HÉDIA ZANNAD
Groupe ESC Rouen

RESSOURCES HUMAINES

L'individu et l'organisation projet

Quelles difficultés pour quelles réponses ?

La gestion par projet est réputée pour ses atouts socio-organisationnels, parmi lesquels le raccourcissement des délais de conception, la focalisation sur les clients ou renforcement du métissage professionnel. Mais elle comporte pour les acteurs qui la font vivre, des coûts qu'il s'agit de ne pas mésestimer en matière de carrière, de tensions, de contrôle, voire d'identité. Sur la base d'une revue de littérature et d'une étude de terrain qualitative effectuée auprès de l'équipe projet de la Laguna chez Renault, cet article vise à recenser trois difficultés principales et trois solutions envisageables pour y remédier.

DOI:10.3166/RFG.196.49-66 © 2009 Lavoisier, Paris

La gestion par projet est bien connue pour ses avantages économiques et organisationnels en termes de qualité, coûts et délais. Ses caractéristiques (ingénierie concourante, transversalité, plateau projet) présentent également des avantages certains pour la motivation et l'implication des acteurs du projet : ils ont une vision plus globale du projet, s'enrichissent au contact direct des professionnels d'autres métiers, sont intégrés dans une équipe dont les membres coopèrent étroitement. Toutes ces dimensions ont été largement explorées par la littérature gestionnaire, mais quelles sont les difficultés rencontrées par les participants aux projets ? La coopération est-elle réellement si aisée et évidente qu'on le postule habituellement entre métiers et projet alors qu'ils vivent des temporalités, des rapports hiérarchiques et des modèles de performance qui les éloignent inexorablement, en particulier dans le cas des très gros projets tels que ceux de la conception automobile ? Dans la mesure où les salariés sont mis à contribution selon des modalités imprécises, où les structures sont temporaires et où les rôles sont indéterminés, l'organisation par projet ne pose-t-elle pas de problèmes en matière de gestion des ressources humaines ? Ne se crée-t-il pas un décalage entre ces structures nouvelles et la gestion du personnel, qui continue à se faire selon les logiques traditionnelles ?

Notre recherche vise à identifier les tensions et difficultés rencontrées par les équipes mais aussi à envisager les solutions et réponses possibles. Pour cela, nous faisons appel à une revue de littérature ainsi qu'à une étude longitudinale auprès de l'équipe projet de la nouvelle Laguna (ou X74) de Renault – enquête d'une durée de trois ans

lors de laquelle l'ensemble des membres de l'équipe a été interviewé à trois reprises chacun. Au total, nous passons ainsi en revue trois difficultés principales et trois types de solutions pour y répondre : d'un côté, les tensions identitaires, la forte pression exercée par les projets et le brouillage des carrières du fait d'un système de GRH devenu inadéquat ; de l'autre, la mise en place d'un système d'évaluation « matriciel », la création d'un référentiel de compétences spécifiques au projet et renforcement de la coordination métier/projet.

I – CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE NOTRE ÉTUDE

1. L'organisation matricielle par projet

Le projet renvoie à un sous-système de management temporaire qui permet de structurer les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de commercialisation d'un nouveau produit et qui possède des processus de définition des objectifs, une organisation, un mode de management et une culture qui lui sont propres. Il est soumis à des contraintes de qualité, de coûts et de délais, qu'il partage avec la structure permanente. Il a trois caractéristiques essentielles qui le différencient des opérations permanentes de l'entreprise : le travail est unique, l'organisation est nouvelle et le changement est ponctuel, même si les bénéfices que l'entreprise en retire peuvent avoir un effet durable. La « gestion par projet », qui est au cœur de notre problématique de recherche, correspond quant à elle à un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée des représentants des différentes fonctions de l'entreprise et

pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures « métier » afin d'atteindre des objectifs de performance « qualité/coûts/délais ». Elle se développe généralement dans le cadre d'une structure matricielle qui combine un axe vertical par fonctions – qui correspond aux « métiers » dans le cadre de l'industrie automobile qui nous intéresse – et un axe horizontal par produits – qui correspond aux projets véhicules dans le cas qui nous intéresse.

Si l'on se penche sur le cas particulier de l'entreprise Renault, on observe que le management par projet s'appuie sur cinq principes clés :

- un responsable unique, le directeur de projet, nommé par le président directeur général à qui il rend compte de façon directe; celui-ci assure la cohérence de la réalisation de l'ensemble du projet, est responsable du respect du budget lié au projet, du planning et du niveau de qualité du véhicule; ses ressources sont celles des directions verticales, avec lesquelles ils « contractualisent »;
- une équipe projet constituée du directeur de projet, des chefs de projet métiers (études, industrialisation, achats, produit, design, logistique, planning, assistant économique, ingénieur animation qualité, Innovation), tous dédiés au projet à plein temps;
- un découpage du projet en sous-ensembles et en groupes fonctions élémentaires (GFE), caractérisés en qualité, coût et délai; les pilotes de ces GFE peuvent être dédiés à 100 % ou à temps partiel au projet;
- des espaces spécifiques réservés aux projets – plateau et espace de communication – qui sont localisés en fonction des phases du projet dont l'objet est d'accueillir les

acteurs projet tout en fournissant un lieu privilégié de communication interne et externe;

- un corps de métarègles communes à tous les projets que seule la direction générale peut modifier: la solidarité entre métiers dans l'engagement à tenir les objectifs négociés entre la direction projet et les directions métier, la délégation aux acteurs métier représentant leur direction de rattachement au sein du projet et la reconnaissance d'un droit à l'erreur pour faciliter l'identification et le traitement des problèmes.

La gestion par projet est réputée accroître la motivation des individus, leur satisfaction au travail, leur implication et leur développement personnel (Denis, 1986; Genin, 1994; Leroy, 1996). En effet, elle situe chaque individu au carrefour de plusieurs centres d'intérêt, les amenant à prendre des initiatives plus grandes que dans le contexte de l'organisation hiérarchique taylorienne (Genin, 1994) et permet l'apprentissage de l'ensemble des métiers, de la définition du produit jusqu'à sa commercialisation (Baron, 1993). Néanmoins, des travaux récents (Asquin et Picq, 2007) mettent aujourd'hui en évidence les risques que font porter les projets sur les individus, en particulier une pression exacerbée, une individualisation des trajectoires, une perte de solidarité collective, une dilution des expertises, etc. C'est à l'exploration et à l'illustration de ces externalités négatives, ainsi qu'aux remèdes envisageables, qu'est dédié cet article.

2. Méthodologie d'enquête

Notre recherche vise deux objectifs : contribuer à réduire le décalage existant entre théories et pratiques (Cicmil *et al.*, 2006) et

à accroître le nombre d'études portant sur les comportements et ressources humaines en matière de projet (Ford et Randolph, 1992). Or, ainsi que l'affirme Leroy (1995), les recherches développées jusqu'à ce jour n'ont pas conduit à la création d'un corpus théorique homogène, d'où la nécessité de mener des études de cas longitudinales dans différents secteurs, dont l'accumulation pourra faire avancer la connaissance scientifique. En effet, l'analyse d'une entreprise « orientée projet » doit tenir compte de son historique et de ses spécificités : « Le management par projet est interpellé par trois types d'interrogation¹ dont les amorces de réponse ne peuvent être trouvées qu'au travers d'études de cas longitudinales réalisées dans les secteurs les plus divers (...). La mise en œuvre du management par projet ne peut s'apprécier que dans le contexte d'une entreprise particulière avec ses spécificités de stratégie, de structure, d'identité, d'environnement, d'histoire, de personnel (...) Il est clair que ces composantes génétiques et historiques jouent un rôle fondamental dans la nature que revêtira le management par projet. » (Leroy, 1995)

Notre méthodologie se fonde donc sur une étude de cas longitudinale au sein de l'entreprise Renault et nos outils de recueil et d'analyse des données s'inspirent de techniques de nature qualitative et quantitative afin d'avoir une vision aussi large que possible du phénomène étudié – les conséquences du travail en mode projet pour l'ensemble de ses acteurs. Ce mode d'investigation concerne les situations dans les-

quelles on est en présence de nombreuses variables d'intérêt car il existe alors plusieurs sources de preuve. La recherche longitudinale, quant à elle, vise à identifier et à décrire les processus sous-jacents à des phénomènes organisationnels (Kimberly, 1976) et permet d'étudier des relations causales, de prendre en compte les variables les plus importantes et de s'assurer que l'on ne fait pas de généralisations abusives (Miller et Friesen, 1982). La population interviewée couvre l'ensemble des acteurs du projet X74 (soit 45 personnes en tout) ainsi que trois membres de chacun des services suivants : marketing, produit, direction de l'ingénierie véhicule et direction du personnel.

Nous avons utilisé des outils de recueil de données qui sont à la fois de nature qualitative et quantitative, à savoir des entretiens semi-directifs, des questionnaires fermés administrés à l'issue des entretiens (afin de permettre des calculs de pourcentages) et l'observation participante, essentiellement à travers les réunions bimensuelles de l'équipe projet. L'intérêt de cette triple « entrée » est de recueillir un matériau qualitatif riche mais plus facile à interpréter et à objectiver que si on se limitait à une enquête par entretiens. En effet, plus la recherche est de nature qualitative et étudie un faible nombre d'organisations et/ou de variables, moins on a de difficultés d'interprétation et d'analyse, mais plus on a de difficultés liées à l'aspect non généralisable et non cumulatif des résultats obtenus (ce qui constitue, *in fine*, la limite principale de notre étude).

1. Il s'agit de la problématique hommes métier/hommes projet, du management par projet comme vecteur d'apprentissage organisationnel et du management par projet comme objet et sujet d'étude de la transformation organisationnelle.

II – L'ORGANISATION ET LA GESTION PAR PROJET GÉNÈRENT DES PROBLÈMES SPÉCIFIQUES

1. Tensions de rôle exacerbées

Les acteurs projet sont soumis à une double autorité au sein de leur entreprise : celle du manager fonctionnel, qui est responsable du développement et du déploiement des ressources techniques, et celle du responsable de projet, qui est garant de la réalisation du projet en matière de coûts, de qualité et de délais. De fait, la structure matricielle par projet viole le principe de l'autorité unique recommandée par Fayol en 1976, selon lequel les relations hiérarchiques avec un flux d'autorité unique et clair – une seule personne qui a un ascendant hiérarchique et une seule personne à qui rendre des comptes – sont plus satisfaisantes pour les membres de l'entreprise et résultent dans des performances économiques accrues. La structure matricielle par projet est donc source de tensions de rôle – c'est-à-dire de conflits et d'ambiguïté de rôle – dans la mesure où les fonctions ne sont pas clairement définies, où les relations d'autorité sont obscures et où les lignes de communication sont lâches et désorganisées (Stuckenbruck, 1982 ; Denis, 1986). On peut définir le *conflit de rôle* comme l'existence, à l'intention d'une personne, de plusieurs demandes qui sont incompatibles entre elles, de sorte que la satisfaction de l'une d'entre elles conduit à ignorer les autres. Quant à l'*ambiguïté de rôle*, elle renvoie à un manque d'informations qui rend difficile la tenue d'un rôle. Si la détermination des composantes de l'ambiguïté de rôle ne fait pas l'objet d'un consensus, il apparaît qu'un accord se dégage autour de

trois notions : l'ambiguïté liée aux critères de performance, l'ambiguïté liée aux méthodes de travail, et l'ambiguïté liée à la programmation du travail. « Les salariés impliqués dans les projets sont associés de manière souvent floue, à des structures elles-mêmes provisoires et aux contours mal définis, pour des rôles à inventer sans cesse sur des durées limitées. » (Baron, 1993, p. 10). Précisons que cette double appartenance est d'autant plus difficile à vivre que le projet approche de son terme. En effet, qu'ils aient coopéré sur le projet de façon accidentelle, par goût personnel, par choix de carrière raisonné ou par goût de l'aventure, tous les salariés ressentent des problèmes d'appartenance lorsqu'ils doivent revenir à leur métier d'origine.

Notre étude empirique confirme l'existence de telles tensions, souvent accompagnées de culpabilité et d'angoisse. Les équipiers semblent souffrir, à des degrés divers selon les interlocuteurs, de manque de temps, d'absence de clarté des objectifs à poursuivre et des règles de promotion, d'inadéquation entre les objectifs assignés et les moyens accordés et, enfin, d'incompatibilité entre les demandes provenant de leur service et celles émanant du (des) projet(s) sur le(s)quel(s) ils travaillent. Notre étude quantitative en identifie la principale variable explicative, à savoir le degré de soutien obtenu par les acteurs projet de la part de leur hiérarchie. En effet, le suivi hiérarchique explique à 38 % les tensions de rôle, en particulier le sentiment qu'ont les acteurs projet de recevoir des injonctions de la part du métier et de la part du projet qui sont incompatibles entre elles. Les acteurs projet ont donc d'autant plus le sentiment d'être soumis à des demandes contradictoires de la part de la structure métier et de

la structure projet qu'ils doivent faire face aux demandes du projet sans bénéficier de l'appui de leur hiérarchie.

« Les responsables métier veulent faire de la belle technique, tandis que les projets privilégient l'économique, donc les pilotes GFE doivent s'autocensurer, "s'autobaffer" pour ne pas aller dans le même sens. Ce n'est pas facile d'être juge et partie. » (acteur projet).

« J'ai trois chefs : le directeur d'usine, le directeur de projet de la X74 et le directeur de service, qui me paie. C'est compliqué, ce n'est pas limpide. En fait, je n'ai pas vraiment de chef, je n'ai pas eu d'entretien d'objectifs. Quand j'ai des questions à poser, je ne sais pas vers qui me tourner. » (chef de projet industrie).

« Qui décide entre le projet et le métier ? On a toujours été dans un flou artistique. On jongle avec les deux. Il y a parfois des objectifs contradictoires. Si le projet demande des choses absurdes, on n'a pas forcément le contrepoids du métier. » (acteur projet).

2. Risques concernant l'évolution de carrière

Trois problèmes principaux apparaissent en matière de gestion de carrière : d'abord, certains participants ont le sentiment de perdre des compétences en travaillant en mode projet ; ensuite, l'évaluation des performances continue à se faire selon des critères traditionnels ; enfin, les participants sont angoissés par le manque de visibilité de l'après-projet.

En premier lieu, la participation à un projet semble fait courir un risque en matière d'*expertise*. En effet, les individus qui sont affectés à un projet sont susceptibles de voir leurs connaissances devenir obsolètes

lorsque leur mise à jour ne peut être assurée que dans les métiers (Reeser, 1969). Ainsi, Moisdon et Weil (1995) recensent deux cas de figure pour les acteurs projet qui doivent travailler pour partie sur les actions de fond et pour partie sur les projets : soit ils se font enrôler dans les projets et passent moins de 5 % de leur temps sur l'approfondissement des savoirs, soit ils développent cette expertise mais de façon très déconnectée des projets.

Chez Renault, on observe que les équipiers expriment leur crainte de perdre leurs compétences techniques dans la mesure où les projets encouragent l'externalisation du travail de conception et de développement pour pouvoir satisfaire au mieux leurs objectifs de coûts et de délais, qu'ils se cristallisent souvent sur une technologie unique, qu'on n'y dispose pas du temps nécessaire au développement des connaissances, qu'on ne peut y confronter ses connaissances avec les pairs et qu'on s'intéresse davantage aux aspects économiques qu'aux aspects techniques du travail en leur sein. En effet, le projet étant marqué par l'urgence et le manque de continuité des individus qui y travaillent, les participants trouvent un remède à une difficulté rencontrée dans un projet précédent, mais pas forcément les raisonnements sous-jacents. Ce manque de capitalisation est à l'origine de la disparition d'une connaissance réelle du produit (il s'agit, ici, de la voiture) en matière de conception, qui est d'autant plus prononcée que les métiers sont déstabilisés par la logique projet et ne traitent plus des problèmes de fond.

« J'ai trouvé très enrichissant d'être à 100 % projet sur le projet, mais c'est frustrant car on n'approfondit pas la technique. Il n'y a aucune création, on fait du choix de

solutions à partir d'une étagère que d'autres alimentent. Je crois que je préférerais ne pas être pilote GFE sur le prochain projet. » (acteur projet).

« Personne ne va en plateau projet dans notre section parce qu'on craint de perdre notre savoir-faire. On risque d'être trop sous l'influence du projet. » (acteur 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 (...) Avec les projets, on aboutit à un appauvrissement des métiers et des compétences, c'est clair. » (acteur projet).

La seconde source de difficultés pour les acteurs projet est que l'évaluation des performances et la gestion des carrières des acteurs projet sont généralement faites selon des *critères de performance métier* (Moisdon et Weil, 1992) qui sont différents, voire opposés, aux critères de succès des projets. En outre, le lien entre la performance, la responsabilité individuelle de cette performance et le système de sanction/récompense est plus ambigu dans une structure matricielle par projet que dans une structure verticale. En effet, la contribution des individus aux résultats de l'équipe étant floue, la responsabilité pour ces résultats ne peut être rapportée aux individus (McNair, 1990).

Par conséquent, les individus ont peur de voir leur contribution sous-estimée puisque la structure de récompense est gérée par les métiers et que les objectifs du métier sont, le plus souvent, prioritaires par rapport à ceux du projet (Delbecq et Filley, 1974). Dans ce cas, même si l'expérience et les progrès engendrés par les acteurs projet sont très riches, ils ne sont pas toujours reconnus par les responsables de gestion du personnel dans la mesure où les employés

restent théoriquement dans leur métier d'appartenance. Le système d'évaluation actuel est donc inadapté aux projets dans la mesure où il est fondé sur le degré d'expertise technique, et non sur les compétences transversales que le projet permet d'acquérir, où il s'intéresse aux profils, et non aux parcours et où il privilégie les critères de performance standard plutôt que les critères de motivation ou d'investissement affectif.

« C'est la compétence qui compte, et non le poste. Ce sont des individus qu'on doit suivre, et non des fonctions. La direction du personnel n'a la possibilité que de suivre des stocks, c'est-à-dire des cases. C'est pourquoi la fonction RH est en crise. » (direction du personnel).

« Celui qui consolide, au final, c'est le hiérarchique métier, donc il évalue essentiellement les compétences techniques. Du coup, les gens perçoivent le projet comme défavorable. Il faudrait être capable de raisonner en termes de compétences métier ET projet. » (direction du personnel).

« Les profils ouverts au questionnement et à la confrontation ne sont pas valorisés par le métier car ils génèrent des ruptures, des risques, ce sont des trouble-fêtes. Ce qui est une qualité du point de vue du projet est vécu comme un défaut dans le jugement de la hiérarchie métier. » (acteur projet).

Le dernier problème découle des deux premiers : les participants au projet ont, légitimement, des *craintes par rapport à leur avenir professionnel*. En effet, le fait que le système d'évaluation des performances et de gestion des carrières ne garantisse ni la crédibilité ni l'évolution ultérieure des acteurs projet rend leur statut très fragile au sein de l'organisation. Dès lors que l'avancement des acteurs projet dépend du chef métier et que les efforts fournis dans le

cadre du projet sont évalués selon des critères métier, l'implication dans un projet peut constituer un risque fort pour l'évolution de carrière des acteurs projet. En outre, les participants craignent que leur poste ne soit occupé par quelqu'un d'autre à l'issue du projet; ensuite, ils craignent qu'on les affecte à des postes fonctionnels entre la fin du projet et la réintégration dans une autre fonction. Mais le fait que la hiérarchie ait le « monopole » de la gestion des carrières de ses subordonnés rend également difficile la mobilité interdirectionnelle. Or, l'expérience projet accroît à la fois le désir et la capacité des individus à quitter leur service d'origine pour entreprendre une mobilité au sein de l'entreprise, étant donné qu'elle développe l'esprit de transversalité. Il s'agit donc, d'une part, de permettre aux acteurs projet – notamment ceux qui sont « mono-projet » – de retrouver une fonction (si possible aussi intéressante et autonomisante que celle qu'ils avaient dans le projet).

« Le projet n'ouvre pas de portes pour la carrière car c'est le hiérarchique métier qui fait votre carrière. Le directeur de projet ne peut ni faire, ni défaire votre carrière (...). Vous pouvez vous démener et ne pas être reconnu. Pire, cela peut même vous nuire. » (chef de projet).

« 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 (...). « Travailler en mode projet ne constitue pas un tremplin pour la carrière, aujourd'hui. C'est plutôt une étape obligée quand on est jeune ingénieur. » (acteur projet).

« La crainte côté métier, c'est qu'on a du mal à remettre ces gens-là dans les métiers parce qu'ils ont l'impression de passer de la lumière à quelque chose d'étroit. Ils ont acquis une prise en compte des problèmes des autres et craignent le retour dans le métier. » (chef de projet ressources humaines).

3. Pression renforcée et « surimplication »

Ainsi que l'affirme Midler (1993), le pilotage par l'aval bouleverse la place occupée par les acteurs aval dans la division des *responsabilités*. Traditionnellement, on leur demandait d'exécuter les objectifs que les acteurs amont et les hautes hiérarchies définissaient et d'écouter les experts: ils devaient appliquer des règles du jeu dictées par d'autres et ne bénéficiaient donc que d'une autonomie limitée. Aujourd'hui, on leur demande de s'impliquer, dès le départ du projet, dans le processus d'élaboration de l'objectif, mais aussi d'expliquer leurs problèmes, leurs contraintes et les moyens qui leur sont nécessaires. « L'acteur aval, hier obscur exécutant en bout de chaîne, se retrouve maintenant au centre de tout le processus. Une situation qui est loin d'être confortable, car sa responsabilité est sans équivoque: il est condamné à réussir. Il ne pourra pas évoquer le caractère trop ambitieux des objectifs qu'il a lui-même validés, ou l'absence de moyens qu'il était en mesure de demander. » (Midler, 1993, p. 82). La responsabilité d'accomplir les objectifs repose donc désormais sur les épaules d'individus qui doivent prendre personnellement toutes les conséquences du projet en termes de charge de travail, tout en continuant à se considérer comme privilégié et chanceux de travailler de la sorte.

Lindgren et Packendorff (2006) décrivent, quant à eux, le management par projet comme une geôle mentale dans la mesure où il permet de discipliner les individus d'une manière que les organisations classiques ne peuvent plus faire. Les individus y sont isolés et enfermés dans un espace à part, soumis à un agenda qui régule leurs pensées et actions, et contrôlés de façon constante. Le projet dompte l'espace, le temps et le mental des participants car il les isole, les soumet à un agenda gouvernant strictement leurs pensées et actions et les supervise et évalue de façon permanente (Lindgren et Packendorff, 2003). Derrière une libération de façade, se cache une discipline de fer qui est intériorisée jusqu'au plus profond de l'être.

Si l'on reprend la métaphore employée par Pagès *et al.* (1979), on pourrait dire que si le métier cherche à obtenir l'obéissance des individus à son système d'autorité en sollicitant leur « Surmoi » (on obéit à ses chefs par crainte des sanctions comme on obéissait autrefois à ses parents), le projet, parce qu'il n'a pas accès à un pouvoir rationnel et à une autorité formelle, se préoccupe de recueillir l'adhésion, voire l'enthousiasme des individus en les sollicitant au niveau de leur « Idéal du Moi ». Or, le désir d'atteindre son « Idéal du Moi » constitue l'une des forces de motivation les plus puissantes que puisse connaître un individu.

Chez Renault, notre étude montre effectivement que la force mobilisatrice, l'effet d'entraînement et la forte pression exercés par les projets ne sont positifs que jusqu'à un certain point. Pour ceux qui développent ce que nous appelons une « surimplication » dans le projet, le prix à payer est à la hauteur de l'engouement ressenti. Mais

qui sont ces participants qui adhèrent sans retenue au projet Laguna (environ un tiers des équipiers)? Ils développent une forte implication morale, mais surtout affective dans le projet et ont peu de recul par rapport à lui, souvent du fait de leur faible ancienneté à la fois dans le projet et dans leur service de rattachement. Ces « ambassadeurs projet » (Zannad, 1999) s'identifient davantage au projet auquel ils participent qu'à leur métier, tant du point de vue relationnel que du point de vue de l'activité exercée. Ils ont un très fort sentiment d'appartenance au projet, sur lequel ils ne parviendront majoritairement à prendre un recul critique et salvateur qu'à son issue. Ils accordent la priorité aux objectifs fixés par la direction projet par rapport aux objectifs fixés par leur hiérarchie métier, même si cela peut leur être personnellement défavorable. Le projet constitue, pour eux, un moyen de lutter contre le conservatisme et l'inertie des métiers et, partant, d'améliorer les performances de l'entreprise. Ils souhaitent être pilotés par la structure horizontale et travailler en plateau projet. Pour eux, la direction projet devrait pouvoir influencer davantage sur le processus décisionnel de l'entreprise, mais aussi sur le recrutement et l'évaluation des individus qui travaillent pour elle. Précisons que du fait de leur forte adhésion au projet, ces acteurs ressentent généralement une forte déception lorsque disparaît l'espace de travail et de sens que constituait le projet.

« Ma précédente expérience projet était très forte, c'est pourquoi j'ai été déçu après car le projet nous a utilisé comme des instruments; j'en garde un goût amer. » (acteur projet).

« J'avais une relation affective avec la Twingo car l'entreprise était malade et que le projet permettait de prouver des choses à la direction générale, mais je ne peux plus adhérer aussi fortement à un autre projet. »
 « Le poids et la pression du projet sont trop forts. C'est nécessaire, finalement, de garder une identité métier pour avoir du recul par rapport aux demandes du projet car à certains moments, le projet nous ferait faire n'importe quoi pour qu'on atteigne nos objectifs. »

Précisons néanmoins que les difficultés ressenties par les participants « monoprojets » sont différents de ceux courus par les « multiprojets ». Pour ces derniers, il semblerait que les risques majeurs soient ceux du stress – lié aux délais serrés et aux coûts de coordination élevés – de la surcharge de travail, de l'inefficacité liée à la transition entre un projet et l'autre et enfin, du développement de compétences décroissant² (Zika-Viktorsson *et al.*, 2006). D'après notre étude empirique, les acteurs multiprojets souffrent davantage de manque de reconnaissance que les acteurs monoprojets dans la mesure où leur implication est partagée entre différents projets. Ils souffrent de manque de temps et ont le sentiment de passer pour de mauvais élèves aux yeux de chacune des directions projet pour lesquelles ils travaillent dans la mesure où ils ne peuvent répondre à leurs exigences de façon aussi satisfaisante que peuvent le faire les individus qui sont « mono-projet ». En outre, ils ont du mal à jongler avec la culture, la

personnalité et les objectifs spécifiques de chaque direction de projet. Leur intégration dans l'équipe projet est faible et leur hiérarchie métier constitue l'unique autorité à laquelle ils acceptent de se soumettre. Il s'agit, souvent, d'individus qui sont « multiprojets » et qui ont, par conséquent, du mal à s'intégrer dans l'identité, la philosophie et la culture spécifique de chacun des projets sur lesquels ils travaillent. Pour eux, le métier constitue le centre de gravité en matière de développement des compétences et de capitalisation.
 « Les directions de projet ont des méthodes de travail qui ne sont pas adaptées aux individus qui sont multiprojets. Ils ne tiennent pas compte de notre calendrier. Chaque équipe projet a l'impression d'être seule au monde. » (acteur projet).

« Les directions de projet ne veulent pas comprendre qu'on ne travaille pas que sur leur projet. Elles se bouchent les oreilles. La 56 attende de moi que je sois toujours disponible pour elle et la X74 fait de même. » (acteur projet).

« Je suis trop sollicité. Quand on multiplie par le nombre de projets, c'est ingérable. La direction projet ne jure que par nous. Donc quand on renvoie nos interlocuteurs sur d'autres personnes, ils pensent qu'on ne veut pas travailler. » (acteur projet).

À présent que nous avons évoqué les principales sources de difficultés ou « nuisances » entraînées par le management de projet – tensions de rôle, crainte par rapport à l'avenir professionnel, et renforcement du stress – nous souhaitons identifier les pistes

2. Précisons, néanmoins, que ces résultats sont controversés puisque O'Leary *et al.* (2008) trouvent qu'au contraire, les acteurs multiprojets tirent davantage – jusqu'à un certain point – d'apprentissage de l'expérience projet que les acteurs mono-projets.

proposées par la revue de littérature et l'entreprise Renault pour ses équipes projet.

III – SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LA LITTÉRATURE ET L'ENTREPRISE RENAULT

Parmi les solutions envisagées par la revue de littérature et notre enquête auprès de Renault pour remédier aux difficultés évoquées dans la première partie de ce papier, nous en retiendrons trois : faire évoluer le système d'évaluation des performances des acteurs projet, définir un référentiel de compétences spécifique au mode projet et favoriser la coordination entre métiers et projets.

1. Faire évoluer le système d'évaluation des performances et de sanctions/récompenses

Les changements organisationnels ne sont efficaces que s'ils s'accompagnent d'une évolution des dispositifs d'incitation, en particulier des modalités d'évaluation des performances, afin de valoriser les compétences développées au cours du projet (Garel et Midler, 1995). D'après notre revue de la littérature, les entreprises orientées projet devraient faire évoluer leur système d'évaluation des performances individuelles selon quatre axes.

D'abord, le processus d'évaluation des membres de l'équipe projet doit se dérouler en quatre étapes (Picouveau, 1998) : évaluation avant le projet (recrutement du responsable de projet et de ses collaborateurs); évaluation durant le projet portant sur le degré d'atteinte des objectifs de la mission, le fonctionnement de la relation entre le responsable de projet et ses équipiers et le fonctionnement des équipiers entre eux;

évaluation du responsable de projet et des équipiers par la direction des ressources humaines trois à six mois avant la fin du projet (gestion de carrière) et, enfin, évaluation de fin de projet et bilan.

Ensuite, il est nécessaire d'adopter un système croisé d'évaluation des performances individuelles, en permettant notamment au responsable de projet de participer à l'évaluation de ses équipiers (Anderson et Fleming, 1990; Greiner et Schein, 1981) dans la mesure où il est souvent plus présent que le chef de métier, en particulier lorsque le fonctionnement est axé sur une implantation géographique unique du type « plateaux projet ».

En troisième lieu, il s'agit d'enrichir les critères d'évaluation des performances afin de prendre en compte la « dynamique passionnelle intimement liée au projet » (Guerin, 1995) et de valoriser les compétences « transversales » acquises durant le projet.

Enfin, il s'agit d'instaurer un système de récompense plus équitable pour les acteurs projet. D'après la littérature, les actions et les comportements recherchés par le projet et qui doivent, par conséquent influencer sur la distribution des récompenses, sont au nombre de deux : la coopération entre les représentants des différentes fonctions (Archibald, 1976) et la capacité à gérer des crises inattendues et des déviations par rapport au plan (Pinto et Slevin, 1988). En outre, ces récompenses doivent être de deux sortes : financière et symbolique (Baron, 1993), et s'appliquer à l'équipe projet dans son ensemble plutôt qu'aux individus qui la composent dans la mesure où il s'agit d'encourager l'optimisation des résultats locaux au détriment de l'optimisation globale du projet.

Que s'est-il passé chez Renault de ce point de vue? Tout d'abord, le principe de la double évaluation a été entériné dans les années 1990 pour les chefs de projet³, mais en ce qui concerne les acteurs projet, l'évaluation croisée est facultative. Or, demander un entretien croisé, n'est-ce pas trahir la confiance de sa hiérarchie?

« Les directeurs de projet et les directeurs métier émettent des avis croisés pour tous les chefs de projet. Il y a plus de convergence à ce niveau-là. Pour les autres acteurs projet, les projets revendiquent d'être plus présents dans le management des hommes dans la mesure où l'évaluation croisée est facultative. » (direction du personnel).

« L'évaluation des acteurs projet devrait être systématiquement faite avec une double entrée. En effet, pourquoi trimeraient-ils s'ils ne sont pas reconnus? » (directeur de projet).

« Les directions projet revendiquent d'être plus présents dans le management des individus participant à leur projet, ce que refusent les hiérarchies métiers. Elles veulent participer au comité de carrière, avoir un pouvoir en matière de gestion de carrière. » (direction du personnel).

La grille d'appréciation de Renault a également été modifiée à la demande de la direction générale, pour s'adapter au contexte des projets. Elle est à présent moins centrée sur la maîtrise du métier que sur la capacité à agir – capacité à conduire le changement, à animer une équipe, à faire évoluer les collaborateurs, à travailler en équipe, à gérer les ressources et les priorités. Elle n'est plus seulement focalisée sur les capacités indivi-

duelles intrinsèques, mais sur les compétences mises au service de l'organisation, c'est-à-dire à la contribution à la mise en œuvre des axes stratégiques de l'entreprise. Elle a ajouté aux objectifs de résultats les objectifs de processus. Enfin, elle a une orientation plus prospective qu'avant: le degré de réalisation des objectifs de l'année précédente n'entre plus en ligne de compte.

« Avant, l'appréciation était centrée sur les capacités individuelles intrinsèques et il était recommandé de faire une double évaluation métier/projet. Aujourd'hui, elle est centrée sur les compétences au service de l'entreprise, c'est-à-dire sur les répercussions des compétences sur l'activité de l'entreprise. Cela amène donc à plus de reconnaissance pour les hommes projet. » (direction du personnel).

2. Adopter un référentiel de compétences spécifiques

La fonction GRH doit établir un cahier des charges des compétences et des qualités requises pour travailler en mode projet puisque les individus qui ont un bon profil du point de vue des métiers ne correspondent pas nécessairement aux profils les mieux adaptés au fonctionnement en projet. Définir le contour idéal de l'acteur projet – ou plutôt, comme nous le verrons, de l'équipe projet – permet d'effectuer ce que les contrôleurs de gestion nomment le « contrôle par le recrutement », qui réduit la contrainte de formation et de pilotage des participants. Mais quel est le profil idéal de l'acteur projet, en général et dans l'industrie automobile en particulier? D'après

3. La note du président Levy faisait mention d'une évaluation par « le directeur vertical pour les compétences techniques » et par le « directeur de projet pour la participation à l'équipe projet et la qualité du travail d'équipe ».

Zannad (2008) les compétences génériques en management de projet sont de trois ordres :

- les aptitudes cognitives : pensée analytique, capacités conceptuelles, résolution de problèmes, capacité à appréhender une situation dans sa globalité, gestion de la diversité, créativité, etc. ;
- les compétences sociales : maîtrise émotionnelle, connaissance de soi, communication, empathie, écoute, tolérance à l'ambiguïté, confiance, travail d'équipe, etc. ;
- les compétences politiques : capacité d'influence, de négociation, de mobilisation, de délégation, leadership, gestion des conflits, etc.

Dans le contexte plus spécifique du secteur automobile, le manager de projets doit être curieux, ouvert d'esprit, solide sur le plan psychologique, c'est-à-dire apte à tolérer le stress, les incertitudes et les multiples conflits liés à sa double appartenance métier/projet. Il doit maîtriser des savoirs liés à la culture des métiers de l'automobile, des savoir-faire – organisation et outils de gestion spécifiques aux projets – et des savoir-être – adaptabilité, coopération (Zannad, 2008).

Pour de nombreux chercheurs, la réussite de la structure matricielle est également conditionnée par la capacité qu'ont les acteurs d'interface à intégrer la perspective de chacun des deux axes (Galbraith et Kazanjian, 1986) dans la mesure où il doit s'adapter aux exigences propres de chacun des deux univers et où l'allocation de son temps est le fruit d'une négociation entre lui-même, les responsables de l'axe métier et les responsables de l'axe projet. L'étude empirique menée par Zannad (1999) montre que ces acteurs se trouvant à l'intersection du métier

et du projet ne peuvent jouer leur rôle d'intégrateur qu'à certaines conditions liées à leur interaction avec le métier d'origine (taux de dédicace au projet élevé, grande fréquence de contact avec la hiérarchie métier, fort degré d'autonomie laissé par celle-ci et large degré de prise en compte de l'avis de la direction projet dans l'évaluation de leurs performances) et à leur profil personnel, d'autre part (ancienneté dans le service d'origine, existence d'une expérience projet antérieure, faible degré de tolérance pour l'ambiguïté, un goût prononcé pour les aspects économiques du travail).

Ajoutons, avec Picq (2008), que dans les projets l'enjeu ne se situe plus seulement au niveau de la gestion des compétences individuelles, mais également sur la capacité d'un groupe de travail à réaliser de façon performante une activité que ne pourraient mener à bien des individus pris isolément. Il s'agit, en effet, de raisonner à partir des rôles naturellement privilégiés par un individu au sein d'un groupe, quels que soient la nature et le contenu de son expertise technique : face à une situation donnée, certains (les créatifs) vont d'abord exprimer de multiples idées, d'autres (les analystes) vont chercher à comprendre dans les moindres détails les enjeux du problème posé, d'autres enfin (les relations humaines) vont chercher d'abord avec qui ils pourraient travailler, etc. Ces démarches d'analyse de profil constituent un support commun pour déterminer les combinaisons cibles de profils les plus adaptés en fonction de la nature du projet, de décrypter *a contrario* les formules instables ou déséquilibrées, de trouver des complémentarités et de repenser le partage des rôles selon les points forts et préférences de chacun.

Si l'on observe l'entreprise Renault, on voit que le référentiel de compétences⁴ se décompose désormais en savoirs, savoir-faire et savoir-être et peut être décliné par acteur projet (directeur de gamme, chef de projet industrie, assistant économique, etc.). Les savoirs se réfèrent à la culture des métiers de l'automobile, à la connaissance des métiers présents sur le projet, à la culture économique et de gestion, marketing et produit. Les savoir-faire renvoient à la maîtrise des métarègles, ainsi qu'à la connaissance de l'organisation, des principes de développement et des outils de gestion d'un projet. Enfin, les savoir-être renvoient aux éléments suivants : capacité à changer (adaptabilité, réactivité, compréhension des autres), à coopérer (orientation projet, coopération, leadership, développement de son équipe, maîtrise de soi), à analyser (expertise, raisonnement analytique, conceptualisation, approche système, curiosité intellectuelle) et à réaliser (innovation, accomplissement, rigueur).

3. Renforcer la coordination entre les métiers et les projets

Renforcer la coordination entre la structure métier et la structure projet, c'est répondre à trois questions principales : Quels sont les missions et pouvoirs qui doivent être assignés à chacune d'entre elles ? Ces deux structures doivent-elles avoir des rapports fondés sur un consensus informel ou sur un contrat formel ? Doivent-elles entretenir des rapports de force ou de complémentarité ? Brown et Agnew (1982) identifient quatre cas de figure concernant la répartition du

pouvoir entre les métiers et les projets, selon le degré de clarté des objectifs organisationnels, d'une part, et le degré de maîtrise des moyens qui permettent de les atteindre, d'autre part. Seule la situation dans laquelle les objectifs sont clairs et les moyens de les atteindre connus permet d'aboutir à une situation d'équilibre politique entre la structure métier et la structure projet. Dans les autres cas, on aboutit à une situation de conflits relevant davantage d'opinions personnelles que d'aspects organisationnels, rendant l'intervention d'un arbitre nécessaire.

Pour Jolivet (1993), la seule manière d'éviter que les acteurs projet ne soient pas pris en otage dans des combats d'ordre politique, est de lui permettre de disposer d'une délégation du chef de département métier et d'établir sans ambiguïté le pouvoir des responsables de projet. Selon Greiner et Schein (1981), ces derniers devraient déterminer le pouvoir décisionnel, être responsables de la performance du projet et du contrôle budgétaire tandis que les responsables métier devraient gérer le recrutement, la formation et le développement des pôles d'expertise. Quant à la structure verticale, elle doit être un support pour le projet. Jolivet et Navarre (1993) défendent une idée analogue lorsqu'ils affirment que l'organisation par projet doit reposer sur une maîtrise, par les projets, des ressources de l'entreprise et sur une autonomie de la direction de projet, les métiers devenant un « pôle » d'expertise mis à la disposition des projets et qui peuvent être mis en concurrence avec les ressources externes.

4. Document de travail rédigé par une équipe de travail interne, intitulé « Syntaxe Majeure », édité le 21/12/2000, qui devait servir de base à l'architecture d'une formation au management de projet.

D'autres chercheurs suggèrent de faire signer un *contrat* plus ou moins formalisé entre les directions métier et les directions projet dans une optique de relation client-fournisseur. Muller (1995), par exemple, considère, que la contractualisation des rapports entre les métiers et les projets permet de réduire l'incertitude et, par conséquent, les conflits politiques.

Chez Renault, la démarche contractuelle initiée sur le projet Megane et prolongée sur les projets suivants, renvoie à la signature d'un contrat entre la direction de projet et les pilotes de groupes fonctions porte sur des objectifs atteignables, mais révisables et sur une cible finale très ambitieuse, avec un faible risque de devoir augmenter le niveau d'effort. Il s'agit de faire porter l'engagement des métiers sur une valeur définie en termes d'écart par rapport à une cible. À partir d'une formalisation du « visible » (c'est-à-dire de la reconduction optimisée de ce que les individus savent déjà faire), le contrat porte sur l'engagement à travailler à la réduction de l'écart à la cible. Si l'on esquisse un bilan de la démarche, elle semble avoir été un moyen efficace de maî-

trise des objectifs QCD d'un projet: elle a permis de définir les droits et devoirs de chaque acteur, incité à préciser les périmètres et objectifs de chaque fonction et sous-ensemble, encouragé l'analyse des risques et les itérations entre la direction de projet et les sous-ensembles métiers. Elle a favorisé un meilleur partage des objectifs entre les différentes parties et représenté un acte symbolique qui a permis aux acteurs de s'engager.

« Le contrat oblige à rendre carrés les objectifs et à aller voir toutes les personnes engagées dans le contrat pour savoir s'il est tenable ou non. Cela pousse à faire un travail de vérification et de formalisation des informations (...). Il permet de mettre davantage l'accent sur les opportunités, tandis qu'avant, on travaillait essentiellement sur les risques. Le principe clé du contrat, c'est la solidarité inter-métiers, c'est-à-dire le fait de veiller à ce que, si quelqu'un gagne cinq euros, l'autre n'en perde pas trois. » (acteur projet).

Pour clore cet article, nous présentons ci-après un tableau résumant l'ensemble des difficultés et propositions recensées dans cet article.

Tableau 1 – Synthèse des problèmes soulevés et des remèdes envisageables

Difficultés recensées	Solutions proposées
Tensions et conflits de rôle	Coordination métier/projet
Pression et contrôle resserrés	Référentiel de compétences spécifique
Brouillage des carrières	Système d'évaluation matriciel

CONCLUSION

Notre article a recensé trois principales difficultés inhérentes à la structure matricielle par projet. D'abord, la cohabitation de deux « systèmes » (structure, logique, horizon, culture, etc.) différents, voire incompatibles, oblige à renoncer à un système de gestion uniforme et unifié. Ensuite, la situation de double rattachement des acteurs projet augmente les coûts individuels en termes de stress et de conflits de rôle. Enfin, les acteurs projet sont confrontés à une mobilité professionnelle incertaine, due au fait que la performance des acteurs projet est évaluée selon des critères propres aux métiers. Nous avons également décrit les solutions proposées par la revue de littérature pour remédier à ces problèmes : la redéfinition des pratiques internes des métiers pour qu'elles soient en harmonie avec la logique des projets, le recrutement

d'acteurs projet qui parviennent à supporter la dualité, le stress et l'ambiguïté inhérents à la structure matricielle par projet et l'évolution du système d'évaluation des performances individuelles dans le sens d'une meilleure prise en compte de la dynamique passionnelle liée au projet, des opinions recueillies auprès des différentes personnes gravitant autour du projet et des compétences spécifiques développées tout au long du projet.

Au final, le rôle de la fonction GRH est d'aider les responsables de l'axe métier et de l'axe projet à définir d'un commun accord les conditions de travail et les objectifs de ces responsables car les objectifs doivent résulter d'un compromis entre les exigences de chacun des axes. C'est donc un nouveau rôle – celui d'interface et d'arbitrage entre la structure métier et la structure projet – que doit jouer cette fonction.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson C.C. et Fleming M.M., "Management control in an engineering matrix organization: a project engineer's perspective", *Industrial Management*, vol. 32, n° 2, mars-avril 1990, p. 8-13.
- Archibal R.D., *Managing high-technology programs and projects*, John Wiley & Sons, New York, 1976.
- Asquin A. et Picq T., *Manager un projet pour la première fois : de l'idée à la réalisation*, Éditions Eyrolles, 2007.
- Baron X., « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures projet », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 2, 1993, p. 201-213.
- Brown J. et Agnew N., "The balance of power in a matrix structure", *Business Horizons*, novembre-décembre 1982, p. 51-54.
- Cicmil S. et Hodgson D., "New possibilities for project management theory: a critical engagement", *Project Management Journal*, August 2006, p. 111-122.
- Delbecq A. et Tilley A.C., "Program and project management in a matrix organization: a case study", Madison: Graduate School of Business, University of Wisconsin, 1974.

- Denis H., "Is the matrix organization a cumbersome structure for engineering projects?", *Project Management Journal*, vol. 17, n° 1, mars 1986, p. 49-55.
- Ford R.C. et Randolph W.A., "Cross-functional structures : a review and integration of matrix organization and project management", *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, 1992, p. 267-294.
- Galbraith J. et Kazanjian R., *Strategy implementation. Structure, systems and processes*, West Publishing Company, St Paul, 1986.
- Garel G. et Midler C., « Conception et transversalité. Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue française de gestion*, n° 104, juin-août 1995, p. 86-101.
- Genin M., « Management de projet : école d'antinomie, école d'autonomie », *Colloque de l'IAE de Lille*, août 1994, p. 69-77.
- Greiner L.E. et Schein V.E., "The paradox of managing a project-oriented matrix : establishing coherence within chaos", *Sloan Management Review*, hiver 1981, p. 17-22.
- Guerin J.Y., « Nouveaux projets : comment former des équipes efficaces », *L'essentiel du management*, n° 13, mars 1995, p. 82-88.
- Jolivet F. et Navarre C. « Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 2, février 1993.
- Jolivet F., « Les dysfonctionnements des organisations lors de la réalisation de projets », *PCM – Le point*, mai 1993, p. 386-41.
- Kimberly J.R., "Issues in the design of longitudinal organizational research", *Sociological Methods and Research*, vol. 4, 1976, p. 321-347.
- Leroy D., « Fondements et impact du management par projet », *VI^e symposium international en management de projets*, IAE de Lille, juin 1995, p. 1-51.
- Leroy D., « Le management par projet : entre mythes et réalités », *Revue française de gestion*, n° 107, janvier-février 1996, p. 109-120.
- Lindgren M. et Packendorff J., "Deconstructing projects : towards critical perspectives on project theory and projectized society", *article présenté à la conférence "Making Projects Critical"*, Bristol Business School, April 2003.
- Lindgren M. et Packendorff J., "Introduction", *Making projects critical*, Hodgson D. et Cicmil S. (Eds), New York, Palgrave MacMillan, 2006.
- McNair C.J., "Interdependance and control : traditional versus activiy-based responsibility accounting", *Emerging Practices in Cost Management*, B.J. Bunka Ed., Warren Gorham & Lamont, 1990.
- Midler C., *L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 1993.
- Miller D. et Friesen P.H., "The longitudinal analysis of organizations : a methodological perspective", *Management Science*, vol. 28, n° 9, septembre 1982, p. 1013-1034.
- Moisdon J.C. et Weil B., « Dynamique des savoirs dans les activités de conception : faut-il compléter la gestion de projet ? », *École des mines de Paris*, décembre 1995.
- Muller J.L., « De la gestion technique au management par projet », *VI^e symposium international en management de projets*, IAE de Lille, juin 1995, p. 2-27.

- O’Leary M., Woolley A. et Mortensen M., “Multiple team membership in project-based organizations: Managing time, tasks, identities, and boundaries”, *EGOS conference*, Amsterdam, July 2008.
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. (de) et Descendre D., *L’emprise de l’organisation*, PUF, Paris, 1979.
- Picoulet M., « Y-a-t-il une vie après le projet ? », Conférence organisée par l’université d’Evry-Val-d’Essonne, avril 1998.
- Picq T., « Comment développer des compétences collectives? L’exemple des équipes projet », *Management et gestion des Compétences*, Dupuich-Rabasse F. (dir.), L’Harmattan, 2008.
- Pinto J. and Slevin D., “Project Success: Definitions and measurement techniques”, *Project Management Journal*, vol. 19, n° 1, février 1988.
- Stuckenbruck L.C., *The Implementation of project management: the professional’s handbook*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.
- Zannad H., La dimension psychosociale de la gestion par projet dans l’industrie automobile : le cas de Renault SA, thèse de Doctorat, HEC, 1999.
- Zannad H., « Discussion autour des compétences individuelles en management de projet », *Management et gestion des Compétences*, Dupuich-Rabasse F. (dir.), L’Harmattan, 2008.
- Zika-Viktorsson A., Sundström P. et Engwall M., “Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings”, *International Journal of Project Management*, juillet 2006, vol. 24, n° 5, p. 385-394.