeurs projet et les doubles 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 doubles ambassadeurs citent tout autant quatre types de compétences : compétences technico-économiques, compétences liées à la négociation, compétences relationnelles et compétences transversales.

Dit autrement, plus les individus sont enracinés dans la structure métier, plus ils développent de compétences de « *savoir-faire* » (c'est-à-

(7) Nous avons repris les cinq formes de tensions de rôle développées par RIZZO J.R., HOUSE R.J. et LIRTZMAN S.I. dans « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, 1970, pp. 150-163. Il s'agit des éléments suivants : 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 et incompatibilité entre les demandes métier et les demandes projet.

dire technico-économiques) et plus ils s'impliquent dans le projet plus il développent de compétences « *transversales* » (pluridisciplinarité) et de compétences liées au « *savoir-être* » (compétences relationnelles et compétences de négociation), ce qui explique pourquoi les « *doubles ambassadeurs* » ont une position intermédiaire en la matière, comme le montre le schéma en haut de la page 49.

Enfin, on observe que les doubles ambassadeurs favorisent davantage la coordination métier/projet que les ambassadeurs métier qui l'encouragent eux-mêmes davantage que les ambassadeurs projet.

Le tableau de la page de droite résume les principales caractéristiques, antécédents et conséquences des trois modalités de participation au projet que nous avons identifiées à travers l'analyse qualitative et l'analyse quantitative des données recueillies. 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.

ANALYSE DE CES MODALITÉS DE PARTICIPATION DANS LE PROJET

La participation au projet renvoie à une conduite stratégique

En nous inspirant des analyses de la Sociologie des organisations (8), 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 identi-

(8) Voir, par exemple, CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

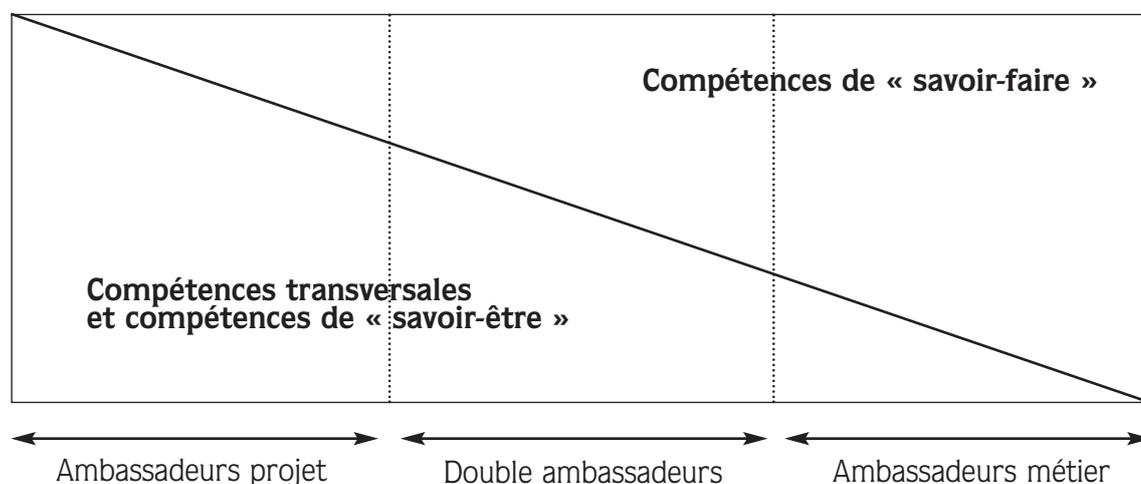


Figure 2 : Nature des compétences développées au titre de l'expérience projet

	<i>Ambassadeurs métier</i>	<i>Ambassadeurs projet</i>	<i>Double ambassadeurs</i>
Ancienneté service	Assez forte (entre 5 et 10 ans)	Moyenne (entre 2 et 5 ans)	Assez forte (entre 5 et 10 ans)
Tolérance pour l'ambiguïté	Très faible (2,2)	Assez forte (2,9)	Moyenne (2,5)
Capacité à prendre des risques/carrière	Moyenne (2,7)	Forte (3,9)	Assez forte (3,2)
Existence d'une expérience projet antérieur	Oui (90 %)	Non (60 %)	Oui (80 %)
Relations avec la hiérarchie	« Contrôle strict » * contacts fréquents (4,1) * autonomie faible (2)	« Abandon » * contacts peu fréquents (3) * autonomie assez forte (2,9)	« Autonomie » * contacts fréquents (3,8) * autonomie forte (3,4)
Satisfaction retirée/projet	Faible (2,9)	Forte (3,6)	Forte (3,6)
Compétences développées	Technico-éco (75 %), négociation (65 %) et relationnelles (65 %)	Relationnel (100 %), pluridisciplinarité (90 %) et négociation (65 %)	Pluridisciplinarité (70 %), relationnel (65 %) négociation et technico-économiques (55 %)
Coordination Métier/Projet	Moyenne (3,4)	Assez faible (3)	Assez forte (3,8)

Tableau 1 : Synthèse des attitudes psychosociales les plus représentées dans le projet

fiées ? 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* » (9) et que la structure métier peut davantage satisfaire 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 horizontale (10) 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).

Outre leur forte implication dans le projet, leur stratégie d'« *engagement* » 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 doubles 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 doubles 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.

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

(9) 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.

(10) 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 que la mobilité verticale, mais elle est de plus en plus courante du fait de la déhiérarchisation engendrée par la gestion par projet.

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.

En fait, 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 (11). 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 presta-

René-Jacques/Mission du Patrimoine Photographique

taire, ce qui peut être vécu comme une dévalorisation de leur rôle.

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). Aussi sommes-nous en désaccord avec Friedberg (12) 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 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 leadership (13) et de « *charisme* ». Le second pôle d'identifi-

La participation à un projet permet aux individus de retrouver un sens à leur travail, d'abord, en jetant un pont vers les autres en comprenant comment leur travail s'inscrit dans un ensemble ; ensuite, en jetant un pont 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.

(11) 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.

(12) FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993.

(13) 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.

cation est le projet véhicule lui-même puisque, ainsi que l'affirme Nicourd (14) 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 (15), 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 répondre à cette question, nous nous appuyons sur la distinction opérée par Tönnies (16) 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 liens sociaux existant dans les métiers s'apparentent plutôt à ceux qui existent dans 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.

CONCLUSION

Si la participation antagoniste 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 engagée des « *ambassadeurs projet* » renvoie, quant à elle, à un faible sentiment de responsabilité à l'égard des objectifs du métier et à des difficultés à l'issue du projet, dues au fait que ces individus sont 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 doubles ambassadeurs dans la mesure où 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.

Nous pensons, en effet, que la « *juste-implication* » 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 mieux remplir les rôles qui sont assignés aux acteurs projet – 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 - et de faciliter le travail personnel de « *deuil* » à l'issue du projet et de se réinvestir, par conséquent, plus aisément dans un nouveau projet.

Nous avons identifié deux conditions qui permettent de favoriser cette « *juste-implication* ». 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 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* » entre le métier et le projet. ●

(14) NICOURD S., *Le travail en projets.*

Analyse des processus sociaux dans le développement de l'entreprise, Thèse de Doctorat, IEP Paris, 1997.

(15) ALTER N., « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue Française de Sociologie*, vol. 34, 1993.

(16) TÖNNIES F., *Communauté et société, catégories fondamentales de la sociologie pure*, PUF, Paris, 1944 (1887).