

Laurent BOURGEON  
Professeur  
EPSCI  
Groupe ESSEC  
Av. Bernard Hirsh  
B.P.105  
95021 CERGY PONTOISE Cedex  
Tél. : 01.34.43.31.69  
e-mail : bourgeon@edu.essec.fr

**Organisation par projets, logiques de constitution des équipes-projet  
et modes gestion de carrière des chefs de projet.  
Le cas des projets de développement de nouveaux produits**

---

Mots clés : Chef de projet, Equipe projet, Organisation par projets,  
R&D.

**Organisation par projets, logiques de constitution des équipes-projet et modes  
gestion de carrière des chefs de projet.  
Le cas des projets de développement de nouveaux produits**

---

Dans le contexte concurrentiel actuel, où la compétition est qualifiée de « chrono-compétition » (Navarre, 1992) traduction du vocable anglo-saxon *time-based competition* (Stalk & Hout, 1990), la réactivité de l'entreprise mise sur le temps comme une véritable variable stratégique. Elle permet à l'entreprise de répondre, dans un délai acceptable, aux besoins réels des consommateurs au travers de produits spécifiques. L'entreprise doit ainsi faire preuve de capacités d'adaptation aux souhaits changeants de son environnement en offrant à ses clients des produits bien spécifiés, à un coût supportant la concurrence et dans des délais acceptables. Cela suppose une excellente interface entre les différentes activités de l'entreprise. La transversalité, qui recompose l'entreprise par processus (le projet n'étant rien d'autre qu'un processus temporaire) dans une logique de service au client (interne ou externe) apparaît, en cela, une source primordiale de réactivité.

Ainsi dès lors que les besoins de coordination latérale l'emportent sur les bénéfices générés par la spécialisation des fonctions et des individus ce mode d'organisation transversal prend le pas sur des modes d'organisation fonctionnelle ou matricielle.

Par nature, l'organisation par projet est tournée vers l'action. Le projet tout entier est tourné vers la réalisation de la mission qui lui est confié au travers de l'utilisation des ressources qui lui sont dévolues. Par ailleurs, le projet qui par définition possède une durée et un coût volontairement limités et qui constitue un espace organisationnel borné, apparaît comme le lieu potentiel d'expérimentations sur une échelle réduite en termes de temps, d'espace et de coûts. Il incarne par là même un outil d'apprentissage permettant à l'entreprise de tester la validité de certaines hypothèses émises. Cependant, la plupart des entreprises, et plus particulièrement celles ayant opté pour une organisation par projets ont pris conscience de la difficulté d'intégrer les différentes fonctions, condition favorisant la réalisation d'apprentissages, tout en maintenant l'excellence fonctionnelle. La gestion des personnels impliqués dans ces projets, par nature éphémères, constitue l'un des aspects de la gestion des compétences.

Cette recherche a une visée purement descriptive. Elle consiste en une étude empirique centrée sur l'activité de R&D. Elle a pour objet de mettre en évidence les pratiques de gestion des personnels impliqués dans les projets -logiques de constitution des équipes-projet et gestion de carrière des chefs de projets- en place dans les entreprises opté pour une organisation transversale de cette activité.

## **1. Présentation de la recherche**

L'organisation transversale recompose le fonctionnement de l'entreprise selon une logique

de processus ; processus définis comme « des unités d'organisation orientés vers l'action dont les finalités sont de manière directe, parfois immédiate, par des performances valorisés par des clients externes ou internes » (Tarondeau & Wright, 1995). Ces processus traversent les structures verticales formelles de l'entreprise. Or cette verticalité qui est celle de la hiérarchie fonctionnelle régit le plus souvent la logique de valorisation des performances et des compétences des individus. Comment alors valoriser la participation des individus aux projets, unités organisationnelles temporaires gérant les processus ?

L'organisation par projets renvoie à la constitution des équipes de travail pluri-fonctionnelles chargées de gérer des projets auxquels sont assignés des objectifs. Ainsi, le projet, unité organisationnelle de référence de l'organisation transversale, est tout entier tourné vers la réalisation des objectifs qui lui sont dévolus au travers de l'utilisation optimale des ressources, notamment humaines, qui lui sont alloués. Des individus sont détachés de leur département d'origine pour une durée déterminée afin de participer au projet et d'y apporter leurs compétences. Une question se pose alors : selon quelle logique doivent être constituées ces équipes-projet ?

Le caractère éphémère du projet (borné dans le temps) pose, en outre, le problème de la réintégration des personnels ayant participé au projet dans leur département d'origine. Au delà de la question de la valorisation de cette participation, évoquée précédemment, se pose la question plus générale des modalités de gestion de carrière de ces personnels. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité pour les acteurs ayant assumé au cours du projet des responsabilités importantes les conduisant parfois à remettre en cause les territoires de pouvoir des départements fonctionnels au travers de choix forts effectués au cours du projets. Comment, dans cette perspective, gérer la carrière des chefs de projets ?

Si la réponse à la première question dépasse le champ de la présente recherche, l'étude empirique réliassée met en lumière néanmoins des pratiques managériales qui constituent autant d'éléments de réponse aux deux suivantes.

Mais ces question revêtent également une autre dimension : la gestion des savoirs et en particulier le transfert des apprentissages réalisés au cours des projets.

Pour que, dans le cadre d'une organisation transversale, les apprentissages réalisés au cours des projets ne demeurent pas de simples savoirs locaux dans l'espace organisationnel, ils doivent être étendus rapidement et efficacement à travers l'organisation. Les idées sont porteuses d'un impact important quand elles sont partagées largement plutôt que détenues par un nombre limité d'individus (Garvin, 1993).

Un certain nombre de supports et de mécanismes rend possible ce processus de transfert comme les rapports oraux ou écrits, les visites des différents sites de l'entreprise, les programmes de rotation du personnel, les programmes de formation et les programmes de standardisation des pratiques. Chacun de ces supports ou mécanismes de transfert du savoir présente des avantages et des inconvénients.

Les rapports et les visites sont de loin les moyens les plus employés. Cependant, malgré l'engouement qu'ils suscitent, ces médias sont relativement lourds à mettre en place et réclament des efforts de conceptualisation et de communication importants. De plus, prendre connaissance de l'occurrence de faits ou de l'existence de pratiques à travers la lecture de rapports ou des démonstrations au cours de visites apparaît moins efficace que

l'expérimentation personnelle de ces faits ou pratiques.

De ce point de vue, les programmes de rotation du personnel de l'entreprise semblent plus à même de remplir cet objectif. Les programmes de formation constituent, eux aussi, des outils efficaces de transfert du savoir. Leur efficacité dépend, néanmoins, du lien explicite qu'ils établissent avec la mise en pratique des savoirs ainsi transmis.

Selon P.W. Meyers et D. Wilemon (1985), en début de projet, le savoir de l'équipe projet est composé de celui détenu par les membres qui la composent et par les autres apports disponibles. Ces apprentissages sont susceptibles d'être transférés vers d'autres projets et vers les espaces fonctionnels.

Ces auteurs ont mis en évidence des modes privilégiés de transfert des apprentissages réalisés au cours de projets.

Ainsi, les réseaux interpersonnels informels constitueraient le principal mode de transfert des apprentissages et le chef de projet jouerait un rôle significatif dans le transfert des apprentissages réalisés au cours du projet.

Au delà, P.W. Meyers et D. Wilemon (1985) suggèrent que les chefs de projet apportent les expériences et les apprentissages qu'ils ont acquis dans les situations rencontrées dans de nouveaux projets (restauration des apprentissages). D'autre part, les chefs de projets transmettent les « leçons apprises » en communiquant de façon informelle avec d'autres chefs de projets, pratiques qui mettent en évidence l'importance des réseaux informels dans le transfert des apprentissages. Ils constituent en cela le « véhicule » essentiel des apprentissages réalisés au cours des projets.

Le chef de projet, plus que les autres acteurs du projet, véhicule une part des apprentissages réalisés au cours du projet. En optant pour une gestion de carrière des chefs de projets consistant à alterner des responsabilités projets et des responsabilités métiers, l'entreprise privilégie le transfert des apprentissages vers les métiers au détriment de la constitution rapide d'une expertise projet qui serait rendue possible par la création d'un corps de chefs de projets. Cette deuxième option, qui présente l'inconvénient de l'émergence d'une vision méthodologique prenant le pas sur l'approche entrepreneuriale de la compétence projet, peut être, en outre, source de conflit dans la nécessaire coordination entre projets et métiers au sein de l'entreprise (Midler, 1995).

***Hypothèse 1 : les entreprises ayant opté pour une organisation transversale de leurs projets de développement de nouveaux produits privilégient une gestion de carrière des chefs de projets, consistant à alterner responsabilité projet et responsabilité fonctionnelle.***

De même, la logique de constitution des équipes projet peut constituer un vecteur important de transfert et donc de capitalisation des apprentissages réalisés au cours des projets. Une logique consistant à garantir la rotation du personnel fonctionnel au sein des projets, vecteur le plus efficace du transfert des apprentissages (Garvin 1993), a pour double objet :

- d'éviter la création de « baronnies » autour de chefs de projets charismatiques engendrées par la reconduction systématique des équipes projets qui entraîne une personnification de la compétence projet dans l'entreprise,
- d'assurer la formation par la pratique et l'expérimentation personnelle des acteurs de

l'entreprise à la compétence projet.

***Hypothèse 2 : les entreprises ayant opté pour une organisation transversale de leurs projets de développement de nouveaux produits privilégient une logique de constitution des équipes projet, visant à garantir la rotation du personnel fonctionnel.***

## **2. Méthodologie**

La méthode de validation empirique de l'hypothèse émise consiste en une enquête par questionnaire. L'opérationnalisation de cette hypothèse induit l'élaboration :

- d'un outil d'identification du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits, en œuvre dans l'entreprise, fondé sur les travaux de E.W. Larson et D.H. Gobeli (1988);
- et d'un outil d'identification du mode de gestion de carrière des chefs de projet en place dans l'entreprise.

### **2-1. Outil d'identification du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits**

L'identification du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits est fondée sur la typologie, développée par E.W. Larson et D.H. Gobeli (1988), qui distingue cinq types de structures de projets en fonction des critères suivants :

- l'autorité du chef de projet sur le déroulement du projet ;
- la responsabilité du chef de projet quant à la bonne fin du projet ;
- l'autorité des responsables fonctionnels ou « métiers » sur le déroulement du projet ;
- la responsabilité des responsables fonctionnels ou « métiers » quant à la bonne fin du projet ;
- l'autonomie des acteurs-projet par rapport à la structure fonctionnelle ou « métier » dont ils sont issus.

Variables auxquelles s'ajoute le rattachement hiérarchique du chef de projet lui-même.

Par ailleurs, deux variables rendent compte de l'organisation physique des projets de développement de nouveaux produits : la dédicace des acteurs-projet pour toute la durée du projet et l'existence d'un plateau projet.

<p style="text-align: center;"><b>Variables d'identification du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits</b></p>
---

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorité du chef de projet (AUT1)</li> <li>2. Responsabilité du chef de projet (RES1)</li> <li>3. Autorité des responsables fonctionnels ou « métier » (AUT2)</li> <li>4. Responsabilité des responsables fonctionnels ou « métier » (RES2)</li> <li>5. Rattachement hiérarchique du chef de projet (HIE1)</li> <li>6. Dépendance hiérarchique des acteurs-projet par rapport à la structure fonctionnelle ou « métier » dont ils sont issus (HIE2)</li> <li>7. Dédicace des acteurs-projet (ORG1)</li> <li>8. Plateau projet (ORG2)</li> </ol> |
|---|

## 2-2. Opérationnalisation des hypothèses 1 et 2

L'Hypothèse 1, relative à la logique de gestion de carrière des chefs de projet, conduit à identifier les fonctions d'origine et de destination des chefs de projet (responsable d'unité de production, responsable fonctionnel ou « métier », responsable d'une ligne de produits, responsable projet). La proportion de chefs de projet (en %) en fonction de leur poste d'origine et de destination constitue ici l'indicateur permettant d'appréhender le mode de gestion de carrière des chefs de projet mis en œuvre par l'entreprise.

De même, l'Hypothèse 2, portant sur la logique de constitution des équipes projets dominante dans l'entreprise, appelle l'identification de cette logique : reconduction d'une équipe ayant déjà fait ses preuves, constitution de l'équipe projet sur la base de membres de l'entreprise ayant participé de façon isolée à différents projets mais n'ayant jamais eu l'occasion de travailler ensemble dans le cadre d'un projet ou constitution de l'équipe projet sur la base de membres de l'entreprise n'ayant jamais eu l'occasion de travailler ensemble dans le cadre d'un projet et n'ayant pour la plupart jamais participé à un projet.

<b>Variables d'opérationnalisation des Hypothèses</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fonction d'origine des chefs de projet (AVP)</li> <li>2. Fonction de destination des chefs de projet (APR)</li> <li>3. Mode de constitution des équipes projets (CEP)</li> </ol>

## 2-3. Autres variables prises en compte dans le questionnaire

Les autres variables prises en compte dans le questionnaire adressé aux directeurs R&D des entreprises constitutives de l'échantillon sont des variables visant à décrire l'activité de développement de nouveaux produits de l'entreprise. La première de ces variables est le mode d'organisation (fonctionnel, matriciel et transversal) des projets de développement de nouveaux produits tel qu'il est « perçu » par le directeur de la R&D. Les autres variables descriptives sont relatives aux caractéristiques même de l'entreprise (secteur d'activité et taille), de ses projets de développement de nouveaux produits (nombre, budget moyen, durée moyenne et effectif moyen) ainsi qu'aux moyens mis en œuvre pour gérer ces projets

(charte de gestion de projet, système d'information intégré, procédures d'enregistrement dans des bases de données, mise-à-jour des guides conception).

Une synthèse des variables décrivant l'activité de développement de nouveaux produits de l'entreprise est présentée dans le tableau ci-après.

<b>Variables descriptives de l'activité de développement de nouveaux produits</b>
1. Mode d'organisation « annoncé » des projets de développement de nouveaux produits (ORG3)
2. Taille de l'entreprise (TAILLE)
3. Secteur d'activité de l'entreprise (SECT)
4. Date de mise en place du mode d'organisation « annoncé » (DOR)
5. Nombre de projets en phase de développement menés par l'entreprise (NPR)
6. Effectif moyen des projets menés par l'entreprise (EPR)
7. Budget moyen des projets menés par l'entreprise (BPR)
8. Durée moyenne des projets menés par l'entreprise (DPR)
9. Existence, au sein de l'entreprise, d'une charte de gestion de projet (CGP)
10. Existence, au sein de l'entreprise, d'un système d'information intégré (SII)
11. Mise en place par l'entreprise de procédures d'enregistrement systématique des résultats des expérimentations (EXP)
12. Mise-à-jour systématique des guides de conception (GCO)
13. Durée moyenne du cycle de vie des produits (VIP)

Le questionnaire découlant de l'opérationnalisation de l'hypothèse de recherche a été pré-testé auprès de cinq directeurs de la R&D d'entreprises industrielles françaises.

La version définitive a été, ensuite, adressée par voie postale aux directeurs de la R&D de 264 entreprises industrielles françaises de plus de 200 salariés. La constitution du fichier de ces entreprises a été effectuée à partir de la base de données France-Innovation. Sur 93 questionnaires retournés, soit un taux de retour élevé de 35,5%, 81 questionnaires se sont révélés exploitables.

#### **2-4. Présentation de la méthode d'analyse de données**

La méthode d'analyse des données retenue comporte trois phases successives. Dans un premier temps, les données relatives à chacun des deux « phénomènes » étudiés -mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits et gestion de carrière des chefs de projet- sont soumises de façon séparée à une analyse factorielle. Cette première phase a pour objectif de réduire le nombre de dimensions caractérisant chacun de ces « phénomènes ». A l'issue de chacune des analyses factorielles, chaque entreprise est ainsi décrite sur un nombre restreint de dimensions -les facteurs retenus- caractérisant le « phénomène » au travers de sa position par rapport à ces dimensions (cette position est donnée par le « score factoriel » ou la coordonnée factorielle de l'individu -l'entreprise- sur chacun des facteurs retenus).

Dans un deuxième temps, les positions des entreprises sur les dimensions retenues comme caractérisant les « phénomènes » (les scores factoriels) issues des analyses factorielles sont soumises à une analyse typologique visant, pour chacun des « phénomènes » étudiés, à segmenter les entreprises de l'échantillon en groupes homogènes. Enfin, dans un troisième temps, les groupes d'appartenance des entreprises par rapport à chacun des « phénomènes » étudiés seront rapprochés au travers de la mise en œuvre de tris croisés.

### **3. Présentation des résultats et discussion**

Les résultats du traitement des données sont présentés et analysés suivant les trois phases successives retenues dans la méthode d'analyse des données.

#### **3-1. Les principales dimensions de l'organisation des projets de développement de nouveaux produits**

L'objectif de cette première analyse factorielle (A.C.P.) est de mettre en évidence parmi les huit variables constitutives de l'outil d'identification du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits les principales dimensions caractérisant cette organisation. L'application du critère de Kaiser (valeur propre > 1) conduit à retenir les trois premiers facteurs (ou dimensions) issus de l'A.C.P..

Le premier axe factoriel oppose les entreprises dans lesquelles le chef de projet a seul autorité sur le projet (sans partage avec les responsables fonctionnels, variables AUT1 et AUT2) et assume seul la responsabilité de l'accomplissement du projet (sans partage avec les responsables fonctionnels, variables RES1 et RES2) aux entreprises dans lesquelles le chef de projet partage autorité et responsabilité avec les responsables fonctionnels. Cette première dimension caractérisant l'organisation des projets de développement de nouveaux produits dans l'entreprise est constituée par l'autorité et la responsabilité du chef de projet.

Le deuxième axe factoriel oppose, quant à lui, les entreprises caractérisées par la mise en place de plateaux-projets (variable ORG1) et la dédicace des acteurs-projet pour toute la durée du projet (variable ORG2) aux entreprises qui n'accordent pas, aux projets de développement de nouveaux produits, une dimension organisationnelle -spatiale et temporelle- propre. En d'autres termes, cet axe oppose les entreprises qui confèrent aux projets, une unité organisationnelle (temporelle et spatiale), aux entreprises pour lesquelles les projets doivent au mieux s'imbriquer, s'articuler avec la structure qui est la leur. L'unité (spatiale et temporelle) du projet de développement de nouveaux produits dans l'entreprise constitue la deuxième dimension du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits.

Enfin, le troisième axe factoriel retenu oppose les entreprises dans lesquelles les acteurs-projet ne dépendent, d'un point de vue hiérarchique, que du seul chef de projet (variable HIE2), aux entreprises dans lesquelles les acteurs dépendent de la direction fonctionnelle ou « métier » dont ils sont issus. Dans le premier cas de figure, le rattachement hiérarchique des



acteurs-projet au chef de projet confère au projet une relative autonomie vis-à-vis de la structure de l'entreprise. Cette autonomie de l'équipe-projet constitue la troisième dimension caractérisant le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits.

Ainsi, les résultats de l'analyse factorielle réalisée sur les données issues de l'outil d'identification du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits permet d'appréhender le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits dans les entreprises selon trois dimensions :

1. l'autorité et la responsabilité du chef de projet ;
2. l'unité (spatiale et temporelle) du projet de développement de nouveau produit dans l'entreprise ;
3. l'autonomie de l'équipe-projet.

C'est sur la base des positions respectives des entreprises de l'échantillon sur ces trois dimensions que sera mis en évidence le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits les caractérisant.

### **3-2. Les principales dimensions de la gestion de carrière des chefs de projets**

L'objectif de cette analyse factorielle est de mettre en évidence, parmi les huit variables (fonction d'origine et fonction de destination des chefs de projet) décrivant le mode de gestion de carrière des chefs de projet dans l'entreprise, les principales dimensions sous-tendant les logiques de gestion de carrière de ce type de personnel. Les données correspondant à ces variables ne sont disponibles que pour 74 des 81 entreprises de l'échantillon. L'application du critère de Kaiser (valeur propre  $> 1$ ) conduit à retenir les trois premiers facteurs issus de l'A.C.P. effectuée sur ces données. Ces trois premiers facteurs restituent 85,7% de l'inertie totale.

Les deux variables intervenant principalement dans la constitution du premier axe sont les responsabilités projet comme fonction de destination des chefs de projets (APR1) ainsi que les responsabilités projet comme fonction d'origine des chefs de projets (AVP1).

Ainsi, le premier axe oppose les entreprises, où les chef de projet ont déjà exercé des responsabilités de ce type et seront appelés à assumer dans l'avenir de nouvelles responsabilités projet, aux entreprises dans lesquelles les chefs de projet assumaient d'autres types de responsabilités (responsabilités fonctionnelles, responsabilités produits, direction d'unités de production) et sont destinés, à l'issue de cette « expérience » projet, à assumer d'autres types de responsabilités que des responsabilités projet. La première dimension caractérisant le mode de gestion de carrière des chefs de projet consiste en la constitution, au sein de l'entreprise, d'un corps de spécialistes projet qui sont amenés, tout au long de leur carrière dans l'entreprise, à assumer la direction des projets successifs menés par celle-ci.

Les variables jouant un rôle déterminant dans la constitution du deuxième axe sont les responsabilités fonctionnelles ou métier comme fonction d'origine et de destination des chefs

de projet (AVP4, APR4), ainsi que les responsabilités produit comme fonction d'origine et de destination des chefs de projet (AVP3 et APR3).

Ce deuxième axe oppose donc les entreprises dans lesquelles les chefs de projets alternent responsabilités projet et responsabilités produit aux entreprises où les chefs de projets alternent responsabilités projet et responsabilités fonctionnelles.

Cet axe incarne l'alternance dans la gestion de carrière des chefs de projets, alternance projet-produit ou projet-fonction.

Enfin, deux variables interviennent principalement dans la constitution du troisième axe ; ce sont la direction d'une unité de production comme fonction d'origine et la direction d'une unité de production comme fonction de destination des chefs de projets (AVP2 et APR2).

Ce troisième axe oppose les entreprises dans lesquelles les chefs de projet sont amenés à alterner des responsabilités projet et des responsabilités de direction d'unité de production aux entreprises où la gestion de carrière des chefs de projet répond à une autre logique. La troisième dimension caractérisant le mode de gestion de carrière des chefs de projet correspond à une logique opérationnelle consistant à alterner responsabilités projet et responsabilités production.

La mise en œuvre de cette analyse factorielle permet de réduire le nombre de variables nécessaires à appréhender le mode de gestion de carrière des chefs de projet dans l'entreprise à trois dimensions principales : la constitution d'un corps de « spécialistes projet » dans l'entreprise, l'alternance responsabilités projet / responsabilités fonctionnelles ou produit et une logique opérationnelle consistant à alterner responsabilités projet et responsabilités production.

C'est sur la base des positions respectives des entreprises de l'échantillon sur ces trois dimensions que sera mis en évidence la logique de gestion de carrière des chefs de projet caractérisant chacune d'entre elles.

### **3-3. Analyse typologique des entreprises sur les principales dimensions du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits les caractérisant.**

La première analyse typologique effectuée, selon la méthode retenue (classification hiérarchique) a pour objectif de classer les entreprises de l'échantillon en fonction du mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits les caractérisant à partir de leurs positions respectives sur chacune des dimensions retenues et caractérisant ce mode d'organisation. La prise en compte du mode d'organisation « annoncé » (variable ORG3) ainsi que de l'ancienneté de la mise en place par l'entreprise de celui-ci permet d'apporter un élément d'explication au reclassement éventuel de l'entreprise par rapport au mode d'organisation « mesuré » caractérisant ses projets de développement de nouveaux produits. Une première partition en trois groupes -mode d'organisation fonctionnel, matriciel, transversal- engendre un reclassement important des entreprises de l'échantillon par rapport au mode d'organisation « annoncé » : plus des deux tiers des entreprises de l'échantillon

(71,06%) sont reclassées. Ce reclassement est d'autant plus important (82,97%) pour les entreprises dont le mode d'organisation « annoncé » est de type matriciel.

L'importance du reclassement opéré trouve deux explications principales : la première explication tient à la « jeunesse » de la mise en place du mode d'organisation « annoncé » (variable ORG3), la seconde au fait que le mode d'organisation « annoncé » de type matriciel recouvre des réalités organisationnelles différentes. E.W. Larson et D.H. Gobeli (1988), dont les travaux ont servi de base à l'élaboration de l'outil d'identification du mode d'organisation utilisé ici, ont mis en évidence trois types d'organisation matricielle : l'organisation matricielle fonctionnelle, l'organisation matricielle « équilibrée » et l'organisation matricielle « orientée projet ». Cette diversité des modes d'organisation matricielle, non traduite dans le questionnaire pour raison de simplification, permet d'expliquer, d'une part, la forte représentation de ce type d'organisation dans l'échantillon (58,02%) et, d'autre part, l'importance des reclassements opérés sur ce mode d'organisation « annoncé » due à l'hétérogénéité des situations réelles regroupées derrière le qualificatif « matriciel ».

Ainsi, une partition en deux groupes issue de la même classification hiérarchique a finalement été retenue : le premier groupe (43 entreprises) rassemble les entreprises dont l'organisation des projets de développement de nouveaux produits relève plutôt d'une logique fonctionnelle caractérisées par une responsabilité et une autorité des chefs de projets très faibles ainsi qu'une faible unité organisationnelle conférée aux projets; le second, les entreprises dont l'organisation des projets de développement de nouveaux produits relève plutôt d'une logique transversale caractérisées quant à elles par une autorité et une responsabilité fortes des chefs de projets et une unité organisationnelle importante accordée aux projets eux-mêmes.

Cette partition en deux groupes induit un reclassement de faible ampleur puisque 83,95% des entreprises de l'échantillon apparaissent classées correctement ( $7 + 29 + 18 + 14 / 81 = 0,8395$ ) contre seulement 28,39% (diagonale du tableau croisant mode d'organisation « mesuré » et mode d'organisation « annoncé ») dans la partition en trois groupes. Même si l'essentiel de la partition en deux groupes repose sur le pouvoir discriminant de la première dimension -l'autorité et la responsabilité du chef de projet sur le projet-, le choix de retenir cette partition correspond à une volonté d'accorder une place relative à la pertinence du mode d'organisation « annoncé » contre la recherche d'une finesse accrue de la classification illustrée par le choix d'une partition en trois groupes.

### **3-4. Analyse typologique des entreprises sur les principales dimensions du mode de gestion de carrière des chefs de projet.**

La deuxième analyse typologique effectuée a pour objectif de classer les entreprises de l'échantillon en fonction de la logique de gestion de carrière des chefs de projet les caractérisant à partir de leurs positions respectives sur chacune des dimensions retenues et caractérisant ce mode de gestion. Les effectifs des groupes issus de la classification hiérarchique effectuée sur les trois dimensions du mode de gestion de carrière des chefs de

projet sont le suivant : groupe 1, 22 entreprises ; groupe 2, 18 entreprises ; groupe 3, 21 entreprises ; groupe 4, 13 entreprises. Les données relatives au mode de gestion de carrière des chefs de projet ne sont disponibles que pour 74 des 81 entreprises de l'échantillon : 40 entreprises dont l'organisation des projets de développement de nouveaux produits est de type fonctionnel ou matriciel à dominante fonctionnelle et 34 entreprises dont le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits est de type matriciel à dominante projet ou transversal.

Le premier groupe (Groupe 1), issu de l'analyse typologique effectuée sur les positions des entreprises sur les quatre principales dimensions de la gestion de carrière des chefs de projet, rassemble les entreprises privilégiant une logique de constitution d'un corps de chefs de projets dans l'entreprise (position moyenne sur la première dimension de la gestion de carrière des chefs de projets fortement négative).

Le deuxième groupe d'entreprises (Groupe 2), issu de cette analyse typologique, renvoie à l'alternance des responsabilités exercées par les chefs de projet dans l'entreprise (position moyenne positive sur la première dimension de la gestion de carrière des chefs de projet), alternance responsabilités projet-responsabilités produit (position moyenne négative sur la deuxième dimension de la gestion de carrière des chefs de projet).

Le troisième groupe d'entreprises (Groupe 3), lui aussi marqué par l'alternance des responsabilités exercées par les chefs de projet dans l'entreprise (position moyenne positive sur la première dimension de la gestion de carrière des chefs de projets), correspond à une alternance responsabilités projet-responsabilités fonctionnelles (position moyenne positive sur la deuxième dimension de la gestion de carrière des chefs de projets).

Le quatrième groupe d'entreprises (Groupe 4) rassemble les entreprises combinant logique opérationnelle de la gestion de carrière des chefs de projets (position moyenne fortement positive sur la troisième dimension, alternance responsabilités projet-responsabilités opérationnelles) et alternance responsabilités projet-responsabilités fonctionnelles (position moyenne positive sur la deuxième dimension).

### **3-5. Eléments de validation des hypothèses émises**

Afin de mettre en évidence une ou des logiques de gestion de carrière des chefs de projet prévalant en fonction du mode d'organisation des projets en place dans l'entreprise, il apparaît intéressant de rapprocher le mode d'organisation « mesuré » des projets de développement de nouveaux produits et la logique de gestion de carrière des chefs de projet. Ainsi, le tableau, figurant ci-dessous, présente les résultats du tri croisé sur les variables : mode d'organisation « mesuré » des projets de développement de nouveaux produits (appartenance aux groupes issus de l'analyse typologique effectuée sur les dimensions caractérisant le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits) et logique de gestion de carrière des chefs de projet (appartenance aux groupes issus de l'analyse typologique effectuée sur les dimensions caractérisant le mode de gestion des chefs de projets dans l'entreprise).

Effectif (% horizontal)	Logique sous-tendant la gestion de carrière des chefs de projet dans l'entreprise				
Mode d'organisation « mesuré »	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Total
Fonctionnel et Matriciel à dominante « fonction »	<b>14</b> ( <b>35,00%</b> )	<b>13</b> ( <b>32,50%</b> )	8 (20,00%)	5 (12,50%)	40 (100%)
Matriciel à dominante « projet » et Transversal	8 (23,53%)	5 (14,71%)	<b>13</b> ( <b>38,24%</b> )	<b>8</b> ( <b>23,53%</b> )	34 (100%)
Total	22	18	21	13	74

Ce tableau met en évidence des différences significatives (avec un risque d'erreur de 8,46%) dans les logiques de gestion de carrière des chefs de projet mises en œuvre dans les entreprises selon le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits les caractérisant. Ainsi, les entreprises caractérisées par un mode d'organisation de type transversal semblent privilégier l'alternance des responsabilités exercées par les chefs de projet (76,47%) et notamment les logiques de gestion de carrière visant à alterner responsabilités projet et responsabilités fonctionnelles ou opérationnelles (61,77%), constat validant la première hypothèse émise. Les entreprises dont l'organisation des projets de développement de nouveaux produits est de type fonctionnel semblent, quant à elles, privilégier la constitution en leur sein d'un corps de « spécialistes projet » (35,00%) ainsi que l'alternance entre responsabilités projet et responsabilités produit (32,50%).

Les différences constatées dans les logiques de gestion de carrière des chefs de projet selon le mode d'organisation des projets en place dans l'entreprise invitent à examiner les logiques de constitution des équipes-projet mises en œuvre par les entreprises de l'échantillon (variable CEP) et à les rapprocher du mode d'organisation des projets. Ces logiques de constitution des équipes-projet sont au nombre de trois : constitution de l'équipe-projet sur la base d'une équipe ayant déjà fait ses preuves dans la gestion d'un projet précédent (première logique), constitution de l'équipe-projet sur la base de membres de l'entreprise n'ayant jamais eu l'occasion de travailler ensemble dans le cadre d'un projet et n'ayant, pour la plupart, jamais participé à un projet (deuxième logique) et enfin, constitution de l'équipe-projet sur la base de membres de l'entreprise ayant déjà participé de façon isolée à différents projets mais n'ayant jamais eu l'occasion de travailler ensemble dans le cadre d'un projet (troisième logique). Ainsi, le tableau, figurant ci-après, présente les résultats du tri croisé sur les variables : mode d'organisation « mesuré » des projets de développement de nouveaux produits (appartenance aux groupes issus de l'analyse typologique effectuée sur les dimensions caractérisant le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits) et logique de constitution des équipes-projet (variable CEP).

Effectif (% horizontal)	Logique de constitution des équipes-projet dans l'entreprise			
Mode d'organisation				

« mesuré »	Logique 1	Logique 2	Logique 3	Total
Fonctionnel et Matriciel à dominante « fonction »	<b>23</b> <b>(53,49%)</b>	4 (9,30%)	16 (37,21%)	43 (100%)
Matriciel à dominante « projet » et Transversal	14 (36,84%)	1 (2,70%)	<b>23</b> <b>(60,52%)</b>	38 (100%)
Total	37	5	39	81

Ce tableau met en évidence le fait que les entreprises, dont le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits est de type transversal, tendent à privilégier, de façon significative (au risque d'erreur de 8,39%, probabilité du test du Chi-2), une logique visant à constituer les équipes-projet sur la base de membres de l'entreprise ayant participé de façon isolée à différents projets mais n'ayant jamais eu l'occasion de travailler ensemble sur un projet (60,53%). Ce constat valide l'hypothèse 2. Les entreprises, dont le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits est de type fonctionnel, semblent privilégier, quant à elles, une logique de constitution des équipes-projet consistant à reconduire des équipes ayant déjà fait leurs preuves lors d'un projet précédent (53,49%).

Si les individus constituent un vecteur important du transfert des apprentissages. Le devenir professionnel des acteurs-projet à l'issue du projet, par définition borné dans le temps, constitue un facteur critique de la capitalisation des apprentissages réalisés au cours des projets. Le mode de gestion de carrière des chefs de projet et la logique de constitution des équipes-projet privilégiées par l'entreprise constitue en cela l'illustration des choix effectués en termes de capitalisation.

L'alternance des responsabilités exercées par les chefs de projet, alternance responsabilités projet-responsabilités fonctionnelles ou métiers ou alternance responsabilités projet-responsabilités opérationnelles, qui constituent les modes de gestion de carrière des chefs de projet privilégiés par les entreprises dont l'organisation des projets de développement de nouveaux produits relève d'une logique transversale, correspond en fait à une vision large du transfert, transfert interdépendant des deux autres composantes de la capitalisation, et renvoie à la nécessaire diffusion d'une culture projet au sein de l'entreprise. Cette diffusion, qui ne se limite pas à un transfert direct des savoirs développés de projet à projet, mais de projet à projet via le stockage et la restauration, fonctions assurées par les acteurs dans leurs nouvelles responsabilités, doit accompagner la mise en place progressive d'une organisation transversale.

L'alternance des responsabilités constitue l'alternative à une logique de professionnalisation projet dans l'entreprise qui vise l'introduction d'une standardisation des démarches projet et s'illustre par la personnalisation de la compétence projet dans l'entreprise. Or cette seconde logique s'oppose, d'une part, à la nature contingente et unique de chaque projet et n'apparaît pas, d'autre part, comme étant susceptible d'améliorer les performances des projets menés par l'entreprise.

La transversalité de la fonction de projet pose ainsi clairement un problème de gestion de carrière des chefs de projet et, de façon plus générale, des acteurs-projet dans leur ensemble. Les choix effectués par l'entreprise dans le domaine de la gestion des personnels en charge des projets sont lourds de conséquences et constituent, par là même, un des enjeux majeurs de la mise en place d'une organisation transversale.

## **Bibliographie**

- \* Garvin D.A., « Building a Learning Organization », *Havard Business Review*, Juillet-Août 1993, pp.78-91.
- \* Larson E.W. & Gobeli D.H., « Organizing for Product Development Projects », *Journal of Product Innovation Management*, N° 5, 1988, pp. 180-190.
- \* Meyers, P.W. & Wilemon D., « Learning in New Technology Development Teams », *Journal of Product Innovation Management*, N°6, 1989, pp. 79-88.
- \* Midler C., « Une affaire d'apprentissage collectif », *L'Expansion Management Review*, Mars 1995, pp. 71-79.
- \* Navarre C., « De la bataille pour mieux produire... à la bataille pour mieux concevoir », *Gestion 2000*, n°6, Décembre 1992.
- \* Stalk Jr G. & Hout T.M., « Competing against time », Ed. The Free Press, New York, 1990.
- \* Tarondeau J.C. & Wright R.W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, N° 104, Juin-Juillet-Août 1995, pp. 112-121.