

Cet article a été publié dans un format différent par Vigie RT, revue en ligne des abonnés du site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (OCRHA)

ÉCONOMIE DU SAVOIR, GESTION DE PROJETS ET RELATIONS DE TRAVAIL

Marie-Josée Legault, CRIA, professeure titulaire, Téléuq-Université du Québec

Avec l'essor de l'économie du savoir, de l'emploi très qualifié, de la production d'innovation et de produits ou de services conçus sur mesure, la gestion de projet est une forme d'organisation qui connaît une progression importante. Or, en matière de gestion des ressources humaines, ce type d'environnement pose plusieurs défis aux modèles répandus dans les environnements bureaucratiques ou industriels, qui ne s'avèrent pas toujours appropriés dans ces contextes.

La gestion de projets se pratique en contexte de production successive d'objets uniques et/ou sur mesure, dont la valeur est fondée sur le caractère innovateur, livrables à un prix et une échéance donnés. La triple limite impérieuse posée par le budget, les délais et la commande d'un objet inédit est aussi désignée comme le triangle de fer en vertu de son aspect contraignant.

Le contexte du projet entraîne sa forme propre d'organisation du travail : chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un bien (par exemple, un logiciel sur mesure) et/ou un service donné (soutien à l'implantation, entretien, service à l'utilisateur). À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de *repêchage* à l'interne ou changent d'emploi. La mobilité des travailleurs est inhérente à cet univers, où l'embauche est une préoccupation constante et où la planification à long terme des ressources humaines est ardue.

L'étude de deux cas de travailleurs du savoir permet de l'illustrer : les concepteurs de jeu vidéo et de logiciels sur mesure. L'un des constats les plus troublants du portrait dressé à la suite de cette recherche est la présence effacée des directions de ressources humaines au moment de prendre de nombreuses décisions relevant de leur compétence, et le peu de politiques visant à encadrer les décisions dans ces situations souvent prises par les gestionnaires de projets :

- la sélection et l'affectation des employés aux différents projets;
- l'autorisation d'aménager les heures de travail (temps partiel, horaires flexibles,

- semaines comprimées),
- l'autorisation de travail à domicile,
- la gestion des heures supplémentaires;
- l'évaluation et le développement professionnel;
- les congés et les vacances.

En général, les services des ressources humaines jouent souvent dans ces milieux un rôle circonscrit :

- assurer que l'organisation se conforme aux lois et aux règlements en vigueur;
- gérer les avantages sociaux, s'il y a lieu;
- embaucher les employés nécessaires, sans forcément les recruter lui-même;
- appliquer les sanctions, mettre à pied et congédier à la demande.

Le projet est temporaire

Les projets sont des structures éphémères. Les employés doivent constamment s'adapter à leur équipe, non seulement en début de projet mais aussi au cours d'une même période, dans les organisations multi-projets où les employés peuvent être affectés à plusieurs projets à la fois. Ils doivent collaborer à un effort collectif sans avoir forcément eu le temps de développer des liens de confiance. Les employeurs doivent aussi gérer d'incessants mouvements d'entrée et de sortie, recruter, embaucher et licencier.

Dans une grande part des entreprises privées qui pratiquent la gestion de projet en contexte de développement de produits d'innovation, la relation d'emploi se départit de toute forme d'engagement réciproque. Comme la composition des équipes d'experts obéit aux exigences de chaque projet, on ne peut prévoir à long terme les besoins de main-d'œuvre. La stabilité de la relation d'emploi disparaît au profit de la flexibilité. De fait, la notion d'engagement au travail n'y emprunte plus la forme traditionnelle de la fidélité à un employeur, mais bien celle de l'engagement dans la satisfaction du client et envers sa profession.

Le projet mobilise des personnes bien avant du matériel

Le travail du savoir emploie essentiellement des personnes et peu de ressources matérielles. Il est d'autant plus important de noter que la gestion des ressources humaines est le volet le moins développé du corpus de la gestion de projets. Plus encore, les relations sont souvent tendues entre gestionnaires de projets et services des ressources humaines, avant tout perçues comme source de contraintes dans le contexte concurrentiel des projets, où le sentiment de crise n'est jamais bien loin.

Ces équipes sont multi-disciplinaires et exigent des efforts en matière de communication. Les employés réunis en équipe de projet ne partagent pas le langage commun que procure

une même formation. Ils doivent néanmoins parvenir rapidement à se comprendre et à collaborer. Mieux, ils doivent partager un précieux savoir alors que bien souvent, ce même savoir est leur principal atout sur un marché d'emploi!

Les équipes sont parfois virtuelles

Ces équipes doivent collaborer sans forcément travailler ensemble, surtout en contexte de projet international. Lorsqu'ils ne partagent pas un même fuseau horaire, ils communiqueront souvent par voie de documents partagés et/ou interactifs, ce qui requiert une gestion plus attentive car la réparation des erreurs est moins aisée.

Le client est omniprésent

Les projets sont placés sous la haute surveillance du client. À chacune des phases identifiées correspond généralement un *livrable* à approuver, ce qui permet l'exercice d'un contrôle dans le déroulement du projet. Ces jalons (*milestones*) sont des moments où s'exerce le pouvoir d'intervention du client ou de son représentant, où il fait le point sur la progression, les *livrables* attendus chaque fois et les indicateurs de succès.

En contexte de fabrication d'objets ou de services sur mesure, le client est omniprésent tout au long du projet. Les membres de l'équipe du projet transigent constamment avec lui ou avec son représentant. Loin d'être un acheteur abstrait de produits finis en grande quantité, l'organisation-client intervient à plusieurs moments pendant l'élaboration du produit, est souvent liée aux décisions concernant les ressources humaines que prendra le gestionnaire de projet en matière de vacances, de congés, de la rémunération versée en bonis, de sanctions et même de congédiements.

Une forme d'organisation pratique...

La gestion de projet propose une forme d'organisation pratique à plusieurs égards :

- Ce genre d'organisation délaisse la bureaucratie lourde, avec sa division sociale et technique du travail étroite, et au contraire valorise la flexibilité, la souplesse et la polyvalence des travailleurs et des structures;
- le modèle consacre la fin des longues hiérarchies au profit de la décentralisation, de l'autonomie des employés, du travail en équipes souples;
- on oublie la surveillance et le contrôle immédiat du cadre intermédiaire au profit de l'évaluation des résultats dont les équipes se rendent responsables et imputables;
- les travailleurs du savoir détiennent un capital intellectuel convoité qui peut leur conférer un pouvoir individuel de négociation considérable.

Le corpus des connaissances en gestion de projet propose des moyens d'épargner du **temps**. La planification du projet permet de fixer des délais serrés pour l'exécution des tâches et vise à éviter des dépassements de ces délais par la suite, par un suivi continu de

l'avancement du projet et l'analyse de chaque retard.

Le corpus des connaissances en gestion de projet propose aussi des moyens de réduire les **coûts**, par une planification financière serrée et une allocation de ressources plus efficace. De plus, le processus de suivi permet une détection précoce des risques.

La gestion par projet permet une meilleure **allocation des personnes** en fonction des besoins premiers de la tâche et le plus tôt possible. Les équipes sont constituées pour répondre aux demandes et exigences des clients.

Comme les besoins et les attentes du **client** sont identifiés dès la première phase du projet et qu'il reste présent tout au long de la réalisation du projet, l'interaction continue entre le gestionnaire de projet et le client permet de mieux comprendre et préciser ces attentes et de mieux les satisfaire.

... mais tout a un prix!

La durée du temps de travail nécessaire à l'atteinte du résultat est imprévisible pour les mêmes raisons, liées à l'incertitude qui caractérise la production d'innovation. L'emploi de court terme en contexte de projet ne peut être qu'à temps complet et dépasse souvent la durée hebdomadaire normale pour entraîner de nombreuses heures supplémentaires sans rémunération supplémentaire. Pour cette raison, les réclamations de paiement des heures supplémentaires est l'un des grands défis de l'avenir chez les travailleurs qualifiés.

L'autorité est décentralisée. Moins surveillés, les employés n'en sont pas moins responsables du résultat final dont les équipes se rendent imputables. La cohésion de l'équipe est souvent mise à rude épreuve et la pression monte facilement.

Les contributions des personnes sont spécialisées et sans uniformité. Ce contexte se prête moins à l'uniformité des conditions de travail et favorise la négociation individuelle des conditions de travail, incluant la rémunération. Elles varient donc grandement selon la valeur d'une compétence particulière sur le marché à un moment précis, le mérite reconnu, l'urgence, la maîtrise rare d'une technique. Un tel système se prête à la constitution d'un certain vedettariat où les écarts sont parfois énormes entre les extrémités de l'échelle salariale.

Bref, dans cet univers *lean*, bien des méthodes de la gestion des ressources humaines sont en pratique perçues comme des couches indésirables de bureaucratie et cette fonction doit se repenser!