



La Lettre

Avril 2015

RESSOURCES HUMAINES ET MODE PROJET

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Management hiérarchique en mode descendant, organisation en silos, faible responsabilisation des acteurs : certaines entreprises restent marquées par les modes de fonctionnement hérités du passé. Adaptées à un monde ancien, ces pratiques ne le sont plus du tout aujourd'hui : l'environnement dans lequel intervient l'entreprise requiert de l'agilité, une capacité d'adaptation rapide et l'initiative de tous, appuyée sur l'intelligence des situations.

Changer d'époque

Lucides sur ces dysfonctionnements, nombre d'entreprises tentent de construire de nouvelles modalités organisationnelles : organisation matricielle et travail en mode projet, notamment. Mais très vite, ces expériences touchent leurs limites, pour une raison simple : en modifiant l'organisation formelle sans remettre à plat l'ensemble de ses systèmes, l'entreprise transfère sur ses collaborateurs la responsabilité des ajustements. Comment s'étonner ensuite de l'échec de ces tentatives ainsi que du mal-être généré ?

Posons une évidence : le travail en mode projet est, et sera toujours plus incontournable. Tout simplement parce que la vie de l'entreprise consiste de moins en moins à gérer au quotidien et à reproduire aujourd'hui ce qui a été fait hier. Quelle que soit le métier, la contribution à des projets devient le cœur de l'activité, là où se crée la valeur. Une entreprise comme Dassault Systèmes a même poussé la logique très loin, en structurant toute son activité en projets.

Mais la réussite des projets est soumise à une condition : l'entreprise doit avoir revu ses dispositifs RH et de management, pour qu'ils soient désormais cohérents avec les transformations des modes de fonctionnement qu'elle veut impulser.

Mode projet et gestion de la performance

Prenons la gestion de la performance. Dans certaines entreprises, le manager fixe les objectifs individuels de manière unilatérale ou sans véritable dialogue avec l'intéressé. L'articulation de ces objectifs avec ceux des personnes travaillant avec ce collaborateur est rarement approfondie. Et le processus est porté par ces managers comme un moyen d'asseoir leur pouvoir hiérarchique. Rien là-dedans que de très cohérent avec la logique taylorienne, ses décideurs et ses exécutants.

Comment imaginer travailler en mode projet tout en conservant cette façon de procéder ? C'est pourtant ce qui se produit parfois. Avec des collaborateurs écartelés entre les logiques anciennes d'alignement vertical, d'obéissance et de conformité portées par cette approche de gestion de la performance et les logiques émergentes nécessaires au mode projet.

Réinventer la gestion de la performance pour l'adapter au mode projet, aux nouveaux modes de fonctionnement que l'entreprise veut impulser, suppose d'identifier les enjeux à adresser :

- * **Alignement** : entre les objectifs globaux du projet et les objectifs individuels, l'alignement doit aller très au-delà de celui constaté dans les organisations classiques. Dans ces dernières, les désalignements peuvent être rectifiés dans le temps. Tandis que dans un projet, ils se traduisent immédiatement par des dérives et des tensions.
- * **Transversalité** : ce sont par définition des métiers et des expertises diverses qui ont été sollicités. Les logiques de coopération entre ces différents acteurs ne sont pas toujours naturelles et cette transversalité doit donc être animée.

✱ **Contribution** : les membres d'une équipe projet sont sélectionnés sur la base de la contribution qu'ils peuvent apporter. Pour matérialiser et maximiser cette contribution potentielle, une voie consiste à substituer aux logiques descendantes une approche bottom-up conduisant les intéressés à formaliser eux-mêmes leur contribution.

✱ **Responsabilité** : les modes de gestion des hommes dans les organisations classiques renvoient à une responsabilité limitée et au contrôle. Dans un projet, au contraire, il s'agit de libérer l'initiative, de sortir du cadre et de capitaliser sur la responsabilité individuelle des membres de l'équipe projet. À défaut, le projet se privera d'un atout majeur.

Comment matérialiser cette approche ? Identité RH a construit et animé récemment une action d'une journée pour les 50 membres d'une équipe projet. En entrée, les objectifs détaillés du projet. Puis une organisation très structurée de la journée en séquences de travail par sous-groupes. Et en sortie, les objectifs individuels de chaque membre de l'équipe projet, articulés entre eux, cohérents, partagés et connus de tous.

Les autres fils à tirer

Une logique de même nature peut être mise en œuvre pour tous les processus RH. Appliquée au développement des compétences, elle conduit par exemple à l'organisation apprenante et aux démarches de co-développement. Ou, en matière de gestion des carrières, à construire des parcours autres que verticaux et linéaires.

Cette démarche amène aussi à réinventer les pratiques de management. La responsabilité du manager n'est plus alors celle du « grand ordonnateur » qui décide et oblige à la mise en œuvre. Elle consiste au contraire à le positionner comme ressource pour ses collaborateurs en travaillant à ce que tout leur potentiel puisse s'exprimer.

Les logiques développées ici sont bien sûr applicables aux projets ne mobilisant leurs contributeurs que pour une partie de leur temps.

En arrière-plan, émerge une conception de rapports au travail construits sur la confiance, la responsabilité et la maximisation des contributions individuelles et collectives.



Identité RH en actions : la redéfinition des processus RH de ROQUETTE à partir du travail en mode projet

- ✱ **Le besoin** : leader européen des dérivés de l'amidon, le groupe Roquette Frères a initié un projet structurant pour son avenir, mobilisant sur 5 ans une soixantaine de collaborateurs, dont les deux tiers à temps complet. Les systèmes RH en place sont de façon évidente inadaptés aux enjeux de ce projet. La DRH a donc décidé de revisiter chacun de ses processus RH au regard des enjeux à adresser.
- ✱ **La démarche** : une fois posés les enjeux et les principes qui doivent guider les choix, les membres de l'équipe Projet sont mobilisés sur la formalisation des pratiques nécessaires pour mener à bien le projet. C'est à partir de cette matière que sont ensuite construits les nouveaux processus RH qui seront expérimentés dans le cadre du projet.
- ✱ **Les résultats** : les retours sur expérience démontrent que ces nouveaux modes de fonctionnement ont fait leurs preuves dans le cadre du projet. Le Groupe travaille désormais à importer une partie des bonnes pratiques développées dans cet environnement vers l'ensemble de ses organisations de travail.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.