

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:
<https://www.researchgate.net/publication/265384252>

Organisation et pilotage de la dynamique du métier de chef de projet. Le cas d'IBM

Article · July 2006

CITATIONS

2

READS

178

1 author:



[Sabrina Loufrani-Fedida](#)

Université Côte d'Azur

30 PUBLICATIONS 79 CITATIONS

SEE PROFILE



Sabrina Loufrani-Fedida,
ATER en Sciences de Gestion
Université de Nice Sophia-Antipolis
Laboratoire GREDEG - CNRS, France

Organisation et pilotage de la dynamique du métier de chef de projet. Le cas d'IBM (*)

L'organisation par projets est devenue la figure emblématique de l'évolution des modes organisationnels actuels. Le passage d'une organisation fonctionnelle, structurée par métiers et fonctions, à une organisation transversale par projets, s'est accompagné de l'émergence d'un nouveau métier dans l'entreprise, celui de chef de projet. Dans la littérature, le métier de chef de projet est souvent envisagé de façon statique. En effet, de nombreux travaux portent sur le rôle et la place du chef de projet dans l'entreprise, ainsi que sur les compétences que doit détenir le chef de projet «idéal» (Clark & Wheelwright, 1992; Leclair, 1993; Briner, Geddes & Hastings, 1993; Midler, 1993; Picq, 1999; Garel, Giard & Midler, 2003). Cependant, peu de travaux se sont intéressés à la compréhension de la dynamique globale du métier de chef de projet (Boudès, Charue-Duboc & Midler, 1997). S'intéresser à la dynamique du métier de chef de projet revient à considérer ce métier, ni comme la simple somme de connaissances et de compétences, ni comme un ensemble de rôles et de missions, mais comme une dynamique de production de nouvelles connaissances et compétences spécifiques.

En fait, jusqu'à aujourd'hui, la dynamique du métier de chef de projet n'apparaît pas comme un objet de

gestion ni comme une exigence pour les entreprises, tout simplement parce que ce métier répond avant tout à un mode de fonctionnement de l'entreprise par projets et à une dynamique «naturelle» ou «spontanée», notamment en termes de production et de transmission de savoirs. Pourtant, avec l'avènement de la structuration par projets, plusieurs études ont été

(*) **Remerciements** L'auteur tient vivement à remercier IBM pour l'avoir accueilli et laissé mener cette étude au sein de l'entreprise, ainsi que toutes les personnes ayant participé aux interviews, et les deux chefs de projet seniors qui ont accepté de valider cet article. L'auteur tient également à remercier les deux évaluateurs anonymes de la revue *Gestion 2000* pour la richesse des commentaires apportés au cours de la révision de l'article.

entreprises pour comprendre la dynamique de certains métiers, en particulier ceux de la conception (Sardas, 1997; Weil, 1999; Charue-Duboc, 2001; Lefebvre, Roos & Sardas, 2003b). Nous considérons que de la même manière que l'organisation par projets nécessite une réflexion sur la dynamique des métiers de conception, une attention particulière doit être portée à l'organisation et au pilotage de la dynamique du métier de chef de projet.

L'objet de cet article est donc de donner vie à un métier considéré désormais comme un métier à part entière et particulier, en agissant simultanément et de façon cohérente sur plusieurs leviers de gestion. Pour définir et illustrer les principaux leviers d'une démarche d'organisation et de pilotage de la dynamique du métier de chef de projet, nous nous appuyons sur une étude de cas menée chez IBM.

L'article est structuré en quatre parties. Dans une première partie, nous caractériserons le métier de chef de projet, en le considérant d'une part comme un métier à part entière et d'autre part, comme un métier particulier. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie utilisée. La troisième partie est consacrée à l'étude empirique du cas IBM, via la présentation des leviers de gestion de la dynamique du métier de chef de projet dans cette entreprise. Enfin, dans la dernière par-

tie, une analyse de cette dynamique est proposée à partir des dimensions cognitive, relationnelle et identitaire du métier de manager de projet.

■ Caractérisation du métier de chef de projet

Depuis que la recherche s'intéresse à la dynamique organisationnelle, les métiers ont été beaucoup moins étudiés que les nouvelles formes organisationnelles (structure matricielle, organisation en réseau, transversalité des fonctions, gestion par les processus, organisation par projets, etc.), jugées plus intéressantes, car à la fois porteuses de nouveauté et vues comme un facteur-clé de performance des entreprises.

Or, nous observons actuellement un regain d'intérêt pour la problématique des métiers, en particulier dans le domaine de la sociologie (Piotet, 2002; Osty, 2003). Ces auteurs constatent un retour des métiers, dans le sens d'une utilisation de plus en plus fréquente de références au métier de la part des individus ou des organisations. Pour Lefebvre, Roos et Sardas (2003a), ce regain d'intérêt pour les métiers s'expliquent, depuis quelques années, par l'explosion des travaux sur la gestion des connaissances et des compétences. En effet, pour ces auteurs, l'identification des connaissances et compétences des acteurs

d'un collectif métier ont un impact sur la dynamique de ce métier, et en retour, cette dynamique modifie les connaissances et compétences des acteurs du métier.

Par ailleurs, l'évolution des organisations, marquée par le passage de l'organisation fonctionnelle et cloisonnée à l'organisation transversale, décloisonnée et fondée sur des processus et des projets (Tarondeau & Wright, 1995), a eu une influence forte sur le développement du métier de chef de projet¹. En effet, dans les organisations par projets, le décloisonnement des fonctions a nécessité dans un premier temps des «acteurs d'interface», permettant l'intégration et la coordination des différents métiers intervenant dans les projets. C'est ainsi qu'est née la fonction de chef de projet, ou de coordinateur de projet selon les termes de Clark et Wheelwright (1992). Dans un second temps, les entreprises ont développé des politiques de mobilité du personnel entre métiers et entre fonctions de l'entreprise, encourageant les carrières dites managériales au détriment des carrières techniques. Ce délaissement technique est dû à l'importance des activités de management, de relations humaines, d'écriture et de coordination qui incombent au chef de projet.

Ainsi, le développement des organisations transversales par projets s'est traduit par l'apparition d'un métier particulièrement recherché par les entreprises, celui de chef de projet. Cet acteur est sensé porter, plus que les autres métiers, les objectifs économiques de l'entreprise et des projets. En particulier, le manager de projet est responsable d'un échec alors que la réussite incombera le plus souvent à l'équipe. Le chef de projet est la personne physique chargée par un mandat (par exemple une lettre de mission) d'assumer la maîtrise d'œuvre du projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation vis-à-vis de sa propre entreprise et du client. Il est en outre responsable des ressources, de leur organisation, de leur utilisation et de l'articulation du projet avec les structures permanentes de l'entreprise (Garel, Giard & Midler, 2003).

Pour caractériser le métier de chef de projet, nous nous sommes posés deux questions-clés :

- En quoi le métier de chef de projet peut-il être considéré comme un métier à part entière ?
- Quelle est la particularité du métier de chef de projet par rapport aux autres métiers ?

¹ L'auteur tient à remercier un des évaluateurs pour la mise en avant de ce commentaire lors de la révision de l'article.

En quoi le métier de chef de projet est-il un métier à part entière ?

Au sein de cette section, nous proposons de revenir tout d'abord sur la notion de métier pour en retenir une définition précise. Cet effort de définition nous amènera à caractériser le métier de chef de projet comme un métier à part entière, avec ce que ce terme porte d'histoire et d'héritage.

Comme le souligne Boyer (2001), le métier est souvent considéré comme un mot «éponge» dont les acceptions sont nombreuses. En particulier, la notion de métier peut être analysée à trois niveaux principaux : l'individu, le groupe et l'entreprise. Dans la littérature, le métier est avant tout présenté comme une revendication identitaire individuelle. Selon Boyer (2001), le point commun aux différentes acceptions historiques du métier reste l'idée d'une compétence individuelle, la plupart du temps à dominante technique. L'auteur ajoute alors que le métier confère incontestablement une identité à un individu. Aborder l'évolution d'un métier au niveau individuel passe ainsi par l'identification des compétences individuelles requises pour accomplir une activité ou occuper un poste. En ce qui concerne la notion de métier de l'entreprise, elle est relativement récente, et peut se définir comme «*l'ensemble des compétences mises en*

œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques» (Boyer, 2001, p. 155).

Enfin, une troisième acception du métier retient particulièrement notre attention : le métier collectif.

Pour mieux cerner la notion de métier collectif telle que nous l'utilisons dans cet article, nous empruntons la définition proposée par Lefebvre, Roos et Sardas (2003b). De manière simplifiée, ces auteurs considèrent qu'un métier est un groupe professionnel :

- dont l'identité collective est reconstruite ainsi que source d'identité pour les individus, et qui soumet ses membres à certaines règles communes dans l'exercice de leur profession;
- et qui détient et exerce un ensemble de connaissances et compétences homogènes, qui sont partagées, au moins en partie, par les individus reconnus comme faisant partie de ce groupe, et dont l'acquisition requiert plusieurs années d'apprentissage de la part d'un individu.

Nous considérons ainsi le métier de chef de projet comme un métier collectif à part entière. En effet, le métier de chef de projet est un collectif porteur d'expertises et de savoirs. Il constitue également une communauté d'apprentissage privilégiée (Brown & Duguid, 1991). Enfin, il a un rôle de socialisa-

tion et la communauté de métier est porteuse d'identité pour ses membres. A côté de cette spécification du métier de chef de projet comme un métier à part entière, nous le caractérisons également comme un métier particulier.

Le métier de chef de projet, un métier particulier

Au-delà de la définition générique des métiers collectifs, Lefebvre, Roos et Sardas (2003b) proposent également de distinguer trois types de métiers :

- Les *métiers universels*, qui sont des métiers dans lesquels les savoirs sont globalement identiques dans une société, quel que soit leur lieu d'exercice. Tel est le cas aujourd'hui en France des «professions» enseignants, avocats, médecins, infirmiers, etc.;
- Les *métiers particuliers*, dans lesquels apparaissent deux sous-niveaux distincts : le sous-niveau *générique*, un corps de savoirs commun à toutes les entreprises ou organisations, et le sous-niveau *spécifique*, un corps de savoirs propre à chaque entreprise ou organisation. Typiquement, c'est le cas du métier de chef de projet. En effet, ce dernier doit s'appuyer à la fois sur des compétences génériques, lesquelles sont gérées à travers la formation initiale et sa reconnaissance (diplôme ou certification professionnelle), et des compétences spécifiques, lesquelles

sont gérées au niveau de l'entreprise. Comme le signale Leclair (1993), les managers de projets ne peuvent être strictement des gestionnaires professionnels capables de gérer n'importe quel projet, qu'il soit de système d'information, d'ingénierie ou de construction, puisque les situations d'entreprises (configuration organisationnelle et particularités de l'entreprise considérée) semblent trop prégnantes pour permettre la conception de chefs de projet «tout-terrain»;

- Les *métiers singuliers*, qui se sont développés au sein d'une entreprise ou d'une organisation, sans filiation directe avec un métier générique pré-existant. Le métier singulier, valable dans une seule entreprise ou organisation, s'oppose au métier universel, valable dans toute entreprise ou organisation d'une société donnée. De la même façon, le métier singulier se distingue du métier particulier en ce que, contrairement à lui, il n'y a pas de sous-niveau générique.

En caractérisant le métier de chef de projet à la fois comme un métier à part entière et particulier, nous mettons en avant le fait que gérer ce métier c'est également gérer une dynamique de production de nouvelles connaissances et compétences spécifiques. Aussi, maintenir, développer et partager ces connaissances et compétences, au sein du collectif de métier de manager de projet, suppose une certaine dyna-

mique que chaque entreprise se doit de gérer avec attention. Dès lors, gérer un métier de chef de projet revient à gérer une dynamique de métier.

Ce besoin d'organisation et de pilotage de la dynamique du métier de chef de projet semble plaider pour le développement de recherches gestionnaires portant plus spécifiquement sur les leviers de gestion à la disposition des entreprises structurées par projets. C'est pourquoi nous proposons de présenter, dans la suite de cet article, l'organisation et le pilotage de la dynamique du métier de chef de projet dans une entreprise leader dans le développement et la commercialisation de produits et services informatiques : IBM.

■ Méthodologie

Dans le cadre de nos activités de recherche, qui portent sur la dynamique des compétences au sein des organisations par projets, nous avons mené une étude de cas chez IBM. L'objectif de cette étude est d'identifier les différentes réponses organisationnelles à l'articulation entre la dynamique des compétences et l'organisation par projets. IBM a été sélectionné pour deux raisons principales :

- un degré de maturité élevé en management de projet;
- une volonté ferme et claire de gérer le développement des compétences de l'entreprise.

En fait, au cours de cette étude de cas, nous avons observé la mise en place de solutions originales, favorisant une véritable dynamique de gestion du métier de chef de projet dans cette entreprise.

La recherche présentée ici vise à décrire un phénomène (celui de la dynamique du métier de chef de projet), afin d'en améliorer la compréhension. Comme le souligne Giroux (2003, p. 45), «*la méthode des cas vise l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier*».

Dans le cadre de cette contribution, l'étude de cas IBM a donc une visée illustrative, et non un objectif de généralisation. En d'autres termes, elle vise à décrire les principaux leviers d'une démarche d'organisation et de pilotage de la dynamique du métier de chef de projet chez IBM. La méthodologie et la démarche de recherche retenues sont présentées dans le *Tableau* suivant.

Tableau 1 : Synthèse du cadre méthodologique de la recherche

Objectif de la recherche	Décrire et comprendre la dynamique du métier de chef de projet. L' étude de cas permet une description fine d'un phénomène à l'étude afin d'en améliorer la compréhension.
Sources de données	L'entretien a été la source principale de données. Au total, 15 entretiens semi-directifs ont été réalisés, dont 9 auprès de chefs de projet. Ces entretiens ont été complétés et enrichis par l' analyse de documents et dans une moindre mesure, par l' observation directe non participante .

■ Etude de cas : la gestion de la dynamique du métier de chef de projet chez IBM

Jusqu'au début des années 1990, IBM était spécialisée dans le développement et la commercialisation de matériels et logiciels informatiques, mais face à un marché ultra-concurrentiel et à un changement de comportement des clients, la stratégie de l'entreprise a évolué pour s'orienter aujourd'hui principalement vers les services et solutions informatiques : *«il n'y avait pas d'autre issue pour nous que de nous positionner fondamentalement par rapport à la demande de nos clients et de développer des compétences en matière de services»* (Président Directeur Général IBM France). Cette réorientation stratégique de l'entreprise a eu comme principale conséquence, en termes d'organisation, de créer une structure matricielle par projets, au milieu des années 1990. L'affirmation du métier de chef de projet est l'une des

principales manifestations de cette nouvelle organisation. Elle traduit l'importance nouvelle donnée aux projets de développement de produits et services. Aujourd'hui, le métier de chef de projet chez IBM est devenu un métier à part entière, aussi prisé que les métiers d'architecte (ou expert technique), de spécialiste (ou informaticien) ou de manager d'un groupe de compétences.

Le métier de chef de projet chez IBM, un métier à part entière

Avant de nous pencher plus en avant sur la gestion du métier de chef de projet chez IBM, nous souhaiterions apporter au préalable quelques précisions sur le rôle et la place du chef de projet dans cette entreprise.

Chez IBM, le chef de projet correspond au chef de projet «lourd» de Clark et Wheelwright (1992). Le chef de projet «lourd» veille à la fois à la coordination des interventions pour obtenir un produit ou service irrépro-

chable, et à l'adéquation du produit ou service aux attentes du client. La structure de direction de projet (*heavy-weight project manager*) offre au chef de projet une certaine autonomie et un pouvoir de décision vis-à-vis de la direction générale. Comme l'expliquent Clark et Wheelwright (1992), le poids du chef de projet s'explique par deux facteurs :

- c'est un «*senior manager*», dans le sens où il a été nommé chef de projet parce qu'il combine expérience et expertise technique, tout en pouvant s'appuyer sur des réseaux qui lui permettent d'exercer son influence dans l'entreprise;
- il a autorité sur les personnes qui travaillent sur le projet et supervise leur travail par l'intermédiaire des responsables fonctionnels de l'équipe projet.

Dans la littérature, le chef de projet est défini comme un acteur transversal et provisoire, alors que les acteurs métiers sont permanents et fonctionnels (Garel, Giard & Midler, 2003). Or, chez IBM, le chef de projet est un acteur :

- *transversal*, dans le sens où il coordonne et facilite l'intégration de l'ensemble des compétences métiers dans les projets;
- *provisoire*, puisque son périmètre d'intervention est celui du projet qu'il mène;

- *permanent*, dans la mesure où la mission du chef de projet est toujours de gérer des projets;

- et *fonctionnel*, puisque dans la plupart des unités business de l'entreprise, il existe un service regroupant les chefs de projet au même titre que les services fonctionnels traditionnels.

Ainsi, chez IBM, le chef de projet est considéré comme un acteur métier à part entière, rattaché de manière permanente à un service fonctionnel, le management de projet. En effet, de la même façon que l'acteur métier reste rattaché à son métier et peut participer à plusieurs projets simultanément, le manager de projet reste rattaché à son métier de chef de projet et peut gérer plusieurs projets simultanément. De la même façon que l'acteur métier est jugé à l'aune de sa contribution particulière et ponctuelle au projet, le chef de projet est jugé en fonction de la bonne réalisation globale du projet sous contrainte de performance. Enfin, à l'instar des acteurs métiers qui apportent leurs connaissances et compétences fonctionnelles (technologiques, commerciales, etc.) au projet, le chef de projet apporte au projet ses connaissances et compétences organisationnelles et relationnelles (médiation, animation, empathie). La seule différence entre le chef de projet et l'acteur métier (au sens où on l'entend traditionnellement) réside dans le fait qu'au lieu d'être mobilisé temporaire-

ment sur un projet, le chef de projet intervient tout au long du projet.

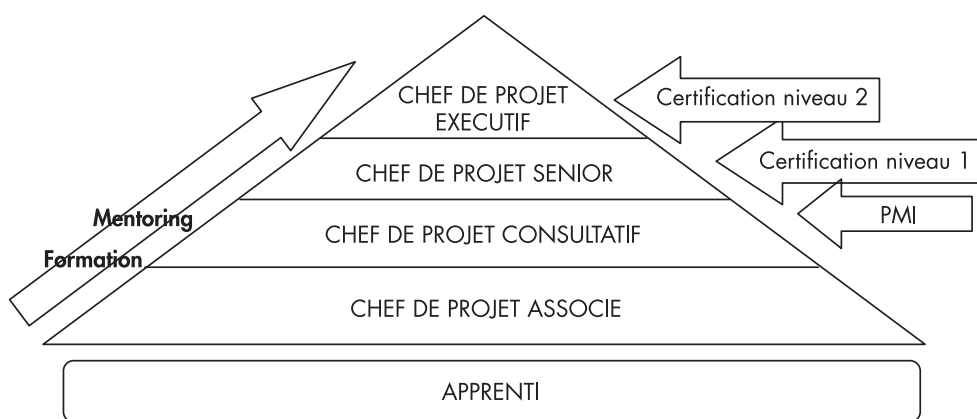
Après avoir considéré le chef de projet comme un acteur métier entièrement dédié aux projets, nous proposons à présent de nous intéresser à la gestion proprement dite de la dynamique du métier de chef de projet chez IBM.

L'évolution du métier de chef de projet

Depuis 1997, le management de projet est considéré comme un métier

essentiel et une compétence-clé au sein d'IBM. C'est la raison pour laquelle IBM a élaboré une filière de formation spécialement dédiée aux chefs de projets de l'entreprise : «*chef de projet est un métier à part entière, avec tout son cursus de formation*» (chef de projet développement de produits). Ainsi, chez IBM, le métier de chef de projet est complètement formalisé et hiérarchisé, c'est-à-dire qu'il y a un effort important qui est fait sur la formation et l'évolution du métier de chef de projet, dont les principales étapes sont présentées dans la *Figure* suivante.

Figure 1 : Les étapes de l'évolution du métier de chef de projet



Jusqu'au niveau «chef de projet consultatif», IBM ne demande rien de particulier. En général, soit le chef de projet s'occupe de petits projets, soit il gère un projet en collaboration avec un autre chef de projet, soit il est déjà assigné à un senior, mais il n'a pas les

certificats ou les diplômes requis. Par exemple, «*je suis considéré depuis longtemps comme chef de projet senior, mais je suis officiellement chef de projet consultatif, uniquement parce que je n'ai pas passé la certification interne*» (chef de projet services).

Le programme de certification de chef de projet senior présente deux volets : une certification professionnelle *Project Management Professional (PMP)* délivrée par le *Project Management Institute (PMI)*, puis une certification interne IBM. Le PMI est un organisme professionnel qui a pour objectif de promouvoir les meilleures pratiques en management de projet et d'animer un réseau pour le partage des expériences et le perfectionnement des connaissances de la profession management de projet, et ce quelque soit le secteur d'activité. Pour IBM, l'examen du PMI est la garantie que le chef de projet est passé par tout un cursus de cours et de modules de formation (environ 25 jours), et qu'il a assimilé l'ensemble des concepts et la terminologie du management de projet du PMI. Cet ensemble de connaissances génériques au métier de chef de projet est synthétisé dans le *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* (PMI, 2000)². Cet ouvrage fournit un référentiel commun, avec une terminologie précise des phases, livrables et compétences nécessaires au chef de projet. «*L'avantage de cette référence, c'est qu'on utilise tous le même langage, les mêmes acronymes, les mêmes façons de travailler*» (chef de projet solutions e-business).

Une fois que le candidat au titre de chef de projet senior a réussi l'examen du PMI, il peut passer la certification interne IBM de niveau 1. En effet, dans

un souci de gestion des métiers et des carrières, IBM a développé, depuis une dizaine d'années, la certification interne des métiers. Ces certifications diplômantes sont des systèmes attestant d'un certain niveau de qualification et d'expertise sur un métier. A partir d'une réflexion portant sur les projets de développement de produits et services aux clients, quatre métiers principaux ont été définis pour être soumis à des certifications diplômantes, reconnues aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise : le consultant, l'architecte³, le spécialiste⁴ et le chef de projet.

La caractéristique principale de ces métiers soumis à la certification est qu'ils sont transversaux par rapport aux entités business de l'entreprise. Cette transversalité des métiers par rapport aux divisions est essentielle à la compréhension de la gestion des métiers et des carrières chez IBM. Par exemple, un chef de projet peut évoluer aussi bien dans la division matériels (*hardware*), logiciels (*software*) ou services de l'entreprise. Ainsi, la gestion des métiers chez IBM est transversale au management des carrières effectué au sein de chaque verticale.

² Le *PMBOK* est téléchargeable sur le site du PMI, <http://www.pmi.org/>

³ L'architecte (ou expert technique) définit le design de la solution technologique proposée au client.

⁴ Le spécialiste (ou informaticien) se focalise sur la construction et la mise en place de ce qui a été défini par le consultant et l'architecte.

Pour obtenir la certification interne IBM, le candidat doit constituer un dossier comprenant quatre volets :

- *expériences professionnelles*;
- *compétences*. Le candidat présente ici son certificat de réussite à l'examen du PMI;
- *contribution au business d'IBM*. Pour démontrer comment il contribue au business d'IBM, le candidat choisit trois projets qu'il a menés dans l'entreprise. Pour chaque projet, le candidat doit prouver dans quelle mesure il a contribué à la réussite du projet;
- *contribution au partage d'expérience*⁵. Dans ce volet, le candidat témoigne de son rayonnement à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (avoir donné des cours, avoir communiqué dans des conférences, avoir écrit et enregistré des documents dans la base de données des expériences de projets qu'IBM a nommé *Intellectual Capital Management*, etc.). La certification permet donc d'évaluer les chefs de projets en fonction de leur contribution au partage des connaissances. Ce dispositif constitue ainsi un support intéressant pour inciter les chefs de projet à partager leurs expériences au sein du métier collectif de chef de projet.

⁵ IBM appelle ce volet le «give-back».

⁶ Un mentor ne peut pas être évaluateur, pour des raisons évidentes d'éthique : le mentor ne peut être à la fois juge et parti.

⁷ Pour se faire «recertifier», il faut au moins justifier 40 heures de cours en trois ans.

Pour constituer son dossier et passer la certification, le candidat peut demander l'aide d'un ou plusieurs mentors. Ces derniers sont des chefs de projet seniors, donc possesseurs de connaissances et d'expériences en management de projet, et déjà passés par le processus de certification. Une fois que le dossier de certification est constitué, il est présenté et revu par des pairs, c'est-à-dire des chefs de projet certifiés appartenant à n'importe quelle unité business d'IBM⁶. Par exemple, un candidat à la certification de chef de projet, travaillant dans le développement de logiciel, peut très bien être évalué par un chef de projet certifié oeuvrant dans le développement de solutions informatiques.

Enfin, en ce qui concerne le candidat au titre de chef de projet exécutif, il doit passer le deuxième niveau de certification interne IBM, qui requiert en particulier un niveau d'expertise supérieur en management de projet et une notoriété internationale.

Par ailleurs, la certification du métier de chef de projet est remise en jeu tous les trois ans. Plus précisément, pour continuer à être certifié et porter le titre de chef de projet senior ou exécutif, le candidat à la «recertification» doit bien entendu continuer à exercer son métier, accroître ses compétences et ses contributions, et accumuler un certain nombre d'heures de cours effectués pendant les trois ans⁷. Dans le

processus de «recertification» des chefs de projet, le volet le plus important est celui du partage d'expériences en management de projet. Tous les trois ans, le chef de projet doit montrer comment il a contribué à la formation d'autres chefs de projet (par exemple, en étant mentor d'un chef de projet junior), au partage d'expériences auprès de la communauté des chefs de projet et/ou au développement du métier de chef de projet dans l'entreprise. La revue de «recertification» s'effectue de nouveau par des pairs. «*La recertification est un moyen de se remettre en question et de forcer les gens à progresser, à toujours se renouveler*» (chef de projet développement de services).

La certification du métier de manager de projet présente des avantages à la fois pour l'entreprise et pour l'employé : elle accroît la productivité des salariés, permet d'identifier leur niveau de compétences et de démontrer leur professionnalisme aux clients. En fait, les certificats sont des moyens de reconnaissance et de valorisation des compétences de chacun, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise⁸. Un autre avantage à la certification du métier de chef de projet est que les individus sont qualifiés sur des métiers et des compétences, indépendamment des structures verticales d'organisation auxquelles ils appartiennent. Cela permet en théorie, une fluidité des ressources entre les divisions, ainsi qu'une évaluation des compétences de l'individu

du indépendante et complémentaire à celle effectuée par son manager d'unité. La certification du métier de chef de projet est également une garantie de l'employabilité d'une personne dans et à l'extérieur de l'entreprise.

La formalisation et l'institutionnalisation de la profession management de projet

Depuis le milieu des années 1990, IBM s'est lancé dans un vaste programme de formalisation et d'institutionnalisation du management de projet. Des équipes corporate sont en charge du développement, de la mise à jour et de la documentation du métier de manager de projet. Plus précisément, le métier de chef de projet et ses performances sont contrôlés par des acteurs internes (PMCOE, PMOffice) et externes (PMI) à l'entreprise. Selon, Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002), ces acteurs peuvent être considérés comme des coordinateurs de la communauté des chefs de projet. Le rôle de ces acteurs est notamment de relier entre eux les membres de la communauté et d'aider à développer les pratiques de la communauté professionnelle des chefs de projet, y compris en favorisant la capitalisation des connaissances et leur inscription dans l'utilisation d'outils ou de méthodes.

⁸ D'ailleurs, nous avons observé que les certificats du PMI et de chef de projet senior ou exécutif sont accrochés sur les murs des bureaux des chefs de projet certifiés.

Le *Project Management Center Of Excellence* (PMCOE) a été fondé en 1995, lors de la création de la division IBM Global Services (IGS), qui a marqué l'essor et le développement du métier de chef de projet dans l'entreprise. Ce centre est composé de managers de projet, venant de tous les pays, en rotation pendant une période de 12 à 18 mois. L'objectif de départ du PMCOE était de travailler sur le métier de chef de projet (cursus, niveaux, contenu des formations, etc.). Par exemple, l'obligation d'être certifié par le PMI pour être chef de projet senior est une décision du PMCOE. Aujourd'hui, sa mission principale est de développer et d'animer cette profession au niveau d'IBM Corporate. Le PMCOE a également développé un programme de récompenses de la profession. Ainsi, chaque année, des chefs de projet sont distingués en fonction des indicateurs de performance des différents projets qu'ils ont conduits, en termes de difficultés, d'atteinte des objectifs, d'utilisation des ressources, etc.

Au sein d'IBM, il existe également des centres de développement des méthodes de management de projet. A titre d'exemple, le *Project Management Office* (PMOffice) est un centre de compétences en management de projet, qui a pour objectif d'observer, de comparer les expériences menées dans les projets de l'entreprise et d'intégrer ces expériences, afin de déve-

lopper et d'améliorer en permanence les méthodes de management de projet (méthode de maîtrise des coûts et des délais, d'évaluation des risques, de gestion des contrats, de gestion de la sous-traitance, etc.). Toutes ces méthodes sont publiées et mises en ligne sur l'Intranet de la société.

A côté de cette organisation interne du métier (PMCOE, PMOffice, cours spécifiques au métier, programme de certification du métier), les chefs de projet sont également incités à participer à des réseaux externes de connaissances en management de projet. En particulier, nous avons observé que le *Project Management Institute* (PMI) joue un rôle important dans l'animation de la communauté des chefs de projet chez IBM. En effet, hormis le fait d'être obligés de passer par une formation et un examen au PMI pour être certifiés, certains chefs de projet d'IBM participent activement aux séminaires organisés par les institutions locales PMI, soit pour communiquer, soit pour écouter d'autres intervenants, soit pour aider à l'organisation des conférences. Ces initiatives constituent, au-delà des différents secteurs d'activités, une identité commune aux acteurs projets.

Pour conclure notre étude de cas, nous proposons un tableau synthétisant les modalités d'organisation et de pilotage de la dynamique du métier de chef de projet chez IBM (*Tableau 2*).

Tableau 2 : Synthèse des principaux leviers d'organisation et de pilotage du métier de chef de projet chez IBM

Leviers d'organisation (animation du métier)	Leviers de pilotage (institutionnalisation de la profession)
<ul style="list-style-type: none"> - Responsables du métier de chef de projet par zone géographique et par région - Leaders locaux en management de projet - Apprentissage tutoré - Comités mensuels de certification - Journées management de projet - Contributions au partage d'expériences - Programme de récompenses de la profession 	<ul style="list-style-type: none"> - Centre <i>Project Management Center Of Excellence</i> (PMCOE) - Centres de Développement de Méthodes : <i>Project Management Office</i> (PMOffice) - Cours spécifiques au métier - Programme de certification - Association PMI (<i>Project Management Institute</i>)

Après avoir présenté les principaux leviers de gestion de la dynamique du métier de chef de projet chez IBM, nous proposons, dans la dernière partie de cet article, d'analyser la dynamique du métier de chef de projet à partir de trois dimensions : cognitive, relationnelle et identitaire.

■ Une analyse de la dynamique du métier de chef de projet à partir des dimensions cognitive, relationnelle et identitaire

Pour analyser la dynamique du métier de chef de projet, nous adoptons la grille d'analyse développée par Lefebvre, Roos et Sardas (2003b), dans le cadre de la dynamique des métiers de conception. Cette grille d'analyse se fonde sur trois dimensions en interaction : cognitive, relationnelle et identitaire.

Dimension cognitive

Chez IBM, le métier de chef de projet est considéré comme un collectif porteur d'expertises et de savoirs. En effet, les chefs de projet partagent un corps de connaissances commun en gestion de projet, reconnues comme nécessaires à l'exercice de leur activité. Ces connaissances partagées au sein de la communauté des chefs de projet sont à la fois génériques, dans le sens prodiguées à l'ensemble des chefs de projet quel que soit leur domaine d'activité (connaissances permettant de maîtriser les coûts et les délais, de gérer les risques, les contrats, la sous-traitance, etc.), et spécifiques à chaque domaine d'activité de l'entreprise (connaissances spécifiques au développement intégré de produits, connaissances spécifiques à la gestion des projets de services aux clients, etc.). Ce corps de connaissances est reconnu comme nécessitant un apprentissage relativement long, et des trajectoires profes-

sionnelles se déroulent au sein de ce métier (évolution du chef de projet apprenti au chef de projet exécutif).

Le métier de chef de projet constitue ainsi une communauté d'apprentissage privilégiée (Brown & Duguid, 1991; Chanal, 2000), difficilement remplaçable lorsqu'il s'agit de transmettre des savoirs non formalisés. Cet apprentissage est géré pour l'essentiel au sein du groupe métier, avec un recours à des dispositifs externes de formation et de certification (PMI), des dispositifs internes d'administration du métier (PMCOE, PMOffice, cours spécifiques au métier, certification interne du métier), et des processus informels d'apprentissage (désignation de mentors pour le développement des chefs de projet juniors, contributions au partage d'expériences auprès de la communauté des chefs de projet).

Dimension relationnelle

Selon Lefebvre, Roos et Sardas (2003b), la seconde dimension d'analyse des métiers, à savoir la dimension relationnelle, comporte un point de vue externe (les relations entre le métier et son environnement) et un point de vue interne (les relations entre les gens du métier dans l'entreprise).

D'un côté, l'existence d'un métier implique une reconnaissance externe, constitutive d'une identité collective. Il

s'agit de l'identification formelle ou informelle du métier par une appellation, et souvent l'existence d'un service ou d'une entité organisationnelle délimitant la population avec un mode de gestion de cette population. Chez IBM, la certification du métier de manager de projet est un moyen de reconnaissance et de valorisation du chef de projet aussi bien à l'intérieur (avec les autres métiers) qu'à l'extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, etc.). Cette reconnaissance se traduit par des règles de fonctionnement et d'intervention du métier de manager de projet. Par exemple, la certification professionnelle *Project Management Professional (PMP)*, délivrée par le *Project Management Institute (PMI)*, est une règle de fonctionnement obligatoire pour évoluer dans le métier de chef de projet chez IBM.

D'un autre côté, le métier peut également être défini comme un système de rôles en interaction, à l'intérieur d'un périmètre donné. Sur le plan relationnel, les chefs de projet sont dispersés physiquement sur les différents projets et sur les différents sites de l'entreprise, ce qui ne facilite pas généralement le dialogue et la diffusion des expertises locales au sein du métier. Pour faire face à cette dispersion des savoirs, la dynamique collective interne du métier de chef de projet chez IBM est entretenue par les nombreuses opportunités d'interactions offertes par l'entreprise au niveau local (responsables du

métier de chef de projet par zone géographique et par région, leaders locaux en management de projet, comités mensuels de certification, journées d'échanges sur le thème du management de projet, programme de récompenses de la profession). *«L'objectif de la communauté des chefs de projet est d'entretenir un climat de partage et d'échange d'idées et d'expériences, par l'organisation de conférences internes, où chacun vient présenter un projet qu'il est en train de mener, ou apporter des idées pour faire avancer la profession de chef de projet. L'objectif est qu'il y ait un esprit de groupe, une communauté qui puisse évoluer ensemble»* (chef de projet services).

Dimension identitaire

La troisième dimension d'analyse du métier est l'identité des chefs de projet. Dans l'entreprise, à côté des connaissances génériques du management de projet qui sont codifiées et donc explicites (manuel de référence en management de projet - PMBOK, langage, outils, documents, procédures, règles, etc.), les connaissances spécifiques du métier sont en grande partie peu formalisées et reposent avant tout sur les individus. L'implication de ces derniers dans l'activité et dans la dynamique cognitive collective est fondamentale. Cette implication individuelle est largement conditionnée par l'identité offerte par l'entreprise, c'est-à-dire par l'at-

tractivité de contenu des rôles proposés et par la reconnaissance de ces rôles (Kogut & Zander, 1996). Aussi, le métier de chef de projet a un rôle de socialisation et la communauté de pratique des chefs de projet est porteuse d'identité pour leurs membres. Dans le cas d'IBM, nous avons observé que les chefs de projet s'identifient davantage par leur appartenance à la communauté de leur métier qu'à leur appartenance à leur unité business. De plus, les experts du métier de chef de projet (chefs de projet seniors ou exécutifs) jouent un rôle moteur dans la dynamique collective des connaissances en management de projet, via la transmission, le contrôle, la mise à l'épreuve et le développement des connaissances. Le métier de chef de projet constitue donc un espace de construction identitaire fort pour les individus.

Le métier de chef de projet se définit ainsi non seulement par ce qu'il sait (dimension cognitive), mais aussi par ce qu'il fait (dimension relationnelle) et par ce qu'il est (dimension identitaire). Les interactions entre les trois dimensions constituent ce que Lefebvre, Roos et Sardas (2003b) appellent une dynamique de métier. Les leviers de gestion du métier de chef de projet doivent dès lors agir sur ces trois dimensions, afin de piloter et d'organiser la dynamique de ce métier. Le *Tableau 3* propose une relecture des modalités de gestion du métier de chef de projet, identifiées chez IBM, à partir des dimensions cognitive, relationnelle et identitaire.

Tableau 3 : Relecture du cas IBM à travers les dimensions cognitive, relationnelle et identitaire de la dynamique du métier de chef de projet

	Dimensions d'analyse	Leviers de gestion
Dynamique du métier de chef de projet	Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> - Centre <i>Project Management Center Of Excellence</i> (PMCOE) - Centres de Développement de Méthodes (PMOffice) - Cours spécifiques au métier - Programme de certification - Apprentissage tutoré - Contributions au partage d'expériences
	Relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Certification professionnelle - Responsables du métier de chef de projet par zone géographique et par région - Leaders locaux en management de projet - Comités mensuels de certification - Journées management de projet - Programme de récompenses de la profession
	Identitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Communauté de pratique des chefs de projet - Importance des experts en management de projet

■ Conclusion

A travers cet article, nous avons tenté de situer les enjeux relatifs à l'organisation et au pilotage de la dynamique du métier de chef de projet. Nous avons tout d'abord défini ce métier comme un métier à part entière et particulier. A partir d'une étude de cas menée chez IBM, nous avons présenté les principales modalités de gestion de la dynamique du métier de chef de projet. Ces leviers permettent de tracer les contours de ce peut être l'organisation et le pilotage du métier de chef de projet, dans des entreprises soucieuses d'organiser la dynamique de ce métier. Enfin, nous avons proposé une analyse de cette dynamique à partir des dimensions cognitive, relationnelle et identitaire.

Chez IBM, le métier de chef de projet constitue une organisation à lui seul : il comporte une hiérarchie, des modes d'organisation spécifiques, des valeurs et des modes de reconnaissance qui lui sont propres, et il définit des modalités précises de transmission des savoirs. La solution à la dynamique du métier de chef de projet ne serait-elle pas alors de considérer la fonction management de projet comme une fonction classique, telle que la fonction marketing ou la fonction conception ?

La fonction management de projet, dans laquelle on ne retrouverait que des chefs de projet, aurait pour rôle fondamental de développer, de stocker et de mettre à disposition des connaissances et des compétences en

management de projet nécessaires au développement des projets de l'entreprise. Ainsi, les chefs de projet pourront échanger plus facilement avec leurs pairs sur leurs problèmes quotidiens de gestion des projets, ce qui permettra également de diffuser les apprentissages générés par un projet sur d'autres projets, en cours ou à venir.

La dynamique du métier de chef de projet constitue ainsi un objet de recherche très intéressant pour la gestion. Les retombées sont essentielles, aussi bien pour les individus qui évoluent dans ce métier collectif que pour les entreprises confrontées à ce besoin d'organisation et de pilotage de la dynamique de ce métier, sans oublier les systèmes d'enseignement ou de formation, qui doivent adapter le contenu de leurs diplômes et certifications professionnelles à la dynamique du métier de chef de projet. Toutefois, le contenu définitif de l'organisation de cette dynamique du métier de chef de projet reste en partie à inventer.

■ Bibliographie

BOUDES, T., CHARUE-DUBOC, F., MIDLER, C., 1997, «Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet», *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, vol. XXII, n° 3, automne, HEC Montréal.

BOYER, L., 2002, «Le devenir des métiers», *Revue Française de Gestion*, n° 140, septembre-octobre, pp. 151-168.

BRINER, W., GEDDES, M., HASTINGS, C., 1993, «*Le Manager de projet : un leader*», Afnor, Paris.

BROWN, J.S., DUGUID, P., 1991, «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 40-57.

CHANAL, V., 2000, «Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998) «*Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*», *M@n@gement*, vol. 3, n° 1, pp. 1-30.

CHARUE-DUBOC, F., 2001, «Apprentissage et Innovation : une perspective pour penser l'organisation des métiers de conception», in DUMEZ H. (Coord.), «*Management de l'innovation, management de la connaissance*», L'Harmattan, Paris, pp. 87-116.

CLARK, K.B., WHEELWRIGHT, S.C., 1992, «Organizing and Leading «Heavyweight» Development Teams», *California Management Review*, vol. 34, n° 3, Spring, pp. 9-28.

GAREL, G., GIARD, V., MIDLER, C., 2003, «Management de projet et gestion des ressources humaines», in ALLOUCHE, J., (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 818-843.

GIROUX, N., 2003, «L'étude de cas», in GIOR-DANO, Y. (coord.), «*Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*», EMS Management & Société, Paris, pp. 41-84.

KOGUT, B., ZANDER, U., 1996, «What Firms Do ? Coordination, Identity and Learning», *Organization Science*, vol. 7, n° 5, September-October, pp. 502-518.

LECLAIR, P., 1993, «Projets et personnel», in ECOSIP, sous la direction de GIARD, V., MIDLER, C., «*Pilotages de projet et entreprises : diversité et convergences*», Economica, Paris, pp. 269-310.

LEFEBVRE, P., ROOS, P., SARDAS, J.C., 2003a, «Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception : pour une approche unifiée de la dynamique métier», in GUENETTE, A.M., ROSSI, M. & SARDAS, J.C. (Dir.), "Compétences et connaissances dans les organisations", Editions SEES, Lausanne, pp. 263-271.

LEFEBVRE, P., ROOS, P., SARDAS, J.C., 2003b, «Organisation et pilotage de la dynamique des métiers : vers une nouvelle forme de rationalisation de la conception», Actes du 3^{ème} Forum sur la Prospective des Métiers sur le thème «Compétences et temps en GRH», Université Paris-Dauphine, 9 octobre.

MIDLER, C., 1993, «Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence», *Gestion 2000*, n° 2, avril, pp. 123-147.

OSTY, F., 2003, "Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance", Presses Universitaires de Rennes.

PICQ, T., 1999, "Manager une équipe projet : pilotage, enjeux, performance", Dunod, Paris.

PIOTET, F., 2002, "La révolution des métiers", Presses Universitaires de France, Paris.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000, "A Guide to the Project Management Body of Knowledge", 2nde Edition, Newtown Square, Pennsylvania.

SARDAS, J.C., 1997, «Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception», *Réalités Industrielles*, février, pp. 41-48.

TARONDEAU, J.C., WRIGHT, R.W., 1995, «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus», *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 112-121.

WEIL, B., 1999, "Conception collective, coordination et savoirs : les rationalisations de la conception automobile, tome 2 : dynamique des savoirs et organisation de la conception", Thèse de Doctorat de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, juin.

WENGER E.C., MC DERMOTT R., SNYDER W.M., 2002, "Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge", Cambridge, Harvard Business School Press.

Copyright of *Gestion 2000* is the property of *Recherches et Publications en Management* and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.