

# Gérer les Ressources Humaines au plus près des Projets de l'Entreprise

Par Annie GUILLEMIN et Jean-Pierre ROLLET

Directeurs associés d'AXIALES

## *Introduction*

En cette fin de siècle, une des caractéristiques communes à toutes les organisations, publiques ou privées, est d'être plongées dans un **environnement en mutation extrêmement rapide**, de devoir s'organiser résolument pour y faire face, sachant que les **ressources humaines** doivent être **les moteurs de leurs changements**.

Le défi à relever par ces organisations est de **préparer**, pour les grands projets de demain, un **personnel recruté hier**, dont les compétences n'ont pas toujours évolué au même rythme que les changements techniques et technologiques, voire culturels.

Par ailleurs, certains des ces changements sont tellement spectaculaires (l'Internet, l'Intranet,) qu'ils **bouleversent totalement** les modes de travail et les métiers de l'entreprise. Ils occasionnent **simultanément l'obsolescence de nombreux savoir-faire** et le **besoin de compétences nouvelles**. S'assurer que les compétences nécessaires seront **disponibles et mises en place au bon moment**, va devenir une des grandes responsabilités des directions des ressources humaines. Comment assumer cette responsabilité ? Comment évaluer les compétences actuelles d'une part, les compétences nécessaires pour les projets de demain d'autre part, et comment combler l'écart entre les deux ?

Répondre à ce besoin en le traitant par une approche globale est généralement stérile.

En revanche, ce sont les **acteurs décentralisés**, ayant la responsabilité d'organiser les moyens pour fournir des prestations, qui sont mieux à même de participer à **l'évaluation des compétences actuelles et futures**, pour autant qu'ils soient préparés à cette approche. Pour cela, il devient indispensable de **renforcer et d'enrichir les liens** entre la direction des ressources humaines et les chefs de projet, les responsables de processus ou de fonctions transverses, qui seront directement responsable de la bonne utilisation des ressources.

### ***Les compétences dans les projets de l'entreprise***

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises mettent en place des **structures de projet**, soit parce que la réalisation de leurs produits est devenue complexe (avions, navires, automobiles, systèmes informatiques,...), soit parce qu'elles doivent, pour se démarquer de leurs concurrents, proposer des offres commerciales sur mesure, adaptées à la demande des clients, et par-là même complexes et spécifiques.

Ces structures de projet sont **provisoires par vocation** : elles durent le **temps de la réalisation du projet**. Leur finalité est de réunir, sur une période de temps déterminée, les **compétences qui concourent à la bonne exécution** du projet, sous l'autorité d'un **chef de projet**.

De fait, il est **rarement possible de rassembler** sur un projet l'ensemble des compétences nécessaires. Le chef de projet doit par conséquent faire face à ses missions avec les ressources qui lui sont attribuées. Il lui revient alors de faire **progresser les compétences** de son équipe pendant la durée du projet.

Les qualités qui sont exigées de lui sont de l'ordre du **management**, dans un **rôle plus participatif que directif** : incitation, mobilisation, motivation, reconnaissance,... le tout étant accompagné de méthode et d'organisation. Or, les **chefs de projet** sont généralement, de par leur formation initiale ou leur cursus, d'**origine technique**.

Pour la plupart, ils **appréhendent mal** la composante humaine de leur métier, et ont **besoin d'appui** pour évaluer les compétences de leur équipe et les faire évoluer. La difficulté principale est que la notion de compétence ne se limite pas au savoir ni même au savoir-faire, mais inclut un **savoir-être** dans les situations pratiques que rencontre le projet, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les **attitudes et comportements** des membres de l'équipe projet sont des **facteurs essentiels de réussite**.

Or, il est **très difficile de faire évoluer attitudes et comportements**, surtout chez des professionnels confirmés. La **direction des ressources humaines** doit être en mesure **d'aider le chef de projet** à prendre la mesure des écarts à combler et à définir les **actions à entreprendre** dans le cadre du projet. En se rapprochant davantage des chefs de projet, les DRH ont accès au niveau de management par lequel peuvent passer de nombreux aspects de la politique de ressources humaines : perfectionnement des individus, développement d'une culture d'entreprise, détection des talents potentiels,...

Pour que les chefs de projet soient alors des **relais efficaces de la politique des ressources humaines**, il est indispensable que la **DRH participe de très près** aux choix des chefs de projet, à leur formation, à leur déroulement de carrière. Responsabiliser les chefs de projet dans leur rôle de manager de compétences **implique la mise en place de parcours professionnels**. Pour les chefs de projet, un parcours professionnel **organisé**, passant par des projets de taille et de complexité croissantes est une **garantie** d'acquisition et de renforcement des compétences managériales et de consolidation des acquis techniques et méthodologiques. Le management de projet peut ainsi être un **tremplin vers les hautes responsabilités au sein de l'entreprise**.

## *Les compétences au cœur des processus*

Toutes les entreprises n'ont pas adopté un management par projet, et de nombreuses activités échappent par nature à la structuration par projet. En revanche, toute organisation met en jeu, pour réaliser ses activités, des **processus** faisant intervenir des **compétences variées**.

L'amélioration des processus doit permettre à l'entreprise de **donner satisfaction** à ses clients au **moindre coût** et dans les **meilleurs délais**. Comme pour les projets structurés, elle suppose une **analyse approfondie des compétences actuelles** et de leur articulation, mais aussi des **compétences souhaitables** à court terme pour faire face aux évolutions de l'environnement (évolutions techniques, pressions croissantes de l'environnement, pressions concurrentielles pour réduire les coûts, développement explosif des moyens et outils de communication,...). Cet inventaire doit être réalisé sur les diverses composantes du métier de chacun, notamment sur les **aptitudes relationnelles**, particulièrement importantes à la fois à l'intérieur de l'entreprise et dans la relation avec les clients Or, la **rapidité d'évolution de l'environnement** se heurte à la **lenteur des phénomènes d'adaptation**, à la résistance au changement inhérente à la nature humaine. Elle est **stimulante pour certains, destructrice pour d'autres**.

L'**analyse de processus** permet de définir quelles sont les **activités essentielles** de l'entreprise, qu'il faut conserver, celles qui peuvent être sous-traitées, et celles doivent être renforcées. Il devient alors possible **d'organiser**, avec des temps de réponse de plus en plus courts, des mutations, mobilités, reconversions qui permettent aux personnels de l'entreprise de "rester dans la course". **La recherche de nouveaux talents** correspondant aux compétences à développer s'inscrit dans des programmes de transformation, parfois gigantesques pour les très grandes organisations, permettant de passer des **métiers d'hier à ceux de demain**.

Encore faut-il que la DRH soit **associée suffisamment tôt aux réflexions sur les évolutions des métiers** de l'entreprise en fonction des stratégies, et surtout qu'elle

trouve les relais opérationnels susceptibles d'évaluer les risques de non-compétence, d'engager des actions de gestion des compétences, de participer localement à la gestion des ressources humaines. Or, contrairement aux projets pour lesquels des chefs de projet sont explicitement désignés, les **processus, transversaux** à la structure, **n'ont généralement pas de responsable identifié**. Seules quelques entreprises ont mis en place des "propriétaires" de processus chargés de les faire évoluer. Comment, dans ce cas, s'appuyer sur les responsables les plus proches du terrain, comment faire en sorte qu'ils ne soient pas tentés de privilégier leur seule activité opérationnelle, au détriment de la capitalisation des connaissances pour l'ensemble de l'entreprise ?

### ***Conclusion***

Le capital de connaissances de l'entreprise ne dépend pas uniquement de sa direction des ressources humaines, mais le savoir et les savoir-faire étant en général contenus dans la **tête des individus**, c'est bien **le responsable des ressources humaines qui est le premier gardien de ce patrimoine**, le garant de son développement, de son évolution. Il ne suffira certainement pas aux dirigeants de se reposer sur les excellents logiciels de "knowledge management" que l'on voit fleurir sur le marché, ou de se rassurer par la mise en mémoire informatique des savoirs de l'entreprise. **L'ordinateur n'est jamais qu'un outil**, extrêmement agile de par ses puissances de calcul, mais qui en aucune manière ne doit se substituer au management.

Ce sont les **hommes** qui doivent **s'enrichir de nouvelles connaissances**, acquérir de nouvelles façons de travailler, interagir différemment entre eux et avec l'extérieur. Les objectifs de transformation des compétences se traduiront certes par **d'importants programmes de formation**, mais les formations classiques ne suffisent plus. L'acquisition de nouvelles compétences suppose des **programmes hautement individualisés**, tenant compte non seulement du niveau de chacun, mais aussi de sa personnalité, de ses propres objectifs, de son plus ou moins grand désir de changement.

Dans ce domaine comme dans de nombreux autres, les outils informatiques, s'ils permettent bien d'appréhender des phénomènes de masse, ne dispensent pas de s'intéresser avant tout aux individus, mais n'est-ce pas là le champ d'action le plus intéressant des responsables de ressources humaines ?